

Prof. Dr. Thomas Bartscher
managementcenter deggendorf

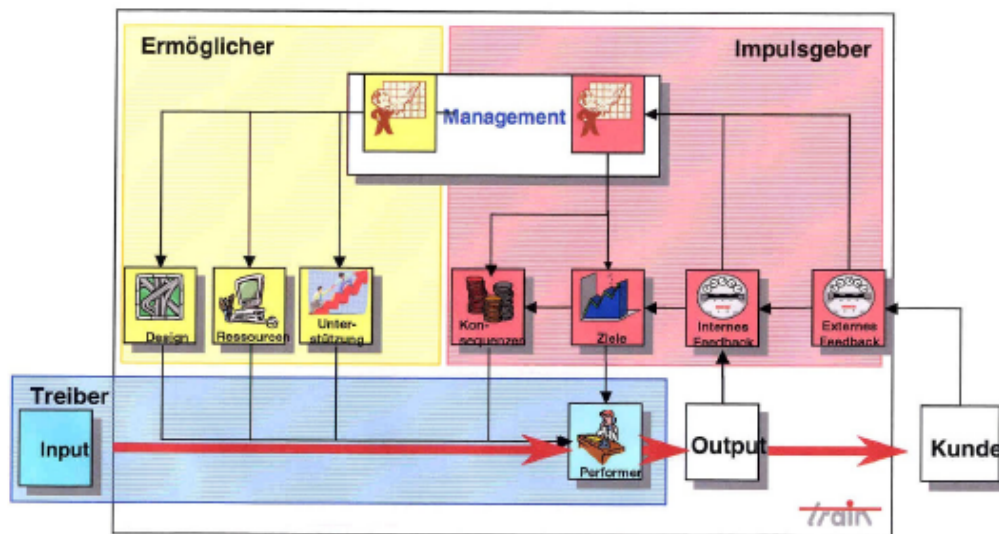
Gelebte und erlebte Wertschätzung: Voraussetzung erfolgreicher Führungsarbeit

Variablen des Leistungsverhaltens

Die Performance – das Leistungsvermögen – einer Organisation, einer Abteilung oder die eines Mitarbeiters ist das Ergebnis komplexer, systemischer Abläufe. Denkt man als Verantwortlicher oder als Berater für Human Resource Management über Interventionen zur Leistungsverbesserung nach, so ist neben den Menschen immer auch deren Umfeld zu berücksichtigen. Es ist also mit dem Blick auf die ganze Organisation zu analysieren, wie die Prozesse der Leistungserstellung verlaufen und wie sie verlaufen müssten, um den Anforderungen des Marktes/der Kunden zu entsprechen.

Bei der Analyse förderlicher bzw. hemmender Systemvariablen des Leistungsverhaltens von Mitarbeitern hat sich in der Praxis der Organisations- und Personalentwicklungsberatung das nachfolgende Analysemodell bewährt.

Wertschätzung



Quelle: Bartscher, T. 2001

Abb. 1: Einflussgrößen auf das Leistungsverhalten von Mitarbeitern

Obige Graphik hebt die zentrale Bedeutung der Führungskräfte (*Management*) für das Leistungsverhalten ihrer Mitarbeiter hervor. Fokussiert wird dabei auf deren Funktion als Ermöglicher einerseits und der des Impulsgebers andererseits. In ihrer Funktion als Ermöglicher sorgen Führungskräfte u.a. dafür, dass die Aufgabenbereiche ihrer Mitarbeiter insgesamt motivationsfördernd zugeschnitten sind (Design). Sie verschaffen ihren Mitarbeitern eine aufgabenadäquate Ressourcenausstattung (z.B. Arbeitsmittel, Personkapazitäten). Des weiteren unterstützen sie ihre Mitarbeiter, indem sie diese z.B. schulen oder indem sie den notwendigen Präsentationstermin bei der Geschäftsführung sicherstellen. Als Impulsgeber stimmen die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern die Erwartungen ab, die an deren Leistungsverhalten und -ergebnisse gestellt werden. Diese Erwartungen leiten sich letztlich aus den Erwartungen der Kunden an die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität der jeweiligen Organisation ab. Führungskräfte sorgen weiterhin dafür, dass ihre Mitarbeiter regelmäßig Rückmeldung bekommen (persönlich oder über instrumentelle Rückmeldesysteme), inwieweit das gezeigte Leistungsverhalten und die erzielten Leistungsergebnisse mit denen, die erwartet werden, übereinstimmen. So wird über Selbststeuerungsprozesse und/oder Rückmeldegespräche den Mitarbeitern letztlich (vereinfacht formuliert) entweder

vermittelt: „Weiter so!“ oder aber Veränderungs-/Anpassungsbedarf signalisiert.

Schließlich richten die Führungskräfte das mitarbeiterbezogene Konsequenzensystem (z.B. Entlohnung, Incentives, Karriere) am Grad der durch die Mitarbeiter erfüllten Kundenerwartungen aus. Insgesamt ist also eine hoch anspruchsvolle und fordernde Tätigkeitsbeschreibung für Führungskräfte skizziert.

Aus obiger Graphik wird auch deutlich, dass der Leistungserstellungsprozess überwiegend von den Mitarbeitern getragen wird. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Rolle der Führungskraft „lediglich“ darin besteht, ihre Mitarbeiter zu befähigen und so zu beraten, dass diese ihre Potentiale möglichst optimal in den Leistungserstellungsprozess einbringen – gemessen an den Erwartungen der Kunden. Sind die Mitarbeiter ob dieser „Führung“ erfolgreich, dann hat die jeweilige Führungskraft gut gearbeitet. Erfolgreiche Führungskräfte ohne erfolgreiche Mitarbeiter sind auf Basis dieses Denkmodells nicht vorstellbar. Beide sind aufeinander angewiesen.

Entfalten Mitarbeiter ihre Leistungspotentiale nicht bzw. haben sie nur wenig Lust, diese in den Leistungserstellungsprozess einzubringen, dann liegt es auf Basis des obigen Modells nahe, zunächst zu analysieren, welche **Aspekte in der Managementkultur** und/oder welches **Führungsverhalten einzelner Führungskräfte** diese Resultate hervorrufen. Begründen lässt sich dieses Vorgehen damit, dass Menschen üblicherweise dazu tendieren, das zu zeigen, was sie zu leisten vermögen. Menschen ist gemäß Carl Rogers (2002) eine Selbstaktualisierungstendenz zu eigen, d.h. Menschen sind an der Förderung und Weiterentwicklung des eigenen Selbst und des eigenen Selbstwertes von Natur aus interessiert.

Rogers maintains that the human "organism" has an underlying "actualizing tendency", which aims to develop all capacities in ways that maintain or enhance the organism and move it toward autonomy. This tendency is directional, constructive and present in all living things. The actualizing tendency can be suppressed but can never be destroyed without the destruction of the organism. The concept of the actualizing tendency encompasses all motivations; tension, need, or drive reductions; and creative as well as pleasure-seeking tendencies. Only the organism as a whole has this tendency.

The tendency is to describe as a "biological pressure to fulfill the genetic blueprint".
Each person thus has a fundamental mandate to fulfill their potential.

Pescitelli, D. (2000)

Zeigt sich bei Menschen diese Tendenz nicht in ihrem (Arbeits-)Verhalten, dann liegt eine Störung vor. Die Ursachen der Störung liegen dabei meist im Umfeld der Menschen. Genauer: Störungen resultieren aus Erfahrungen, die diese Personen in einem bestimmten Umfeld gemacht haben. Dabei beruhen diese Erfahrungen auf subjektiven Verarbeitungs- und Konstruktionsprozessen, d.h. der Mensch reagiert nicht auf die Realität, sondern darauf, wie er/sie diese (subjektiv) wahrnimmt.

Wertschätzung

Welche Erfahrungen führen nun dazu, dass bei Menschen die oben skizzierte Wachstumstendenz zum Erliegen kommt. Was lässt Menschen an ihren eigenen Talenten zweifeln? Was beeinträchtigt sie, ihre Potentiale (ihr Wissen, ihre Fertigkeiten und ihre Fähigkeiten) auszuschöpfen?

In Untersuchungen findet man die häufigsten Gründe: mangelnde Übertragung von Verantwortung, fehlende Toleranz (gegenüber Andersartigkeit), fehlendes Vertrauen, vorenthaltene Anerkennung bei erbrachter Leistung, fehlender Respekt, Abwertung der Person und ihrer Fähigkeiten, mangelhaftes Einfühlungsvermögen, mangelnde Beachtung und fehlende Freundlichkeit.

Zusammengefasst: Es fehlt an gelebter und erlebter Wertschätzung.

Wie wichtig dagegen gelebte und erlebte Wertschätzung ist, zeigt sich bereits im Kindes- und Jugendlichenalter. Eine nicht an Bedingungen geknüpfte Wertschätzung der Eltern (und später z.B. der Lehrer) gegenüber Kindern und Jugendlichen ist eine zentrale Voraussetzung für deren gesunde Persönlichkeitsentwicklung.

Willkommen sein, geborgen sein, geschützt sein, geliebt sein, beachtet sein, verstanden werden tut dem Kind gut und schafft entwicklungsfördernde Bedingungen, gibt ihm aber kein Feedback für das, was es tut und wie es das tut. Neben all diesen bedingungslosen Bedürfnisbefriedigungen oder Verstärkungen setzen allmählich differentielle Reaktionen der Umwelt ein, durch die das Kind schnell lernt, welche Handlungen bewundernswert sind und wodurch es Lob erzielen kann. Doch muss ein Teil der Wertschätzung und Bewunderung auch noch bedingungslos erfolgen. „Ich schätze dich so, wie du bist. Ich freue mich über dich und bewundere dich.“ Es reicht nicht, dass Handlungen und Leistungen geschätzt werden. Und es reicht auch nicht, dass ein Mensch nur durch sein Tun Wertschätzung erringen kann, auch wenn dies bei Erwachsenen Usus ist. ...In dieser Lebenszeit wird auch entschieden, ob ein ausreichend stabiles Selbstwertgefühl zum Lebensbegleiter wird oder ob die Neigung zu depressiven Krisen entstehen werden. Die Wertschätzung der Eltern bestimmt das spätere Selbstwertgefühl.

<http://www.cip-medien.com/LEXIKON/Lx-21Wertschaetzung.htm>

Erfahren hingegen Kinder und/oder Jugendliche kaum Wertschätzung durch ihr Umfeld, resultiert hieraus u.a. ein gering ausgeprägtes Selbstwertgefühl. Dies wiederum kann bei diesen im Laufe ihrer Entwicklungsgeschichte etwa zu geringer Lernmotivation, Gewalt/Aggression, psychosomatischen Beschwerden, Angstzuständen, Alkoholkonsum führen. Und aus Jugendlichen mit geringem Selbstwertgefühl werden Erwachsene mit geringem Selbstwertgefühl.

Auch für diese lässt sich wiederum feststellen: Wer kein oder nur geringes Vertrauen in die eigene Persönlichkeit entwickelt hat, wessen Selbstbewusstsein untergraben ist, der hat es schwer, sich selbst wert zu schätzen. Und genau diese fehlende persönliche Wertschätzung ist häufig die Ursache dafür, andere Menschen ebenfalls nicht wert zu schätzen. Hier finden wir die hauptsächlichen Gründe für „feindliche“ Nachbarschaften, für Mobbing in Unternehmen oder Behörden, für die Unterdrückung von Minderheitenmeinungen, für Aggression, für die Angst vor der Übernahme von Verantwortung für sich und für andere, für Intoleranz und fehlendes Vertrauen. Traue ich mir selbst nichts oder nur wenig zu, so fällt es mir auch schwer, Mitmenschen etwas zuzutrauen.

Im Umkehrschluss bedeutet dies: **Wertschätzung muss bei mir selbst beginnen. Erst muss ich mich selbst wert schätzen, dann wird es mir auch leichter fallen, andere wert zu schätzen.**

Leistungsverhalten und Wertschätzung

Integrieren wir die letzten Gedanken in unsere Diskussion über die Einflussgrößen von Leistungsverhalten in Organisationen, dann ist u.a. zu schlussfolgern:

Mitarbeiter zeigen deshalb ein eingeschränktes Leistungsverhalten oder sind deshalb nicht bereit, ihre Leistungspotentiale in den organisationalen Leistungserstellungsprozess einzubringen, weil

- 1.) die gelebte Management-/Führungskultur der Organisation und/oder das Führungsverhalten der für die Mitarbeiter verantwortlichen Führungskraft **nicht wertschätzend** ist,
- 2.) die gelebte Management-/Führungskultur der Organisation und/oder das Führungsverhalten der Führungskraft zwar **wertschätzend** intendiert ist, aber nicht so von den Mitarbeitern wahrgenommen (erlebt) wird.

Leistungsverhalten und Management-/Führungskultur

Auf die Kulturelemente in Organisationen, die persönliches Wachstum hemmen hat etwa Edgar Schein (1999, 2003) vielfältig hingewiesen. Er nennt hier u.a. patriarchale und hierarchische Strukturen, den Mythos der männlichen Dominanz und Überlegenheit und das daraus abgeleitete Ideal, als Manager vollkommen kontrolliert, entschlossen, sicher und beherrschend sein zu müssen. Schein spricht auch vom Mythos der „göttlichen Rechte der Manager“ (Schein 1989), die einfach gegeben sind - quasi eine Art Belohnung dafür, dass man sich ins Management hochgearbeitet hat. Schnell schaut man dann auf die herab, die eben nicht „im Club“ sind (die Mitarbeiter). „In Arbeitskontexten haben wir das zusätzliche Problem, dass meist der Sachebene Vorrang vor der Beziehungsebene gegeben wird. Wir bauen Beziehungen auf, wenn dies praktisch notwendig ist, aber wir richten unsere Aufmerksamkeit automatisch

darauf, was sachlich gefordert ist, selbst wenn wir dafür die Beziehung opfern müssen“ (Schein 2003, S. 11). Damit einher geht, dass in den Organisationen meist den quantifizierbaren (harten) Fakten der Vorrang vor qualitativen (weichen) Annahmen bzw. Hypothesen gegeben wird. Der Mensch (das Menschliche) verschwindet schnell in der Arbeitswelt – die Person hinter der Arbeitskraft wird übersehen. Sie wird schnell auf das reduziert, was sie im mechanistischen Weltbild ist: Eine austauschbare Ressource.

Leistungsverhalten und Führungsverhalten

Führungskräfte repräsentieren in/mit ihrem Verhalten die gültige Managementkultur in einer Organisation. Sie wären letztlich nicht Führungskraft geworden, wenn sie nicht bereit und willens gewesen wären, sich den geltenden Karriere-Anforderungen zu unterwerfen. Menschen, die Rückgrat zeigen und sich angesichts des etwaigen Karriereversprechens der Organisation nicht im vorausseilenden Gehorsam dem „Verhaltenskodex des Managements“ unterwerfen, scheitern meist an den Selektionsmechanismen. Nicht selten müssen damit Menschen sich selbst, ihre eigenen Werte und ihr Selbstwertgefühl verleugnen, um Führungskraft werden zu können. Damit sind wir wieder bei dem oben beschriebenen Zirkel: Wem als potentieller und/oder jungen Führungskraft das Selbstwertgefühl systematisch geraubt wird bzw. wer keine Unterstützung erhält, dieses bei sich auszubauen, der verliert irgendwann die Achtung (Wertschätzung) vor sich selbst und auch die gegenüber anderen Menschen – z.B. seinen Mitarbeitern. Mit der Zeit reduziert sich dann das Führungsverhalten auf „Angst/Druck machen“ – der Sache wegen. Der Preis für dieses Führungsverhalten ist ein allenfalls durchschnittliches Leistungsverhalten auf Seiten der Mitarbeiter.

Gelebte aber nicht erlebte Wertschätzung

Zwischen Menschen kommt es leicht zu Kommunikationsschwierigkeiten: „Gedacht“ ist nicht gleich „Gesagt“, „Gesagt“ ist nicht gleich „Gehört“, „Gehört“ ist nicht gleich „Verstanden“. Das, was vom Sender einer Botschaft gemeint ist, ist zwangsläufig nicht das, was vom Empfänger der Botschaft verstanden wird.

Führungskräfte werden dafür bezahlt, dass sie Einfluss auf das Leistungsverhalten ihrer Mitarbeiter nehmen (s. Abb. 1). Damit ist klar, dass selbst bei einer wertschätzenden Grundorientierung gegenüber ihren Mitarbeitern, Führungskräfte von diesen nicht zwangsläufig als wertschätzend erlebt werden. Zumal, wenn sie auf deren Leistungsverhalten fordernd und fördernd einwirken. Auf Seiten der Mitarbeiter kann das zum einen daran liegen, dass sie psychosoziale Defekte in der Phase ihrer Erziehung erlitten haben und somit nur eingeschränkt beziehungsfähig sind. Zum anderen kann das daran liegen, dass die Mitarbeiter in zurückliegenden Erfahrungszusammenhängen abwertendem Führungsverhalten ausgesetzt waren und in Arbeitssituationen nur noch über ein gering ausgeprägtes Selbstwertgefühl verfügen. Hier ist die Führungskraft zunächst in ihrer Funktion als Impulsgeber und Coach gefordert. Sie hat ihre Mitarbeiter bei der Revitalisierung ihrer Aktualisierungstendenz (Rogers 1959) - also beim Aufbau ihres Selbstwertgefühls – zu unterstützen. Nur so wird es für diese Mitarbeiter zukünftig möglich werden, etwa kritisches Feedback wertschätzend (als Geschenk) zu bewerten und darauf aufbauend mittel- bis langfristige persönliche Wachstumsprozesse zu initiieren.

Welche Handlungsempfehlungen lassen sich nun aus der bisherigen Analyse ableiten?

Kultureller Wandel

Edgar Schein (1999) sieht bereits einen ersten Impuls zum kulturellen Wandel gesetzt, wenn wir uns die kulturellen Prägungen bewusst machen, die unser Handeln beeinflussen. „Der erste und wichtigste Schritt ist immer eine offene Einschätzung der Realität“ (Schein 2003, S. 12). Die Realität ist, dass vielen Unternehmen / Organisationen eine „Nicht-Wertschätzende Managementkultur“ zu attestieren ist. Hierin liegt eine der Hauptursachen, warum Mitarbeiter ihre Leistungspotentiale in Leistungserstellungsprozessen nicht entfalten (können) oder erst gar nicht einbringen (wollen). „Wenn wir feststellen, dass Wettbewerb und harter Individualismus daran scheitern, wichtige Probleme zu lösen, dann werden Führungskräfte eher andere Formen des Organisierens und Koordinierens ausprobieren. Anfänglich werden sie es

nur tun, weil es pragmatisch notwendig ist. Aber allmählich werden sie die Stärke von Beziehungsgestaltung und Teambildung bei der Lösung bestimmter Aufgaben und für das Lernen entdecken“ (Schein 2003, S. 13). Über diesen Weg des „proaktiven Pragmatismus“ wird sich mittelfristig eine kulturelle Gegenposition zur „Nicht-Wertschätzenden Managementkultur“ entwickeln, in der dann auch **Werte** wie Zusammenarbeit, Teamarbeit und Beziehungsgestaltung **geschätzt** werden.

Wertschätzendes Führungsverhalten

Bevor ich als Führungskraft andere wertschätzend behandeln kann, muss ich mich selbst wertschätzen können, ich muss eins mit mir selbst sein (kongruent). D.h. ich muss eine konsistente und organisierte Struktur aus den wahrgenommenen Eigenschaften meines Ich und meinen Beziehungen zur Umwelt entwickelt haben (Regli 2002). Diese beinhaltet auch den Selbstwert. Es geht darum, dass ich eine grundlegend wertschätzende Haltung zu mir und zu dem was ich tue entwickle. Ich muss mich als Führungskraft zum einen mit mir beschäftigen. Zum anderen sollte ich überlegen, wie ich durch mein Verhalten meinen Mitarbeitern und Kollegen das geben kann, wovon diese mehr brauchen. Geeignete Fragestellungen hierbei sind beispielsweise:

Was schätze ich an mir und meiner Arbeit?
Wie kann ich das für mich Wertvolle realisieren?
Wie kann ich das in Übereinstimmung mit meinen Potentialen tun?
Was schätze ich an anderen und deren Arbeit?
Wie kann ich das für uns Wertvolle in konkreten Situationen verwirklichen?
Wie kann ich ein lösungsorientiertes Denken und Handeln in meinem Bereich verstärken?
www.imfluss.de/seminarbesch/wertschaetzung-als-selbstkompetenz.htm

Auf diesem Weg lerne ich auch, meine eigenen Grenzen in den Talenten der anderen zu akzeptieren. Gleichzeitig lerne ich meine eigenen Talente und die der anderen wertzuschätzen. Um gute Arbeit leisten zu können, brauchen wir einander – die unterschiedlichen Talente aller Beteiligten. Als Führungskraft sollte ich daher bewusst Diversity (Andersartigkeit) zulassen, sie einfordern bzw. bewusst fördern. Vor allem

sollte ich darauf verzichten, als Hans nur lauter Hänchen in meinem Führungsbereich heran zu ziehen.

Wenn ich meine Mitarbeiter beim Aufbau ihres Selbstwertgefühls unterstützen möchte, benötige ich in Anlehnung an Rogers (2002) Kongruenz („eins sein mit mir“), eine Wertschätzung mir und den Mitarbeitern gegenüber und schließlich Einfühlungsvermögen (Empathie). Aufbauend hierauf kann ich mit diesen (wenn sie wollen und ich über eine entsprechende Beratungserfahrung verfüge) in einen Prozess der Selbstklärung eintreten. Hier wird es dann u.a. darum gehen, eine Verbindung von Affekten und Handlungen auf Seiten der Mitarbeiter mit relevanten (psychologischen) Schemata und Motiven herzustellen. Ich unterstütze als Führungskraft meine Mitarbeiter dabei, dass diese ihre Verhaltensschemata und die dahinter stehenden möglichen psychologischen Muster deuten und verstehen können. Ich unterstütze sie dabei, dass sie lernen, ihre eigenen Bedürfnisse zu erkennen und diese dann auch zu leben. Im Weiteren wird es darum gehen, die Mitarbeiter bei der Entwicklung neuer Verhaltensstrategien und deren Erprobung in der Realität zu unterstützen. An dieser Stelle wird nun nicht dafür plädiert, dass Führungskräfte zu Therapeuten ihrer Mitarbeiter werden sollen. Allerdings wird hier sehr wohl die Meinung vertreten, dass Führungskräfte über grundlegende psychosoziale Kompetenzen verfügen sollten.

Wertschätzendes Kommunikationsverhalten

Kommunikation und Führung hängen eng zusammen. Kommunikation ist die Grundlage von Führung und ohne Kommunikation ist keine Führung möglich. Eine erfolgreiche Kommunikation im bisher diskutierten Sinne ist allerdings nur möglich, wenn wir unserem Gegenüber die Chance geben, sein Selbstwertgefühl zu schützen bzw. wenn wir vermeiden, dieses zu untergraben. Damit ist es wichtig, dass Führungskräfte ihr Kommunikationsverhalten schulen und ihr diesbezügliches Bewusstsein schärfen (siehe z.B. Ruppel, J., Schulz von Thun, F. und Stratmann, R. 2003).

Wertschätzendes Kommunikationsverhalten in Führungszusammenhängen meint damit, dass mir mein Gegenüber (Mitarbeiter) nicht gleichgültig ist. Er/sie darf grundsätzlich einen anderen Standpunkt haben, ohne dass ich ihn/sie deshalb

geringschätze. Gleichzeitig vertrete ich aber meinen Standpunkt ganz entschieden.

Auf eine Formel gebracht lautet dies: „Du willst x und ich will y!“ Dieses sprachliche Muster schätzt beide Positionen und macht deutlich, dass die ausstehende Entscheidung wirklich offen ist. Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ihr Mitarbeiter will eine preiswerte Urlaubsmöglichkeit nutzen und bringt damit die ganze Abteilung in Kapazitätsprobleme. Wie würden Sie reagieren? Ein Beispiel für wertschätzendes Kommunikationsverhalten:

„Ich verstehe, dass dieser Urlaub eine gute Gelegenheit für Sie ist, mir ist wichtig, dass die laufende Arbeit ohne Verzögerung und Probleme erledigt werden kann.“ Soweit haben Sie Ihren Standpunkt deutlich gemacht und gleichzeitig Verständnis für den Wunsch des Mitarbeiters gezeigt. Jetzt können Sie noch die Kreativität Ihres Mitarbeiters einspannen, denn er hat Ihnen ja dieses Problem eingebrockt und soll deshalb auch selbst nach einer Lösung Ausschau halten. Fragen Sie ihn deshalb:

„Sehen Sie Möglichkeiten, dies zu verhindern?“

www.mittelstand-spezial.de/Artikel/wertschätzung

Zusammenfassung

Die Leistungserstellungsprozesse in Organisationen werden von den Mitarbeitern getragen. Aufgabe der Führungskräfte ist, ihre Mitarbeitern in die Lage zu versetzen, eine kundengemäße Leistung erbringen zu können. Des Weiteren sollen Führungskräfte adäquate Impulse geben, damit ihre Mitarbeiter ihr Leistungsvermögen ausbauen und/oder ändern – gespiegelt an den Kundenerwartungen. Verweigern die Mitarbeiter ein kundenadäquates Leistungsverhalten, oder ist ihnen dies nicht möglich, dann hat dies meist seine Ursache in den Führungskräften. Es mangelt dann meist an einer wertschätzenden Managementkultur und/oder an wertschätzendem Führungsverhalten. Mangelt es an Wertschätzung führt dies zu mangelhaftem Leistungsverhalten, was wiederum zu Abwertung (sich selbst und anderen gegenüber) führt.

Wenn es Personal- und Organisationsentwicklern gelingt, durch geeignete Maßnahmen diese Negativspirale aufzulösen, dann leisten sie einen Mehrwert für die Organisationen, der sich direkt im verbesserten Leistungsverhalten der Mitarbeiter ablesen lässt.

Literatur:

Bartscher, T. (2001): Die Rolle der Führungskraft im Leistungserstellungsprozess, (unveröffentl. Manuskript), managementcenter deggendorf, Deggendorf

Büning, W.; Belitz, M. (2004): Wertschätzung in Zeiten der Veränderung, unveröffentlichtes Manuskript, Recklinghausen 2004

Mettler-v. Meibom, B. (2003): Macht und Moral. Acht Porträts (Hg.), Münster 2003

Pescitelli, D. (2000): Redemanuskript anlässlich der ADPCA-Konferenz 2000, San Diego

Regli, D. (2002): Konzepte der Psychotherapie. (unveröffentl. Manuskript), Institut für Psychologie der Universität Bern, Bern

Rogers, C. (2002): Entwicklung der Persönlichkeit, 14. Auflage, Stuttgart

Schein, E (1989): How Can Organizations Learn Faster. In: Sloan Management Review, Jg. 34, S. 83-92

Schein, E. (1999): The Corporate Culture Survival Guide, San Francisco

Schein, E. (2003): Angst und Sicherheit. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Jg. 9 (2003), Heft 3, S. 4 -13

Ruppel, J.; Schulz von Thun, F.; Stratmann, R. (2003): Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, 2. Auflage, Reinbek bei Hamburg