

Beziehungsorientierte Beratung und Begleitung von Menschen, Teams & Organisa- tionen

10

Stefan Krämer

Beziehungsorientierte Führung

Sonderdruck aus: Korpiun, M & Thiele, M. (2023): Beziehungsorientierte Beratung und Begleitung von Menschen, Teams & Organisationen. Was das für Lebensberatung, Coaching, Supervision, Teams & Organisationsentwicklung bedeute, Nr. 7, Hannover: In Relations Publications, S.263-290

Stefan Krämer



Organisationsentwickler & Coach für Veränderungsprozesse und Transformation. Systemisch-komplementärer Berater, Wirtschaftswissenschaftler, Senior Berater von In Stability. Langjährige internationale Senior Management- und General Management-Erfahrung mit Fokus auf Geschäftsentwicklung, Innovation und Transformation in den Bereichen Produkt, Vertrieb, Marketing und Supply Chain. Globale Unternehmens- und Produktstrategieentwicklung in der Touristik und Consumer Electronics.

- Stefan.kraemer@in-stability.de
- www.in-stability.de

1 Zusammenfassung

Eine beziehungsorientierte Führung legt einen expliziten Fokus auf die Gestaltung gelingender Beziehungen im organisatorischen Kontext. Damit stellt sie eine zweite, sehr bedeutsame Perspektive neben die vorrangig in den Unternehmen anzutreffende sachinhaltliche Perspektive von Führung.

Der nachfolgende Beitrag erläutert im Überblick, was beziehungsorientierte Führung ist (zunächst mit einem Fokus auf Führung) und führt dann die besondere Bedeutung von beziehungsorientierung in der Führung näher aus. Es folgt eine Ausarbeitung, welche Beziehungsformen und Kompetenzen in der Führung aktiv auszugestalten sind.

Abschließend illustriert eine Beschreibung ausgewählter Praxisfälle aus der Beratung und Akademie, wie beziehungsorientierte Führung konkret aussehen und wirksam werden kann.

2 Was beziehungsorientierte Führung ist

Führung verstehen wir als die Einflussnahme darauf, wie in Gruppen bzw. Teams Aufmerksamkeit der Beteiligten fokussiert wird. Dies gilt sowohl bei der Führung Einzelner als auch bei der Führung von Teams oder ganzer Organisationen, wobei der Fokus bei ersterem auf die Beziehung von Menschen untereinander und bei letzterem auf die Beziehung von Gruppen untereinander liegt.

Durch die Einflussnahme darauf, wie Aufmerksamkeit fokussiert wird, beeinflusst beziehungsorientierte Führung in diesem Verständnis unmittelbar den Gruppenprozess. In diesem Gruppenprozess geht es immer gleichzeitig sowohl um Führung als auch

um die Einwilligung in Führung. Im Englischen drückt sich das durch die Komplementarität der Begriffe von Leadership und Followership aus. Dieses Verständnis unterscheidet sich signifikant von rollen- oder funktionsbasierten Verständnissen, in denen eine Führungskraft qua Rolle oder Funktion einseitig Führung ausübt. Führung ist somit eine spezielle Form von Beziehung in Gruppen bzw. Teams und Organisationen. In unserem Verständnis kann Führung also zumindest temporär von allen Beteiligten ausgeübt werden, unabhängig von zuordneten Rollen. Führung kann wandern, abhängig vom Kontext und der übernommenen Initiative der Beteiligten.

Das Konzept der beziehungsorientierten Führung erweitert dieses Verständnis von Führung. Beziehungsorientierung ist ein Ansatz der Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung, ausgerichtet am Menschen, mit dem Ziel gelingender Beziehungen und gemeinsamer, kokreativer Sinnstiftung. Dieser Ansatz basiert auf einem Menschenbild der Bezogenheit und verbindet relationales Denken mit konkreten Haltungen und praktischen Ansätzen, die zur Arbeit mit Menschen befähigen.

Der Ansatz der Beziehungsorientierung ist normativ, d.h. er ist basiert auf Werten und formuliert als Imperativ die strikte Orientierung am Menschen in Abgrenzung zu einer ausschließlichen Orientierung an ökonomischen Kenngrößen (wobei hier keine Polarität besteht, da die Ökonomie eine der drei Säulen der Nachhaltigkeit darstellt).

Beziehungsorientierte Führung verstehen wir als integralen Ansatz, bei dem zeitgleich eine Entwicklung von Einzelnen, Teams bzw. Gruppen sowie der Organisation insgesamt angestoßen werden. Unabhängig davon, wo der erste Entwicklungsimpuls gesetzt wird, verändert sich die anderen Ebenen stets mit und können nicht klar voneinander getrennt werden. Sie sind

selbstreferenziell miteinander verbunden. In ihrer konsequenten Ausrichtung am Menschen fokussiert die beziehungsorientierte Führung gelingende Beziehungen, wobei „Beziehungen“ hier als sehr weitgefasster Begriff verstanden werden kann. Alles Gesagte, Gedachte und Gefühlte, aber auch verschriftlichte allgemeine Regeln wie z. B. Zeichnungsberechtigungen transportieren bewusst oder unbewusst Botschaften, die auf Beziehungen Einfluss nehmen. „Gelingende Beziehungen“ umfassen in diesem Verständnis alle Beziehungen, die Menschen helfen, miteinander kokreativ Sinn zu stiften (vgl. vertiefend Korpiun und Thiele, 2016, sowie Korpiun, 2023). Im Folgenden soll das Verständnis dieser beiden zentralen Begriffe der Kokreativität und der Sinnstiftung geschärft werden:

Die kokreative Komponente bedeutet, dass es explizit um ein gemeinsames Wirken geht, als Gegenpol zum immer mehr um sich greifenden Individualismus bis hin zur dysfunktionalen Vereinzelung. Diese Gemeinsamkeit ist bereits in der Untrennbarkeit und Wechselwirkung von Leadership und Followership angelegt, da das eine ohne das andere nicht entstehen kann.

Eine Sinnstiftung kann in vielfältiger Richtung erreicht werden. Es kann von der Erreichung gesellschaftlicher Ziele (nicht nur bei Non-Profit Gesellschaften, sondern vermehrt auch bei For-Profit-Unternehmen) über eine Verbesserung im zwischenmenschlichen Miteinander im Team bis hin zu einer Erzielung von Wertschöpfung im ökonomischen Sinne gehen. In einer sozialen Marktwirtschaft haben Preise (zumindest in den meisten Fällen) eine sinnvolle Wirkung zur Erreichung einer effizienten Ressourcenverteilung und zur Vermeidung von Verschwendung. Die nachhaltige Sicherstellung von Einkommen ist ebenfalls eine zutiefst sinnvolle Zielerreichung. Es wird somit klar, dass die Orientierung am Menschen ein breiteres Sinnverständnis von Führung erfordert, als „lediglich“ die Ausrichtung an einer

Gewinnmaximierung oder die einer Erreichung von jährlichen Finanzziele.

3 Die konkrete Bedeutung der Beziehungsorientierung in der Führung

In einer Konkretisierung des normativen Anspruchs einer Beziehungsorientierung und des Imperativs einer Orientierung am Menschen besteht der besondere Beitrag einer beziehungsorientierten Führung in einer Aufforderung an die Führungskraft, innerhalb des eigenen Einflussbereichs für Kohäsion, d.h. für Zusammenhalt, zu sorgen (Salopp formuliert kann der Auftrag formuliert werden als: „Kümmere Dich zuerst um gelingende Beziehungen in Deinem Einflussbereich“). Durch folgende wesentliche Einflussfaktoren kann eine gelingende Führung erzielt werden:

Eine gelingende Führung ist wesentlich dadurch gekennzeichnet, dass sie unabhängig von Hierarchie auf Augenhöhe stattfindet (vgl. Korpiun, 2022 und Korpiun, 2024a). Das Konzept der Augenhöhe beschreibt, dass die Beziehung untereinander weder von Über- oder Unterlegenheit, noch von Überhöhung oder Depression geprägt sein sollte. In der Praxis kann das Erzielen und Beibehalten von Augenhöhe extrem anspruchsvoll sein, da unsere Kommunikation stark von inneren Beziehungsbildern, von Wahrnehmungsphänomenen und nicht zuletzt von eigenen früheren Prägungen beeinflusst wird. Vieles davon spielt sich unbemerkt und unbewusst ab und ist daher nicht unmittelbar präsent. Gelingende Führung benötigt daher einen regelmäßigen Abgleich der inneren Bilder der Beteiligten, um Vorbewusstes bewusst und Nicht-Geäußertes besprechbar zu machen. So können Dinge sichtbar in den Dialog-Raum geholt und Missverständnisse reduziert werden. Mit Hilfe eines Bildabgleichs (vgl.

vertiefend Korpiun, 2020) kann zum Beispiel auch zielgenauer bestimmt werden, wo und warum Konfliktlinien existieren. Erst nach einer Einigung, worin genau ein Konflikt existiert, kann dieser konstruktiv von den Parteien reguliert werden, ohne aneinander vorbei zu reden.

Gelingende Führung erfordert zudem eine eigene Klarheit der Führungskraft darüber, was genau in den Fokus genommen und gestaltet werden soll (eigener Gestaltungswille von Führung). Das gilt unabhängig davon, wie eine Entscheidungsfindung vollzogen wird (z.B. top-down vs beteiligter Gruppenprozess).

Da Unternehmen in ihren Bereichs- und Abteilungsgrenzen oftmals entlang von Konfliktlinien gebaut sind, erfordert dieser Gestaltungswille zusätzlich auch eine Inbesitznahme von Autorität (hierarchisch oder fachlich legitimiert), um miteinander in Auseinandersetzung zu gehen und darüber Wirksamkeit zu erzeugen. Dafür stehen umfassende dialogische oder diskursive Formate zur Gestaltung von Auseinandersetzung sowie verschiedenste Entscheidungsformate (z.B. Konsens und Konsentformate) zur Erreichung von Ergebnissen und damit Erzielung von Wirksamkeit zur Verfügung.

Entscheidend für eine gelingende Führung im Sinne der Beziehungsorientierung ist, dabei stets kohäsiv zu wirken und Zusammenhalt zu fördern. Es ist wichtig festzuhalten, dass eine sehr kontroverse, aber stets auf Augenhöhe geführte Debatte, für sehr viel mehr Verständnis untereinander führen kann, als eine oberflächliche, höfliche Diskussion, bei der niemand seine wirkliche Position preisgegeben hat. Es ist offensichtlich, dass ein „We can agree to disagree“ und ein gelegentliches Nachgeben im Interesse des größeren Ganzen sehr erwachsene Verhandlungsergebnisse in einer Organisation sind, in der es

selbstverständliche Rollenkonflikte in zu entscheidenden Sachfragen gibt.

Aus systemischer Brille betrachtet agiert die Führungskraft stets als Teil des zu beeinflussenden bzw. zu gestaltenden Systems. Eine beziehungsorientierte Haltung der Führungskraft beinhaltet somit eine reflexive Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten in herausfordernden Situationen inklusive einer Bewusstheit über zugrundeliegende eigene Neigungen und Prägungen (Selbstführung), sowie all der Rückbezüge, die das eigene Verhalten auf die Gruppe hat. Eine Auseinandersetzung darüber zusammen mit dem Team ist in der Regel eine sehr wirksame, teamentwickelnde und kohäsionsfördernde Maßnahme, da bislang verborgene Ebenen sichtbar und damit Gegenstand des gemeinsamen Austausches werden können.

Eine beziehungsorientierte Haltung ist im übrigen in allen wesentlichen Führungsaufgaben entscheidend für eine Wirksamkeit. Anhand des Modells der drei Kernfunktionen von Führung (vgl. Korpiun, 2024b, aufsetzend auf Berne, 1963) können wir drei wesentliche Zielstellungen von Führungen unterscheiden:

- Führung im engeren Sinne (Orientierung geben durch Leitbild und Strategie)
- Management (operative Umsetzung sicherstellen)
- Transformation (Lernen und Entwicklung sicherstellen)

Für eine wirksame und gelingende Führung sollten alle drei Funktionen im Unternehmen bzw. im Bereich abgebildet sein. Fehlt die Orientierung gebende Funktion, mangelt es an Richtungsgabe und konsistenter äußerer Wahrnehmung des Unternehmens. Fehlt die manageriale Kraft, wird Führung wirkungslos, da die operative Umsetzung nicht stattfindet. Ein Fehlen der transformativen Energie wird als technokratische Führung wahrgenommen, die eine Zukunftssicherung nicht ausreichend im

Blick hat. Es wird schnell klar, dass eine Führungskraft zwar unterschiedliche fachliche Kompetenzen benötigt, um diese drei Kernfunktionen gleichermaßen abzudecken, im Kontext der Beziehungs-kompetenzen sind die Unterschiede jedoch gering.

4 Welche Kompetenzen eine beziehungsorientierte Führung benötigt

4.1 Die Beziehungsformen in Organisationen als Rahmen zur Beziehungsgestaltung

In der Führung braucht es Beziehungskompetenzen in verschiedenen Kontexten und in der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Handelnden, angefangen mit der Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Handelns. Klarheit in der Kommunikation mit anderen setzt Klarheit mit sich selbst voraus. Darüber hinaus ist es wichtig zu verstehen, dass Fähigkeiten, die für eine konstruktive Zusammenarbeit in Unternehmen erforderlich sind, zunächst einmal ganz basale Grundfähigkeiten erfordern, ohne die ein Miteinander kaum gelingen kann. Matthias Sell (Sell, 2009) beschreibt diesen Sachverhalt anhand seines Modells der Beziehungsformen:

Beziehungsstufen (Sell)	Fähigkeit ...	Bedeutung für Organisationen
1. Ich-du	zur nahen, vertrauensvollen, intimen Beziehung	Vertrauen als Basis und für die Fähigkeit, sich auf Konflikte einzulassen
2. Ich-es-du	zum gemeins. Handeln	Fähigkeit zum kooperativen Handeln auf Ziele hin
3. Ich-ich	zum Spiegeln und Rückkoppeln	Fähigkeit zur Selbstreflexion, Annahme von verhaltensbezogenem Feedback und der Rückmeldung zu Leistung
4. Ich oder du	sich zu streiten und sich zu messen	Konfliktfähigkeit und Fähigkeit zur diskursiven Auseinandersetzung
5. Nicht-Bez.	sich abgrenzen zu können	Fähigkeit zum wirksamen Aufzeigen von Grenzen
6. Pseudo-Bez.	mit Paradoxien umgehen zu können	Fähigkeit zum Umgang mit Widersprüchen, Zielkonflikten, Mehrdeutigkeiten, Politik etc.
7. Erwachsene Ich-du-Bez.	zur erwachsenen Entscheidung	Fähigkeit bilaterale und multilaterale Beziehungen autonom und erwachsen zu gestalten

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Sell, M. (2009): Beziehungsformen als Element konsequenter transaktionaler Denkweise, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse (ZTA), H. 2, 26. Jg. (2009), S. 108-115

Ein gelingender Austausch und erst recht eine erfolgreiche Zusammenarbeit benötigt zunächst einmal den Aufbau von Vertrauen. So wird eine Basis geschaffen, auf der später auch über schwierigere Themen wie z.B. Konflikte gesprochen werden kann. Dazu braucht es die Fähigkeit, Beziehungen auf einer persönlichen Ebene aufzubauen (Sell nennt das „Ich-du“-Beziehung).

Die Fähigkeit zum kooperativen Handeln setzt zudem den Austausch über spezifische Inhalte und das Finden gemeinsamer Ziele voraus. Dazu braucht es eine Verständigung über die gemeinsame Sache („es“), auf die ich bereits im Rahmen der Ausführungen zum Gestaltungswillen referenziert habe.

Wie bereits erwähnt fängt gelingende Kommunikation mit eigener Klarheit an. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion, zum Spiegeln und zur Rückkopplung -und damit auch der Gabe und Annahme von Feedback- ist hier eine Kernkompetenz („Ich-Ich“).

Beziehungsorientierung beinhaltet auch die Einnahme einer klaren eigenen Position. „Ich oder du“ beschreibt die Fähigkeit in einen konstruktiven Konflikt zu gehen, der im Falle nicht

gelingender Einigung auch in einer Abgrenzung (z.B. in einer auf Augenhöhe verbleibenden Form als ein „We can agree to disagree“) enden kann. Im besonders ausgeprägten Fall (z.B. bei einseitigem signifikanten Verlassen von Augenhöhe) kann eine Abgrenzung auch in einer Beendigung von Beziehung (Nicht-Beziehung) resultieren, die -im Verständnis einer Beziehungsorientierung- „erwachsen“, d.h. sachlich, respektvoll und nachvollziehbar, kommuniziert werden kann.

Zunehmend komplexe und intransparente Business-Kontexte sind zudem vermehrt geprägt von (augenscheinlichen) Widersprüchen, Unsicherheiten oder auch politischem Verhalten. Die Fähigkeit zum Umgang mit Paradoxien ist erforderlich, um Beziehungen auch auf einem schwierigen, unsicheren Terrain sinnvoll aufrecht erhalten zu können. So können z.B. Sales und Supply Chain widersprüchliche Ziele verfolgen (hohe Produktverfügbarkeit vs. geringe Kapitalbindung im Lagerbestand) und dennoch wertschätzend eine gemeinsame Absatzplanung erstellen (vgl. oben zum Gestaltungswillen von Führung und zum Bildabgleich). Eine gute, gemeinsame Lösung kann auch ein „disagree and commit“ beinhalten.

Diese „guten Lösungen“ erfordern in der Diktion von Matthias Sell eine „Erwachsene Ich-du-Beziehung“, die es erlaubt, auf Basis von soliden Erkenntnissen (Inhalt, Emotion, Denken wie z.B. aufgrund vorheriger Erfahrung früherer, sich auftürmender Lagerbestände) eine gemeinsame Entscheidung zu treffen. So ist es möglich, trotz unterschiedlicher Standpunkte in vertrauensvoller, wertschätzender Beziehung zueinander zu bleiben. So bleibt man bei zukünftigen Fragestellungen weiter vollständig arbeitsfähig, da sich ein Dissens lediglich nachvollziehbar auf Inhalte und nicht auf persönliche Unvereinbarkeiten bezieht.

Die gezielte Arbeit an den oben genannten Beziehungskompetenzen stellt einen wesentlichen Hebel zur Erreichung von wirksamer Führung dar. Steht das vollständige Instrumentarium zur Verfügung, kann wertschätzend und auf Augenhöhe auch die schwierigste Diskussion geführt werden, ohne die persönliche Beziehung zu gefährden.

Wenn zumindest eine ausreichende Basis dieser Kompetenzen zur Verfügung steht, sollte es gelingen, dissonante oder dysfunktionale Teile einer Begegnung zielgenau zu verorten. So kann zum Beispiel ein Missverständnis aufgrund eines fehlenden Bildabgleichs und ein daraus resultierendes Aneinander-Vorbei-Reden aufgrund von impliziten Annahmen aufgedeckt und in einem nächsten Schritt aufgelöst werden.

Für eine gelingende Ausprägung der Beziehungsformen sind eine Vielzahl von Beziehungskompetenzen erforderlich. Einige wurden bereits erwähnt, andere schwingen eher implizit mit, sollen aufgrund ihrer besonderen Bedeutung für gelingende Führung im Folgenden aber noch einmal explizit beschrieben werden. Im Rahmen einer konstruktiven Beziehungsgestaltung stellen sich immer auch die Fragen

- wie viel ich in die Beziehung hineingebe und was ich aus unterschiedlicher Motivation bei mir behalte (4.2 Fähigkeit zum Containment)
- wie ich aktiv die Räume für Begegnung gestalte (4.3 Fähigkeit zur Gestaltung von Beziehungsräumen)
- wie ich Nähe und Distanz von Führung moduliere (4.4 Fähigkeit zur Modulation von Führungsstilen)
- wie gut es gelingt, die notwendigen Informationen zum kontextuellen Rahmen zu geben, der auf die jeweiligen Fragestellungen einwirkt (4.5 Fähigkeit zur angemessenen Kontextualisierung)

4.2 Fähigkeit zum Containment

Containment beschreibt ein bewusstes Aufspannen eines Beziehungsraums zur persönlichen Entwicklung oder Teamentwicklung (vgl. Korpiun, Jenke, 2022 sowie zu den ersten Grundlagen Bion, 1963), in dem über ein bewusstes „(Aus-)Halten“ von Impulsen das Miteinander zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden als Lernraum gestaltet wird. Dabei hält die Führungskraft ein Spannungsfeld aus Erwartungen bewusst aufrecht und gibt einem Wunsch nach Unterstützung nicht vorschnell nach. So wird Eigeninitiative zur Selbsthilfe stimuliert und Lernen ermöglicht. Häufig können so dysfunktionale Muster durchbrochen werden (z.B. das Denken in Unterlegenheit wie „das können wir nicht“ oder in Unterverantwortungsmustern wie „nicht unsere Gehaltsklasse“).

Dazu ist es zunächst einmal erforderlich, dass die Führungskraft Spannungen, Ängste und Krisen -aber eben auch dysfunktionale Muster- stellvertretend für die Mitarbeiter wahrnimmt und somit das Gefühl einer basalen Sicherheit gewährleistet (vgl. Lohmer, Möller, 2019).

Wenn im Kontext solcher Spannungen vom Team Erwartungen an die Führung herangetragen werden, hat die Führungskraft immer die Wahl, selbst tätig zu werden oder – für z.B. den Fall, dass sie glaubt, dass das Team die Lösung auch selbst herbeiführen kann- den Erwartungen von bewusst standzuhalten und sie zu „containen“. Die englische Bezeichnung „to contain oneself“ meint übersetzt „sich beherrschen, in der Gewalt haben oder sich zurückhalten“ und beschreibt somit die Anforderungen an die Führungskraft, dem ersten Impuls (z.B. die Lösung des Problems selbst zu übernehmen) nicht nachzugeben, sondern sich aktiv dafür zu entscheiden, es „auszuhalten“, in diesem Beispiel also nichts zu tun bzw. die entstandene Spannung auszuhalten.

Ein Containment kann auch darin bestehen, anders zu reagieren als erwartet, wenn damit ein entsprechender Effekt erzielt werden kann. So kann z.B. die Führungskraft statt einer Übernahme der Problemlösung ein Sparring für das Team anbieten, das Team jedoch in der Verantwortung für die Lösung belassen. Für beide Seiten bedeutet das eine Anstrengung, da auch die Partei, deren Erwartung nicht erfüllt wird, damit konstruktiv umgehen muss. Im Beispiel muss das Team selbst die Initiative trotz aller Unsicherheit ergreifen und muss zusätzlich mit Emotionen umgehen wie „Ent-Täuschung“ und Ärger darüber, dass die Führungskraft die Aufgabe nicht übernimmt. Die Gruppe ist also genauso wie die Führungskraft in der Situation, containen (im Sinne „etwas aushalten“) zu müssen.

Führt der gewählte Weg zum Erfolg, wird eine neue, helfende Beziehungserfahrung kreiert. Es kann ein Prozess gegenseitigen Erlebens in den Blick genommen werden, der seinerseits neue Lernpotenziale eröffnet und die Tür zum weiteren Kompetenz-Wachstum öffnen kann.

Containment kann in der Führung folglich verstanden werden als Fähigkeit einer Gruppe, einen für die Gruppe maßgeblichen Entwicklungsprozess miteinander zu halten (vgl. Korpiun, Jenke, 2022, S.144). Gewissermaßen wird ein Entwicklungsraum auf Basis einer helfenden Beziehung gestaltet.

Voraussetzung für ein gelingendes Containment ist die Existenz einer hinreichend sicheren Beziehungsbasis, ansonsten kann ein Beziehungsverlust oder ein Rückfall in dysfunktionale Beziehungsmuster erfolgen (vgl. Kohlrieser et al, 2013).

4.3 Fähigkeit zur Gestaltung von Beziehungsräumen

Als Menschen entwickeln wir uns im Kontakt und in der Begegnung zu anderen Menschen. Ansonsten hätten wir nach unserer Geburt nicht überlebt, könnten weder sprechen, lesen,

schreiben, anderen vertrauen oder mit ihnen kooperieren. Martin Buber formulierte daher: „das ich wird am du zum ich“ (vgl. Buber, 2016, S.28). Im Lauf unseres Lebens entwickeln wir sehr differenzierte Fähigkeiten, die uns helfen, gemeinsam mit Anderen vielfältige Formen von Beziehungen zu gestalten. Dabei gleichen wir permanent – bewusst und unbewusst – ab zwischen dem, was uns begegnet (äußerer Beziehungsprozess) und dem, was wir über unser Erleben denken und fühlen (innerer Beziehungsprozess). Auf diese Weise steuern wir uns selbst im Beziehungsraum, den wir mit anderen und der Welt teilen.

In Bezug auf Führung gedacht, kommt es darauf an, im Unternehmen zur Strategie passende Beziehungsräume anzubieten und zielführend zu gestalten. So können die „richtigen“ Menschen in Beziehung bzw. in den Dialog gebracht werden. Entscheidend ist hier die Differenzierung, nicht nur in „Räumen“ zu denken in dem Sinne, dass es ausreichen könnte, Menschen in Kontakt und ins Gespräch zu bringen im Vertrauen darauf, dass sie schon entsprechend der gesetzten Ziele zum richtigen Ergebnis finden werden. Es kommt auf „Beziehungsräume“ an, also auf die achtsame Fokussierung von Aufmerksamkeit auf gelingende Beziehungen. Das ist der Kern von beziehungsorientierter Führung.

Konkret kann das bedeuten, die Aufmerksamkeit auf verborgene Ebenen im Dialog zu lenken (wie z.B. den dahinterliegenden Emotionen oder den Erfahrungen, die z.T. unbewusst verknüpft werden) oder sich Zeit zu nehmen für die einzelnen Schritte zur Verständnissicherung, um Missverständnisse zu vermeiden. Hier vermischt sich die Fähigkeit zur Gestaltung von Beziehungsräumen mit den oben beschriebenen Fähigkeiten zur Beziehungsgestaltung wie z.B. Spiegeln und Rückkoppeln oder gemeinsames Handeln.

Zur Gestaltung von Beziehungsräumen gehört auch eine bewusste Entscheidung, für welche Themen ein bewusster Austausch gefördert werden soll und für welche nicht. Dialogische Formate können beispielsweise frühzeitig Verständnis für unterschiedliche Perspektiven schaffen, bevor kontroverse Diskussionen erforderlich werden. So hat es sich beispielsweise bei agilen Konzepten bewährt, sehr frühzeitig einen allgemeinen Dialog über die Grundidee des „agile mindset“ zu beginnen, bevor es um die konkrete Ausgestaltung eines Einführungsprozesses geht (vgl. Scheller, 2017, S.114ff). Solch ein Vorgehen ermöglicht eine breite, nicht konfrontative Beteiligung und kann bei einer späteren Einführung neuer Logiken ausgesprochen hilfreich sein, da eine erste inhaltliche und auch emotionale Auseinandersetzung bereits stattgefunden hat.

4.4 Fähigkeit zur Modulation von Führungsstilen

Nicht nur in Bezug auf Inhalte und Begegnungsformate wird ein Rahmen zur Beziehungsgestaltung definiert, sondern auch in Bezug auf Führungsstile. Die gewählte Art der Präsenz der Führungskraft im Kontakt mit dem Team verändert Interaktion, Verantwortungsübernahme, Entscheidungsfindung sowie die daraus resultierenden Beziehungen.

Eine sternförmige Führung, in der die Führungskraft vorrangig bilaterale Dialoge führt (im Sinne einer Spinne im Netz bzw. einer „alles läuft über meinen Tisch“-Haltung), sorgt für fundamental andere Beziehungen als eine distanzierte Führung mit starkem Empowerment des Teams oder eine beteiligte Führung, in der die Führungskraft als annähernd gleichberechtigtes Teammitglied inhaltlich mitdiskutiert und sich in das Meinungsbild der Gruppe einfügt. Jeder Führungsstil hat Vor- und Nachteile und kann situationsspezifisch passend oder unpassend sein.

Darüber hinaus ist es zu erwarten, dass die Teammitglieder Unterschiede aufweisen hinsichtlich ihrer Fähigkeit und ihrer Präferenz, wie sie geführt werden und welchen Grad an Verantwortung sie übernehmen wollen.

Wenn wir über gelingende beziehungsorientierte Führung sprechen, kommt es also auch darauf an, wie das Team und die bedeutenden Entscheidungssituationen beschaffen sind. Führt eine Führungskraft mehrere Teams, wird sie in der Regel die Fähigkeit benötigen, unterschiedliche eigene Führungsstile so zu modulieren, dass es a) einen gelingenden Austausch relevanter Information, b) zielführende, zeitnahe Entscheidungen, c) hinreichende Verantwortungsübernahme zur Ergebniserzielung und d) zielführende Persönlichkeits- und Teamentwicklung gibt.

Da aus beziehungsorientierter Sicht Führung wandern kann (durch Gestaltungswillen der Teammitglieder und Inbesitznahme eigener fachlicher Autorität), muss die Führungskraft nicht alle Rollen und Impulse selbst besetzen. Vielmehr kann sie - in selbstbewusster Reflexion eigener Ressourcen- gezielt Teammitglieder für eine gemeinsame gelingende Führung motivieren. Damit wird erneut sichtbar, wie sehr Führung als ein Gruppenprozess betrachtet werden kann und warum Führung und Teamentwicklung zwei Seiten derselben Medaille sind.

4.5 Fähigkeit zur angemessenen Kontextualisierung

Führung benötigt immer eine Kontextualisierung, d.h. eine Beschreibung der Rahmenbedingungen, in denen Führung stattfindet und der daraus resultierenden Anforderungen, die an Führung gestellt werden. Zum einen ist das Zielsystem des Unternehmens bedeutsam. So kann es für die Ausgestaltung von Führung eine große Rolle spielen, ob Führung in einem For-

Profit- oder in einem Non-Profit-Kontext stattfindet, weil z.B. Unterschiede in der Abwägung zwischen Kundeninteressen, Belegschaftsinteressen und Unternehmensinteresse bestehen können.

Darüber hinaus gibt es sehr unterschiedliche Dynamiken im Umfeld von Unternehmen. Einige Branchen können durchaus noch mit dem bekannten VUCA-Modell beschrieben werden (zur Erinnerung: VUCA schlägt als Antwort auf gesteigerte Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit einen Vierklang aus Vision, Verstehen von Fakten, Klarheit in der Kommunikation und Einführung agiler Konzepte vor; vgl. z.B. Gabler 2024, zur kritischen Würdigung vgl. Alamir, 2020).

Andere noch dynamischere Umfelder finden sich eher im neueren BANI Modell wieder (vgl. Cascio, 2020), welches das VUCA Modell konsequent weiterdenkt und den wirtschaftlichen Rahmen als brüchig, ängstlich, nichtlinear und unverständlich beschreibt. Als Empfehlung -und hier kommt die Relevanz der Beziehungsorientierung ins Bild- empfiehlt das BANI-Modell als Antwort auf Brüchigkeit den Aufbau von Resilienz und Fehlertoleranz. Angst könne begegnet werden durch die Förderung von Empathie und Achtsamkeit. Nicht-Linearität bedarf eines verstärkten Fokus auf Kontext sowie eines Aufbaus von Flexibilität. Gesteigerte Unverständlichkeit erfordere die Schaffung maximaler Transparenz und die Förderung von Intuition. Das Ziel ist die Generierung passender Hypothesen, um handlungsfähig zu bleiben.

Bei der Fokussierung von Aufmerksamkeit ist es für gelingende Führung also wichtig, die Rahmenbedingungen hinreichend in den Blick zu nehmen und geeignete Hypothesen zum Aktionsbereich zu treffen. Das dafür notwendige Kompetenzprofil umfasst neben der Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit und

Mehrdeutigkeit (Ambiguitätstoleranz) die Fähigkeit zur Vereinfachung, ohne unterkomplex zu werden, psychosoziale Kompetenz sowie die Kompetenz zur Kreation und Erzählung geeigneter Narrative, um in einem emotional belastenden Umfeld die Beteiligten hinter sich versammeln zu können.

5 Was Führungskräfte in der Praxis für eine gelingende Beziehungsorientierung brauchen

In einer praxisorientierten Sicht auf beziehungsorientierte Führung ist es wichtig, einen realistischen Blick für Machbarkeiten zu bewahren. Die Beziehungsebene (hier gemeint als prozessuale Wahrnehmung und Deutung all dessen, was zwischen den Beteiligten passiert) kann auf viele Führungskräfte aus mehreren Gründen erst einmal als Herausforderung wirken:

1. die Wahrnehmung und Deutung von relevanten Beziehungsphänomenen erfordert psychosoziale Kompetenzen, die bisher bestenfalls intuitiv relevant waren. Es handelt sich um ein komplexes Lernfeld, das das Risiko einer wahrgenommenen Inkompetenz in sich birgt. Viele Führungskräfte sind so sozialisiert (worden), Entwicklungsfelder eher auszublenden bzw. zu kaschieren, als sich der Herausforderung offen zu stellen (ähnliche Effekte lassen sich bei neuen Technologien wie beispielsweise generativer KI beobachten). Es erfordert also Mut, sich den Lernbedarf einzugestehen und sich proaktiv auf Entwicklung einzulassen.
2. Die Beziehungsebene tritt zur unverändert relevanten Inhaltsebene hinzu und birgt somit das Risiko einer Überforderung. Sie ist de facto eine Ausweitung der Anforderungskriterien an eine Führungskraft. Dennoch ist sie erforderlich, um -angesichts des oben beschriebenen

Kontextes, in dem Führung stattfindet- auch zukünftig wirksam führen zu können und Ergebnisse zu erzielen. Die klassische „Toolbox“ entspringt einem veraltetem mechanistischem Führungsdenken. Sie bleibt für einzelne Aufgaben sehr relevant und wird doch zukünftig für komplexe Führungspositionen nicht mehr ausreichen. Es erfordert eine Repriorisierung von Aufmerksamkeit von Führung, um sowohl Inhaltsebene als auch Beziehungsebene im Blick zu haben, da sich beides wechselseitig bedingt

3. sie trifft auf mehrere Generationen von unterschiedlich sozialisierten Mitarbeitenden und wirkt in zwei Richtungen: Sie ermöglicht eine hilfreiche generationsspezifische Antwort auf moderne Anforderungen an Führung, sie erfordert aber auch eine aktive Auseinandersetzung mit intergenerativen Konflikten in Bezug auf Führungs- und Leistungsverständnis. Es erfordert die Eröffnung eines konstruktiven Dialogs zwischen den Generationen über Führung.
4. Beziehungsorientierung ist eine Haltung, die auf einem interdisziplinären Erkenntnisansatz aufbaut. Eine Wissensaneignung und die echte Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Facetten der Beziehungsorientierung ist sehr erkenntnisreich, erfordert jedoch mehrere Jahre kontinuierlicher Fortbildung, bevor sie verhaltensprägend wird. Es erfordert die Bereitschaft, einen intensiven, langjährigen Lernprozess zu beginnen.
5. Beziehungsorientierung startet bei einem selbst. Die relationale Sicht auf Beziehung und Transaktion erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit sich selbst. In der neueren Managementliteratur und diversen Podcasts kann man es bereits lesen und hören: Man nur sich selbst verändern, niemals andere. Eine Führungskraft kann lediglich einen „Raum“ schaffen, der bestimmtes Verhalten wahrscheinlich macht. Sie bleibt in der Regel aber Teil dieses Raumes und sollte daher genau wissen, welchen Einfluss sie mit

allen persönlichen Anteilen und Verhaltensmustern auf das Geschehen nimmt. Fehlt die Bereitschaft, sich selbst in den Blick zu nehmen und an sich selbst zu arbeiten, wird diese Entwicklungstür verschlossen bleiben. Es erfordert die Bereitschaft zur intensiven Selbstreflexion und Arbeit an sich selbst.

6 Praxisbeispiele

Bsp. Organisationsentwicklung und Führungskräfteentwicklung: In einem Unternehmen der FMCG-Branche sind wir im Kontext einer neuen Strategieentwicklung mit einer Führungskräfteentwicklung beauftragt. Die Strategie, die eine interdisziplinäre Zusammenarbeit im Rahmen einer neu einzuführenden End-to-End-Prozessverantwortung in den Mittelpunkt stellt, trifft dabei auf eine stark fragmentierte Organisation, die -so die Beschreibung- sehr stark in Silos arbeitet und wenig mit anderen Bereichen kommuniziert. Der in weiten Teilen neu besetzte Vorstand ist noch dabei, ein eigenes Profil zu entwickeln. Zusätzlich steht in näherer Zukunft ein Generationenübergang des inhabergeführten Familienunternehmens an, so dass bestehende Elemente traditioneller Führung in einem möglichen Kontrast zu einem zu modernisierenden Führungsverständnis stehen.

In einem ersten Schritt erweist sich als hilfreich, gestützt auf erste persönliche Gespräche die bestehenden Gruppendynamiken im Unternehmen aufzuzeigen. Traditionell wird offenbar belohnt, Fehlerkorrekturen und nicht Fehlervermeidung zu belohnen. Infolgedessen gibt es unbewusste Selbstsabotagen dergestalt, dass andere Bereiche nicht auf möglicherweise kommende Fehlentwicklungen hingewiesen werden, sondern erst dann kollektive Aufmerksamkeit entsteht, wenn es gilt, aufgetretene Fehler zu beheben. Führung tritt hier als fehlgeleitete

Fokussierung von Aufmerksamkeit auf (zeitlich zu spät und eher bereichsspezifisch, da abteilungsübergreifend die relevanten Ansprechpartner teilweise gar nicht bekannt waren). Darüber hinaus bestehen viele implizite Annahmen über „die Anderen“ und die inneren Beziehungsbilder sind stark von Überlegenheit und Unterlegenheit geprägt, so dass es kaum gelingt, Diskussionen auf Augenhöhe zu führen. In der Folge wird nur selten miteinander besprochen und die wenigen abteilungsübergreifenden Beschlüsse versanden häufig tatenlos, weil die Organisation gut darin ist, in Bezug auf konkrete Verantwortungsübernahme im Ungefähren zu bleiben (erneute Selbstsabotage).

Neben einer systematischen Arbeit mit dem Vorstand vereinbaren wir die Ausgestaltung eines maßgeschneiderten Führungskräfteentwicklungsprogramms, um passend zur cross-funktional ausgerichteten Strategie ein gemeinsames Verständnis von beziehungsorientierter Führung zu erreichen und die bereichsübergreifende Kooperation zu stärken. Im Fokus stehen die inneren Beziehungsbilder (insbesondere die Grundhaltung gemeinsamer Augenhöhe), die Erzielung eines gemeinsamen Bildabgleichs anhand konkreter bereichsübergreifender Themen und eine Konzeptualisierung insbesondere der Ich-Es-Du und Ich-Du-Beziehung, anhand derer eine echte Vertiefung von Vertrauen gelingt. Bereits wenige Wochen nach der Durchführung hören wir sehr positive Rückmeldung über Beispiele gelingender Kooperation und gegenseitiger konstruktiver Rückmeldung, falls im Dialog „die Augenhöhe nicht eingehalten wurde“. Es entsteht sehr schnell ein neues Gefühl der Zugehörigkeit und der Wunsch, jetzt auch den Vorstand (den wir aus Aspekte des gemeinsamen Schutzraums bislang bewusst nicht einbezogen haben) in die gemeinsame Lernreise mit einzubeziehen.

Es zeigt sich, dass ein bislang ausschließlich inhaltlich geprägtes Mit- bzw. Nebeneinander mit Hilfe einer Öffnung über Aspekte

der beziehungsorientierten Führung in den Austausch kommt und sich zu einer deutlich stärker von Kooperation geprägten Gemeinschaft entwickelt. Mittlerweile ist es sogar möglich, bislang zugedeckte, verkapselte Konflikte konstruktiv aufzudecken und kooperativ zu bearbeiten. Im Rahmen des Entwicklungsprogramms entdeckt eine Teilnehmerin für sich, was für gelingende Führung erforderlich ist und entscheidet sich, zukünftig keine Führungsaufgabe mehr wahrnehmen zu wollen, da das nicht ihren Präferenzen entspricht. Aus Sicht der Beziehungsformen gesprochen ist das eine sehr positive Entwicklung, da sie in der Auseinandersetzung (Ich-Es-Du-Beziehung) Klarheit über ihre Prägungen und Präferenzen gewonnen hat (Ich-Ich-Beziehung) und eine erwachsene Entscheidung zur Abgrenzung (Ich oder Du-Beziehung) trifft, die mittelfristig vermutlich auch für die Geführten positive Auswirkungen hat.

Bsp. Führungskräfteakademie: Im Rahmen des Themenfeldes der Selbstführung reflektieren wir mit den Teilnehmenden ihr eigenes Gewordensein, d.h. die eigene Biographie, insbesondere mit dem Schwerpunkt, wie sie Führung, Entscheidung und Vorbilder im Elternhaus, aber auch in ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn erlebt haben. Es zeigt sich, dass ähnliche Erfahrungen sowohl positiv als auch negativ konnotiert sein können - und dessen ungeachtet prägend wirken. Ein stark autoritärer Vater wirkt auf einen Teilnehmer, der seine Kindheit als harmonisch erinnert, als haltgebender Anker und Orientierung gebendes Vorbild für seine eigene Führung. Eine andere Teilnehmerin empfindet das strenge Elternhaus als einengende, negative Erfahrung und versucht heute, sehr partizipativ zu führen. In der Reflexion wird klar, dass es für beide Teilnehmenden wichtig ist, ihrer eigenen Präferenz bewusst zu sein. Der Teilnehmer könnte tendenziell eigenverantwortliche Mitarbeitende zu eng zu führen (da er einen direktiven Führungsstil selbst positiv konnotiert), während die Teilnehmerin mit ihrem Hang zur partizipativen

Führung wenig eigenständige Mitarbeitende tendenziell überfordern könnte.

Bsp. Führungskräfteveranstaltung: Bei einer Führungskräfteentwicklung eines internationalen Chemieunternehmens zeigt sich wiederholt unterschwellige bilaterale Gegnerschaft zwischen zwei Executive Directors. Diese Rivalität ist auf einer rein inhaltlichen Ebene schwer nachvollziehbar, da beide ihre Wachstumsziele nur gemeinsam erreichen können, aber dennoch nicht kooperieren. Im Rahmen eines Moduls zur Kooperation führen wir die Gruppe bewusst in tiefere Reflexionsübungen und laden die Teilnehmenden im Rahmen eines Bildabgleichs ein, explizit ihre Emotionen zu benennen, die mit ihren spezifischen strategischen Herausforderungen verknüpft sind. Die eine Führungskraft öffnet sich und benennt explizit, sich in seinen Sorgen nicht ernst genommen und von der ganzen Gruppe nicht gesehen zu fühlen. Dabei schaut er die andere Führungskraft direkt an und jedem Anwesenden ist klar, dass diese Person explizit angesprochen ist. Die andere Führungskraft entgegnet, er möge bitte mal nicht so emotional werden und bei den Fakten bleiben. Auch der CEO springt dem angesprochenen Director zur Seite und mahnt an, professionell zu bleiben. Die andere Gruppe bleibt zunächst stumm. Die Führungskraft, die sich geöffnet hatte und angemerkt hatte, sich nicht gesehen zu fühlen, wird in diesem Moment tatsächlich von der ganzen Gruppe übersehen (obwohl sie das ergebnisstärkste Land verantwortet).

Ich spiegele in meiner Moderatorenfunktion genau dieses Phänomen und hebe hervor, dass es explizit Teil der Aufgabe war, die dahinterliegende Emotion zu benennen. Ich frage in die Gruppe, was die Funktion dieser beobachtbaren deutlichen Abwehr von Emotion ist. Erst dann meldet sich eine andere Führungskraft und teilt mit, dass es ihr genauso gehe wie dem Kollegen, sie sich aber nie gehört fühle. Damit ist der blinde Fleck - und eines

der größten Entwicklungsfelder dieser Gruppe der Top-Führungskräfte- explizit benannt und es wird klar, dass es mehreren im Raum so geht. Es öffnet sich eine wertvolle Diskussion, in der auch andere Informationen, die zuvor zurückgehalten wurden, transparent werden. Es öffnete sich die Tür für den nächsten Entwicklungsschritt. Gleichzeitig wurden mehrere anderen Phänomene sichtbar: Der CEO wurde mit seinem eigenen Kontrollbedürfnis konfrontiert, da die Diskussion plötzlich auf einem anderen Spielfeld war, das er zuvor noch versucht hatte, auszuschließen. Die andere ursprünglich angesprochene Führungskraft sucht in der anschließenden Kaffeepause Kontakt zum ebenfalls anwesenden Inhaber, offenbar um sich seiner Position zu vergewissern. Meine Absprache mit dem Auftraggeber (CEO), wie wir inhaltlich weitermachen wollen, ergibt -erwartungsgemäß-, dass er die Diskussion inhaltlich fortsetzen will. Die Tabuisierung von Emotionen nehmen wir (erst) in der Reflexion der Veranstaltung wieder auf.

Dieses Beispiel soll illustrieren, dass es auch Grenzen im beziehungsorientierten Arbeiten gibt. Es ist immer ein ko-kreativer Prozess. Wenn -wie im letzten Beispiel- erkennbar keine Bereitschaft vorhanden ist, den nächsten Schritt zu gehen, kann zwar darüber reflektiert werden, warum die Bereitschaft nicht vorhanden ist und was das in der Konsequenz bedeutet. Der nächste Schritt kann aber nicht allein gegangen werden. Führen ohne Folgen gibt es nicht.

Es wäre in der geschilderten Lage -ungeachtet dessen, dass es zudem in der konkreten Auftragnehmer-Situation nicht ratsam wäre, den Auftraggeber zu provozieren- auch nicht beziehungsorientiert, in eigener Freude über das gefundene Entwicklungsfeld weiter zu explorieren und nicht zu beachten, dass bedeutende Beteiligte mit der aktuellen Situation überfordert sind. Insbesondere dann, wenn Personen eher unvertraut im Umgang

mit eigenen Emotionen sind, ist die Beachtung von Schutzbedürfnissen durch die Moderation bedeutsam, um z.B. Beschämung zu vermeiden. Ebenso wichtig ist es im geschilderten Fallbeispiel, die Beteiligten, die sich emotional geöffnet haben, dafür explizit wertzuschätzen und anschließend einen fürsorglichen Blick dafür zu behalten, wie sich die Situation für sie weiter entwickelt.

Abschließend kann dieses Fallbeispiel auch belegen, dass Entwicklung schwer planbar ist. Oft verläuft sie in Schleifen, da stets „nur“ hypothesenbasiert vorgegangen werden kann und das Verhalten anderer „unverfügbar“ (im Sinne von nicht erzwingbar, vgl. Rosa 2020) ist. Somit ergibt sich stets eine neue Situation, in der sich die Beteiligten beziehungskompetent neu positionieren müssen.

Literatur:

Alamir, Fouzieh Melanie (2020): VUKA und kein Ende, in OrganisationsEntwicklung, Nr.4/2020, S.88-92

Berne, Eric (1963): The structure and dynamics of organizations and groups, Philadelphia, Lippincott

Bion, Wilfred R. (1963): Eine Theorie des Denkens, in : Psyche Vol 17, No. 7, S. 426-435

Buber, Martin (1995): Ich und Du, 11. Aufl., Reclam, Stuttgart

Cascio, Jamais (2020): Facing the age of chaos, <https://medium.com/@cascio>

Gabler (2024): <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>, abgerufen am 28.3.24

Kohlrieser, G./Goldsworthy, S./Coombe, D./Reit, B. (2013): Fördern und Fordern: Effektive Führung mit sicherer Basis. Hoboken: Wiley

Korpiun, Michael/Jenke, Cornelia (2022): Containment in Führung & Organisation, Beratung & Coaching - Halt geben und Halt erfahren, In Relation Publications, Nr.2, S. 131-159

Korpiun, Michael/Thiele, Martin (2016): Organisationen als sinnorientierte Konstitution kollektiver Beziehungsbilder - Grundlagen eines beziehungsorientierten Organisationsverständnisses. In: Lohkamp, L./Raack, H. (Hrsg.): Tore und Brücken zur Welt. Willkommen in bewegten Zeiten, 1. Aufl. (2016), S. 183 ff.

Korpiun, Michael (2020): Relational Organizational Development. In: Transactional Analysis Journal (TAJ), Vol. 50, No.3, S. 207-220

Korpiun, Michael (2022): Augenhöhe und ihre Bedeutung für gelingende Beziehungen. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 39. Jg., H. 4, S. 318 ff.

Korpiun, Michael (2023): Beziehungsorientierung als Handlungsperspektive der Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 40. Jg., H. 2, S. 158

Korpiun, Michael (2024a): Innere Beziehungsbilder In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 41. Jg., H. 4, S. 313-329

Korpiun, Michael (2024b): The leadership triad. In: Transactional Analysis Journal (TAJ), Vol. 54, No.3, S. 245-260

Lohmer, Mathias/Möller, Heidi (2019): Psychoanalyse in Organisationen, Kohlhammer, Stuttgart

Rosa, Hartmut (2020): Unverfügbarkeit, Residenz Verlag, Wien - Salzburg

Scheller, Torsten (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation, Verlag Franz Vahlen, München

Sell, Matthias (2009): Beziehungsformen als Element konsequenter transaktionaler Denkweise, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse (ZTA), H. 2, 26. Jg. (2009), S. 108-115