Führen ist menschlich!

Eine interdisziplinäre Analyse des menschlichen Individuums und klassischer Führungstheorien als Grundlage einer integrativen Neudefinition des Führungsbegriffs in beruflichen Kontexten

Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
Doktor der Philosophie (Dr. phil.)

Universität Duisburg-Essen
Campus Essen
Fakultät für Geisteswissenschaften
Institut für Kommunikationswissenschaft

Erstgutachter: Priv.-Doz. Dr. Guido Wolf
Zweitgutachter: Prof. em. Dr. Jo Reichertz
Datum der Disputation: 02. Mai 2019

Vorgelegt von: Sören Kiefer, M.A.

Essen, im Mai 2019
Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS ........................................................................................................... II

ABBILDUNGSVERZEICHNIS ............................................................................................... IV

1. EINLEITUNG ......................................................................................................................... 1

2. DAS INDIVIDUUM AUS DER PERSPEKTIVE DER ARBEITS- UND
ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE ......................................................................................... 13

2.1 HOMO OECOMOMICUS ....................................................................................................... 16
2.2 SOCIAL MAN ....................................................................................................................... 19
2.3 SELF-ACTUALIZING MAN .................................................................................................. 22
2.3.1 DIE MASLOWSCHE BEDÜRFNISHIERARCHIE .................................................................. 24
2.4 COMPLEX MAN .................................................................................................................. 30
2.5 BRAIN-DIRECTED MAN ..................................................................................................... 34
2.6 ZWISCHENFAZIT ................................................................................................................. 38

3. DAS INDIVIDUUM AUS DER NEUROWISSENSCHAFTLICHEN PERSPEKTIVE ...... 41

3.1 DAS GEHIRN AUS DER NEUROWISSENSCHAFTLICHEN PERSPEKTIVE ...................... 41
3.1.1 PHYSIOLOGISCHER AUFBAU DES MENSCHLICHEN GEHIRNS SOWIE DES NERVENSYSTEMS ...... 42
3.1.2 GEHIRN – GEDÄCHTNIS – BEWUSSTSEIN, MEDIZINISCHE SYNONYME ............................................. 48
3.2 NEUROWISSENSCHAFTLICHE UNTERSUCHUNGSMETHODEN ........................................ 68
3.2.1 DIE FUNKTIONELLE MAGNETRESONANZTOMOGRAFIE (fMRT) ........................................... 69
3.2.2 POSITRONEN-EMISSIONSTOMOGRAPHIE (PET) ................................................................. 73
3.2.3 ELEKTROENZEPHALOGRAPHIE / ELEKTROENZEPHALOGRAMM (EEG) .................................. 74
3.2.4 MAGNETENZEPHALOGRAPHIE / MAGNETENZEPHALOGRAMM (MEG) .................................. 75

4. DAS INDIVIDUUM AUS DER KOMMUNIKATIONSWISSENSCHAFTLICHEN
PERSPEKTIVE ....................................................................................................................... 78

4.1 DAS INDIVIDUELLE GEDÄCHTNIS .................................................................................... 81
4.1.1 IMPLIZITES WISSEN ......................................................................................................... 94
Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Pyramidische Darstellung der Maslowschen Bedürfnishierarchie ................................................................. 27
Abbildung 2: Überblick der Menschenbilder ................................................................. 39
Abbildung 3: Feinaufteilung des Zentralnervensystems ................................................. 47
Abbildung 4: Vereinfachte Darstellung einer Nervenzelle ............................................. 49
Abbildung 5: Übersicht über die klassischen Neurotransmitter ...................................... 51
Abbildung 6: Vereinfachte Darstellung einer Synapse ................................................... 53
Abbildung 7: Schematiche Darstellung der Beziehung zwischen Dauer und Tiefe von Kurzzeit- (1), Arbeits- (2) und Langzeitgedächtnis (3) und der Tiefe der Informationsverarbeitung ................................................................. 58
Abbildung 8: Einteilung des Langzeitgedächtnisses in fünf Systeme .................................. 61
Abbildung 9: Kommunikationsmodell nach Shannon .................................................... 87
Abbildung 10: Semiotisches Dreieck ............................................................................... 121
Abbildung 11: Der infinite Interpretationsprozess .......................................................... 125
Abbildung 12: Trichotomie des Führungsprozesses ......................................................... 161
Abbildung 13: Managerial-Grid-Modell nach Blake & Mouton ....................................... 168
Abbildung 14: Situatives Reifegradmodell nach Hersey & Blanchard ............................ 175
Abbildung 15: Das normative Entscheidungsmodell nach Vroom & Yetton .................. 178
Abbildung 16: Dekodierungstabelle zum normativen Entscheidungsmodell ............... 179
Abbildung 17: Zuordnung der Führungsstile zu den identifizierten Lösungswegen ............. 180
Abbildung 18: Einfluss-Prozess-Modell ......................................................................... 188
Abbildung 19: Bildung der Führungsnidentität als Prozess ............................................. 191
Abbildung 20: Transformationale und transaktionale Führung ..................................... 192
Abbildung 21: Wissenschaftliche Verortung des Neuroleaderships ............................... 193
Abbildung 22: Das PERFEKT-Schema nach Peters und Ghadiri ................................... 205
1. Einleitung


Die Kommunikationswissenschaft ist vor allem deshalb so gut geeignet, da sie einem historischen und noch immer anhaltendem Trend entgegenwirken kann:


keinem Zeitpunkt darum gehen, den Einzeldisziplinen ihre Leistungsfähigkeit abzuerkennen oder jede Thematik einer kommunikationswissenschaftlichen Fragestellung unterzuordnen (vgl. ebd.: 9), sondern vielmehr darum, zu einer interdisziplinären Betrachtungsweise zu gelangen. Dass diese nicht immer im Sinne der Vertreter einer Disziplin sein kann, lässt sich dabei kaum vermeiden. Es besteht jedoch die begründete Hoffnung, dass eine solche, durch die Kommunikationswissenschaft moderierte und selektierte, ganzheitliche Sicht auf das menschliche Individuum der Komplexität des Untersuchungssystems gerechter wird, als es eine einzelne Disziplin leisten könnte. Die leitende Arbeitshypothese in dieser Arbeit lautet daher:

Typische Ansätze, Modelle und Theorien im thematischen Bereich der Führung in beruflichen Kontexten bzw. des Leaderships sind rein deskriptiv und lassen eine Bezugnahme auf eine grundlegende Analyse des menschlichen Individuums vermissen, weshalb es einer interdisziplinären Neundefinition der Führung von Mitarbeitern unter Aufnahme erklärender Wirkprinzipien bedarf.

Grundlegend schließlich ist eine Analyse dann, wenn sie explizit machen kann, zu welchem Verständnis vom menschlichen Individuum sie gelangt. Die Hypothese, dass typische Führungsansätze die Bezugsnahme auf eine solche grundlegende Analyse des menschlichen Individuums vermissen lassen, bedeutet daher nicht, dass sie in keinem Fall Aussagen über das Individuum treffen oder dieses stets unberücksichtigt ließen. Sie bedeutet vielmehr, dass typische Führungsansätze dort fragmentär bleiben und auf eine vorgeschaltete grundlegende Analyse verzichten bzw. darauf verzichten auf eine solche zu referenzieren.

Eine solche grundlegende Analyse wird daher vorgelagert sein. Aber auch wenn die Zusammenführung der Einzeldisziplinen zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise einen großen Teil der Arbeit einnehmen wird, bleibt doch das übergeordnete Ziel, die generierten Erkenntnisse analysierend an die ausgewählten Leadership-Modelle anzulegen, um letztlich, so viel sei hier bereits vorweggenommen, zu einer integrativen Neundefinition des Führungsbegriffs in beruflichen Kontexten zu gelangen.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist die Arbeit in zwei wesentliche Abschnitte unterteilt. Zum einen ist dies die zuvor beschriebene interdisziplinäre Triangulation zur Entwicklung einer ganzheitlichen Sicht auf das menschliche Individuum und zum anderen die Analyse ausgewählter Leadershipkonzepte sowie der Abgleich mit den im ersten Teil erlangten Erkenntnissen. Hierzu wird in einem ersten Schritt (Kapitel 2) die Perspektive der Arbeits- und Organisationspsychologie auf das menschliche Individuum gewählt. Im Zentrum dieser Betrachtung stehen dabei vor allem die sogenannten Menschenbilder. Sie sind die modellhafte Manifestation von zugrundeliegenden theoretischen Vorstellungen über Eigenschaften, die den Menschen in seinem Sein charakterisieren. Da sie aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie stammen, stellen sie in erster Linie den Menschen in seiner Rolle als Arbeitnehmer dar. Was bei einer potentiell offenen Analyse des Individuums eventuell als Defizit angesehen werden könnte, wird hier

Eine wichtige Rolle werden in diesem Kapitel die sogenannten bildgebenden Verfahren einnehmen. Als bildgebende Verfahren bezeichnet man dabei (medizinische) Techniken und Prozesse, die in der Lage sind, aus erhobenen Daten anschauliche Bilder und grafische Modelle zu generieren. Obgleich der Begriff potentiell offen ist, wird er vorwiegend genutzt, um neurowissenschaftliche Untersuchungsmethoden zu bezeichnen.

Die Darstellung der neurowissenschaftlichen Perspektive wird interessante neue Facetten aufbringen und eine vermeintliche Kontroverse in die interdisziplinäre Betrachtungsweise einbringen. Die Einbeziehung und kritische Würdigung der neurowissenschaftlichen Erkenntnisse wird daher – aufgrund der eingangs dargelegten Argumente – einen enormen Mehrwert für die Gesamtbetrachtung liefern. Nur so kann
auch abschließend bewertet werden, welchen Erkenntnisgewinn Konzepte liefern können, die Anleihen an neurowissenschaftlichen Theorien nehmen.


Der zentrale Punkt ist jedoch die Darstellung des zeichenvermittelten Erkenntnisprozesses. Mit ihm, so die Überzeugung, kann eine erklärende Logik
vorgestellt werden, die sich flexibel auf verschiedene Situationen und Phänomene übertragen lässt. Dieser grundlegende Prozess ist somit das Fundament der Zusammenführung der Einzelperspektiven und Kernelement der abschließenden Analyse.


Gütekriterien und inhaltliche Passgenauigkeit nicht das einzige Kriterium seien dürfen, die die Relevanz eines Modells oder einer Theorie determiniert. Gerade im Bereich der Führungsforschung zeigt die Literaturrecherche, dass oft klassische Modelle sich größter Beliebtheit im wissenschaftlichen Diskurs und/oder in der Anwendungspraxis erfreuen. Da sie somit de facto eine hohe Relevanz besitzen, gilt es diese auch in einer wissenschaftlichen Analyse zu beachten, die sich der Thematik von einem theoretischen Standpunkt aus nähert.

Kapitel 7 beinhaltet dann die eigentliche Projektion der bis dato erlangten Erkenntnisse auf das Anwendungsfeld des Leaderships. Diese baut auf die in Kapitel 5 vorgestellte ganzheitliche Betrachtungsweise des Individuums auf und legt diese an die analysierten Theorien der Personalführung aus Kapitel 6 an. Als Ergebnis können grundsätzliche Defizite bestehender Personalführungstheorien benannt und Lösungsansätze identifiziert werden. Dies geschieht in Form von fünf Thesen, die als Grundlage für eine integrative Neudefinition des Führungsbegriffes in beruflichen Kontexten dienen.

Eine Schlussbetrachtung sowie die Darstellung des darüberhinausgehenden Forschungsbedarfs bilden schließlich den Abschluss. Aufgrund der kommentierenden und analysierenden Vorgehensweise, insbesondere in den bilanzierenden Kapiteln, wird hier nicht noch einmal der gesamte Inhalt zusammengefasst, sondern sich bewusst auf die Kernaussagen konzentriert. Dieses Kapitel fällt dementsprechend für das Fazit einer solchen Arbeit vergleichsweise kurz aus.

Abschließend sei an dieser Stelle noch eine Anmerkung zum Aufbau dieser Arbeit gestattet. Dem Autor ist bewusst, dass die gewählte Abfolge, mit der zunächst ausführlichen Darlegung der theoretischen Grundlagen und der erst dann folgenden Hinführung zum Anwendungsfeld, mitunter als langwierig empfunden werden kann und den Leser vor vermeintlich vermeidbaren Herausforderungen stellt. Dieser zunächst kontraintuitive Ansatz wurde jedoch bewusst gewählt bzw. als nötig empfunden und ist unter anderem dem interdisziplinären Anspruch geschuldet. Es ist
2. Das Individuum aus der Perspektive der Arbeits- und Organisationspsychologie


Laut Brockhaus ist ein Menschenbild:

„Eine vor allem durch politische, philosophische, oder religiöse Weltanschauungen und/oder Ergebnisse der Wissenschaften geprägte oder beeinflusste allgemeine Vorstellung vom Menschen, die sowohl individuell als auch kollektiv intra- und interkulturell variieren und epochenspezifisch oder epochenübergreifend wirksam sein kann.“ (Brockhaus, 2006: Menschenbild)

Die hier gewählte Definition zeigt auch in der Kürze, dass es sich um ein vielschichtiges Thema handelt. Es obliegt gleich mehreren Einflussfaktoren und Dimensionen, kann verschiedene Ausgangspunkte haben und die zeitliche Geltungsdauer ist nicht abschätzbar. Die Aktualität kann sich schnell ändern. Auch eine räumliche Eingrenzung bzw. eine klare Identifikation derer, die eine ähnliche Auffassung über ein jeweiliges Menschenbild teilen, ist nur schwer oder gar nicht möglich. Das Konstrukt des Menschenbildes ist daher als komplex, heterogen und potentiell instabil zu bezeichnen. Doch wozu ist es wichtig, sich mit diesen Konstrukten zu beschäftigen und woher stammen sie überhaupt? Menschenbilder existieren seit dem Zeitpunkt, als der Mensch sich selbst als Mensch


Zugrundeliegende Menschenbilder zu deuten, ist auch deshalb so aufschlussreich, weil sie immer ein Stellvertreter ihrer Zeit, ihres Verfassers und der zugrundeliegenden Theorien sind. Die folgenden vorgestellten Menschenbilder sind daher in erster Linie als

2.1 Homo Oeconomicus


Überträgt man das Konzept des Homo Oeconomicus auf die Arbeitswelt, ergeben sich hieraus folgende Merkmale und Konsequenzen:


- Da sein Handeln zweckrational ist und er ausschließlich ökonomische Ziele verfolgt, ist der Arbeitnehmer ausschließlich durch extrinsische Faktoren wie Geld, Freizeit, Sachleistungen etc. zu motivieren (vgl. ebd.).

- Entscheidungen des Mitarbeiters sind das Produkt rationalen, logischen Handelns.

- Die getroffenen Entscheidungen stellen stets die beste Handlungsalternative dar, da dem Mitarbeiter sämtliche Marktinformationen zugänglich und Handlungsoptionen bewusst sind.

Der persönliche Erfahrungsschatz, individuell divergierende Denkweisen sowie der situative Kontext haben für den Prozess der Entscheidungsfindung kaum Bedeutung.


Auch aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive ist das Konzept nahezu unbrauchbar. Zwar liefert es erste Indizien, dass die Handlungsmotivation von
Individuen eine entscheidende Rolle zu spielen scheint, die Erklärungsversuche sind jedoch realitätsfern und undifferenziert. Völlig unbefacht bleiben auch das Individuum selbst, der situative Kontext sowie die sich gerade heutzutage immer schneller verändernden individuellen Bedürfnisse und Wünsche.

Aufgrund der enormen Bedeutung des Homo Oeconomicus für die wirtschaftswissenschaftliche Forschung und die Handlungspraxis ist eine Darstellung des Konzeptes unabdingbar. Es wird zudem helfen, ein Verständnis für zugrundeliegende Denkweisen zu erlangen. Für die inhaltliche Ausarbeitung der Thematik liefert es jedoch fast keinen Mehrwert.
2.2 Social Man


- Der Mensch wird vor allem durch eine soziale Motivation geleitet, nicht durch materielle Be- und Entlohnung.

- Das Bezugssystem eines Arbeitnehmers ist sein soziales Umfeld am Arbeitsplatz. Das unmittelbare Gruppengefüge bestimmt maßgeblich die Integration in das Unternehmen und die Identifikation mit diesem. Durch das informelle Regelwerk innerhalb seines sozialen Bezugssystems fühlt er sich stärker geleitet, als durch offizielle Normen und Kontrollmechanismen des Unternehmens.

- Die Erfüllung der sozialen Bedürfnisse des Arbeitnehmers führen zur Erhöhung der Zufriedenheit und somit zu einer erhöhten Produktivität.

- Die Bereitschaft des Mitarbeiters sich führen bzw. leiten zu lassen, steht in starker Abhängigkeit zum Grad der Erfüllung seiner sozialen Bedürfnisse.

Die Betrachtung des Menschen bzw. Arbeitnehmers als Social Man hat sowohl für die Organisation als auch die Führungskraft weitreichende positive und negative Konsequenzen. Auf der einen Seite ist es mit dieser Theorie gelungen, eine effiziente Mitarbeiterbindung und -motivation von der materiellen Ebene zu entkoppeln. Um nun einen Mitarbeiter zu motivieren oder an das Unternehmen zu binden, braucht es daher nicht mehr zwangsläufig ein höheres Budget. Auf der anderen Seite ist die Erhöhung des Gehalts oder die Auszahlung eines Bonus natürlich auch die einfachste und bequemste Möglichkeit, sich seitens der Führungskraft bzw. des Unternehmens erkenntlich zu zeigen. Den Arbeitnehmer als Sozialwesen zu interpretieren und zu versuchen, seine sozialen Bedürfnisse zu stillen,
bedeutet auch, sich eingehend mit der einzelnen Person zu beschäftigen. Das ist zeitintensiver, anstrengender und nicht für jeden zu leisten. Hinzukommt, dass auch die Adressierung der Mitarbeiter deutlich komplexer wird, da die Einzelpersonen stets über die Gruppe definiert sind.


2.3 Self-actualizing Man


- Die Handlungsmotivation des Menschen ist primär intrinsisch. Externe Be- und Entlohnungssysteme sind zwar nicht wirkungslos, fördern jedoch eher die Anpassung an den Status Quo und wirken somit hemmend bezüglich der
Weiterentwicklung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Unzureichende Bezahlung, unangemessene Arbeitsbedingungen, ein unsicherer Arbeitsplatz sind Umfeld-Faktoren, die demotivierende oder negative Auswirkungen haben, wenn sie nicht erfüllt sind. Werden sie erfüllt, sind sie jedoch nicht in der Lage, als positive Motivatoren zu dienen. Sie bereinigen also nur Missstände und werden daher nach Herzberg auch *Hygienefaktoren* genannt (vgl. Schein, 1980: 93).


Dennoch lässt sich auch hier feststellen, dass die Zuschreibung der intrinsischen Motivation des Arbeitnehmers die Abkehr von rein finanziellen Anreizsystemen


2.3.1 Die Maslowsche Bedürfnishierarchie

Abraham Maslow gilt als Begründer der humanistischen Psychologie, aber auch der Behaviorismus sowie die Psychoanalyse hatten einen starken Einfluss auf sein Werk.

Grundlage des Maslowschen Modells ist die Annahme, dass die menschliche Motivation auf Grundbedürfnissen beruht, die sich in fünf Bedürfnisklassen kategorisieren lassen. Diese sind keinesfalls als gleichwertig zu bezeichnen, sondern entlang einer Bedürfnishierarchie eingeordnet. Auf diese Weise wollte Maslow sowohl eine differierende Wertigkeit als auch Wichtigkeit bezüglich der Bedürfnisklassen darstellen. Seiner Ansicht nach werden die Bedürfnisse der nächsten Klasse erst dann relevant, wenn die Bedürfnisse der niedrigeren Stufe erfüllt wurden. Um die Bedeutung und die Implikationen des Modells kritisch würdigen zu können, seien hier zunächst die fünf Stufen dargestellt:

1. **Physiologische Bedürfnisse:** Auf der untersten Ebene finden sich die unmittelbarsten, essentiell biologischen Grundbedürfnisse wieder. Hierzu zählen beispielsweise Müdigkeit, Durst, Hunger, Sexualtrieb etc.


3. **Soziale Bedürfnisse:** Jeder Mensch hat soziale Bedürfnisse. Er braucht Liebe, Freundschaft und Zuneigung. Darüber hinaus wünscht er sich in eine Bezugsgruppe integriert und in dieser akzeptiert zu sein. Dabei will er nicht nur Empfänger sein, sondern auch das Empfangene zurückgeben. Wichtig ist in diesem Zusammenhang vor allem die Interaktion.

„Beide Bedürfnisse (Anpassung und Abhebung) sind nur im Gruppenkontext verständlich, beschreiben aber zwei gegensätzliche Bestrebungen, die auch unter dem Aspekt der Entwicklung des sozialen Selbstbildes und des Selbstwertes gesehen werden können.“ (Kirchler, 2008: 100)


Dies sind die fünf Stufen der Bedürfnishierarchie. In der allgemeinen Rezeption der Ausführungen Maslows hat sich zur grafischen Darstellung der Logik die Form der Pyramide bewährt und ist bis heute populär. Obwohl Maslow selbst diese Form in seinen ursprünglichen Veröffentlichungen nicht wählte, spricht man heute oft auch von der Maslowschen Bedürfnispyramide. Abb. 01 zeigt zur Verdeutlichung eine solche grafische Darstellung.

![Pyramidalische Darstellung der Maslowschen Bedürfnishierarchie](Quelle: Eigene Darstellung)

Es sei an dieser Stelle noch einmal erwähnt, dass der strukturelle Aufbau einer klaren konsekutiven und hierarchischen Logik folgt. Die Pyramide ist von unten nach oben zu lesen und die jeweils nächste Stufe kann erst dann relevant werden, wenn die Bedürfnisse der rangniedrigeren Ebene befriedigt sind. Dabei ist sowohl die Art der Bedürfnisse als auch deren Erfüllung als langfristig zu verstehen. Es geht also nicht um einen Zeitpunkt, sondern um einen Zeitraum. Entscheidend ist beispielsweise, ob jemand dauerhaft Hunger erleidet und nicht, ob er gerade hungrig ist. Erst der
kumulierte Einzelfall führt zu einem Grundbedürfnis. Analog dazu führt auch erst die kumulierte Bedürfnisbefriedigung zu einer Grundbefriedigung des Bedürfnisses.


Maslows Bedürfnishierarchie stellt somit einen verständlichen und praktischen Ansatz dar, um verschiedene Bedürfnismotive zu abstrahieren und zu kategorisieren. Auch lieferte er entscheidende Impulse für die Weiterentwicklung des wissenschaftlichen Diskurses und die Entwicklung darauf aufbauender Modelle. Trotz dieses zentralen Stellenwerts in der Arbeits- und Organisationspsychologie fallen bei einer nüchternen Betrachtung schnell wesentliche Schwachstellen auf, die Weinert zusammengefasst hat (vgl. Weinert, 1998: 191 f.). Einige seien hier exemplarisch aufgeführt:

- Die fünf Klassen sind nicht eindeutig voneinander trennbar. Sie sind weder trennscharf (durch teilweise Überlappung) noch wird klar, warum sie erschöpfend sein sollen.

Bedürfnisse einer neuen Kategorie müssen nicht erst entstehen, wenn eine rangniedrigere Klasse erfüllt wurde. Auf der anderen Seite können Bedürfnisse wegfallen, wenn das die Bedingung für die Erfüllung von priorisierten Bedürfnissen ist.

Die Annahme, dass unbefriedigte Bedürfnisse grundsätzlich motivierend wirken, ist nicht haltbar.

2.4 Complex Man

So unterschiedlich die bisher vorgestellten Ansätze auch gewesen sein mögen, so verbindet sie doch nennenswerte Gemeinsamkeiten: Sie besitzen einen niedrigen Differenzierungsgrad, sind wenig spezifisch und konzentrieren sich auf einen einzelnen Einflussfaktor. Dabei greifen sie zwar wichtige Aspekte – wie die extrinsische monetäre Motivation, den Wunsch nach Zugehörigkeit oder den Drang zur Selbstverwirklichung – auf, werden aber der Komplexität der Realsituation nicht gerecht, indem sie generalisieren, stereotypisieren und Einzelaspekte überbetonen.


„Der Mensch ist ein komplexeres Wesen, als das Modell vom rational-ökonomischen, sozial motivierten oder sich selbst verwirklichenden Menschen glauben machen möchte. Er ist nicht nur dank seiner vielfältigen Bedürfnisse und Potentiale selbst komplexer, er unterscheidet sich hinsichtlich seiner Komplexität von jedem Mitmenschen. Es war schon immer schwierig, den Menschen als solchen zu verallgemeinern, und es ist noch schwieriger geworden, seit die Gesellschaft und Organisationen innerhalb der Gesellschaft zunehmend komplexer und differenzierter werden“ (Schein, 1980: 94)

Hervorgehoben seien auch hier noch einmal die inter- und intraindividuellen Unterschiede des Menschen sowie die Notwendigkeit einer wissenschaftlichen Adaption an realweltliche Komplexitätsgradsteigerungen. Daher präzisiert Schein mit weiteren Annahmen das Bild des komplexen Menschen, die sich wie folgt zusammenfassen lassen (vgl. ebd.: 94 ff.):


Motivation und Arbeitsleistung sind keinesfalls gleichzusetzen. Wie auch die Motivation selbst sind die Faktoren, von denen die Arbeitsleistung abhängt, vielschichtig und komplex. Die Motivation ist dabei nur ein, wenn auch zentraler, Faktor, der im Zusammenwirken mit weiteren Faktoren wie beispielsweise Talent, Berufserfahrung, Intelligenz, körperlichen Voraussetzungen, die Art der zu erfüllenden Aufgabe und einigen weiteren letztlich die Produktivität bestimmt. Ein nur schwach motivierter aber begabter und erfahrener Mitarbeiter muss nicht zwingend eine niedrigere Arbeitsleistung aufweisen, als der hochmotivierte Berufseinsteiger.


Mit diesen Eigenschaften ist es gelungen, ein Menschenbild zu schaffen, das den Arbeitnehmer als mündiges Individuum charakterisiert. Im Vergleich zu den eindimensionalen Vorgängern werden hier die Dimensionen Multimotivationalität, Situationsspezifität und Individualität zusammengeführt. Immer deutlicher reifen die Erkenntnisse, dass Menschen nicht einheitlich und dauerhaft zu kategorisieren sind. Zwar helfen Modelle und Kategorisierungen zunächst, die Komplexität der Individualanalyse zu reduzieren, bis der entstehende Arbeitsaufwand überhaupt leistbar ist, allerdings wird irgendwann der Punkt erreicht, an dem eine weitere Reduktion der Komplexität nicht mehr sinnvoll ist. Dieser Punkt ist dann erreicht, wenn eine weitere Reduktion zur Folge hätte, dass der Realsituation nicht mehr gerecht geworden wird. Natürlich wünscht sich jeder Personalverantwortliche ein System wie die Maslowsche Bedürfnispyramide, das einfach, überschaubar und leicht

Erst durch die Akzeptanz und ein Bewusstsein für diese Phänomene können diese auch genutzt werden. Dies ist die Basis für eine ernsthafte strategische Personalentwicklung und Führungsinstrumente, die eine Entwicklung fördern sollen und somit mehr darstellen, als eine bloße Weitergabe von Befehlen. Dabei spielt der Aspekt der selbsterfüllenden Prophezeiung eine entscheidende Rolle. Es ist unmöglich, einen entwicklungsfähigen, vielseitigen und mündigen Mitarbeiter zu bekommen, wenn dieser nicht auch als solcher betrachtet wird.

2.5 Brain-directed Man


unterbewusst die vermeintlich freie Handlungsweise beeinflussen. Ähnlich wie beim Complex Man gebe es dadurch eine komplexe Motivationsstruktur.

- Emotionen sind die Handlungstreiber des menschlichen Verhaltens. Rationale und kognitive Prozesse übernehmen dann eine Filterfunktion und schränken die affektiven Handlungen ein.


- Führungskräfte brauchen ein Wissen über neurowissenschaftliche Grundbedürfnisse. Nur so sind sie in der Lage, im Arbeitsumfeld die nötigen Voraussetzungen zu schaffen, die die individuellen Belohnungssysteme der Mitarbeiter aktivieren und so kontinuierlich die Arbeitszufriedenheit und Motivation sicherstellen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Menschenbild des Brain-directed Man nur einen geringen zusätzlichen Erkenntnisgewinn generieren kann. Die Charakteristika beruhen größtenteils auf den vorhergehenden Erkenntnissen des Complex Man.

Trotz der Anschaulichkeit ist jedoch auch zu bilanzieren, dass die Ernennung des menschlichen Gehirns als Hauptakteur eine argumentative Rückwärtsbewegung in der Theoriefindung darstellt. Hierzu noch einmal das obige Zitat: „Das Handeln des Menschen und seine Bedürfnisstruktur finden ihren Ausgangspunkt in den

2.6 Zwischenfazit

Die Vorstellung der einzelnen Ansätze erfolgte auch deswegen so ausführlich, da nur so die theoretischen Ansätze aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie bzw. der strategischen Personalentwicklung, wie sie in Kapitel 6 vorgestellt werden, verstanden werden können. Die zunächst trivial anmutenden Konzepte sind jedoch essentiell für die folgenden Analysen. Ergebnisse lassen sich schließlich immer nur in den untersuchten Kategorien erwarten. Stellt man innerhalb der Analyse fest, dass bestimmte Erkenntnisse nicht vorhanden sind, muss man wissen, ob nur die Ergebnisse fehlen oder das Forschungsdesign Mängel aufweist. Erst durch das Explizitwerden der Grundannahmen lassen sich Aussagen über die Zulässigkeit der getroffenen Schlussfolgerungen in Form der Führungstheorien treffen. Hier wurden also gewissermaßen zunächst die Prämissen expliziert, um später eine Analyse der Konklusionen zu ermöglichen. Darüber hinaus wurde auch deutlich, dass die hier vorgestellten Menschenbilder keinesfalls im Bereich der Theorie verharren. Es ist vielmehr ein interagierender und iterativer Prozess. Maslow hat mit seiner Bedürfnispyramide versucht, die Realwelt, wie sie sich ihm darstellt, abzubilden. Durch sein Modell hat er jedoch auch de facto die Handlungspraxis maßgeblich beeinflusst und verändert, was sich wiederum auf folgende Modelle ausgewirkt hat. Bei einer ganzheitlichen Betrachtung des Individuums gilt es daher nicht nur zu beachten, welche Ansätze den höchsten wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn versprechen, sondern auch, welche Ansätze die meiste Rezeption erfahren und gerade in der Handlungspraxis die höchste Relevanz haben, da sich dies früher oder später auf die Theoriefindung aller Ansätze auswirken wird.

Vorgestellt sind nun also die vier klassischen Menschenbilder, wie sie den einzelnen Theorien der Arbeits- und Organisationspsychologie und einigen artverwandten Disziplinen unterliegen. Zusätzlich wurde mit dem Brain-directed Man ein fünftes Menschenbild dargelegt, wobei es sich jedoch mehr um eine Weiterentwicklung des Vorgängers, Complex Man, handelt.
Zur Übersicht sind die vier bzw. fünf Grundtypen noch einmal in tabellarischer Form in Abb. 02 dargestellt:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Menschenbild</th>
<th>Economic man</th>
<th>Social man</th>
<th>Self-actualising man</th>
<th>Complex man</th>
<th>Brain-directed man</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Entstehungsjahr</td>
<td>1900</td>
<td>1930</td>
<td>1950</td>
<td>1980</td>
<td>2000</td>
</tr>
<tr>
<td>Grundtyp des</td>
<td>Maschinenähnliches Wesen</td>
<td>Soziales Wesen</td>
<td>Entwicklungsdurstiges Wesen</td>
<td>Facettenreiches Wesen</td>
<td>Black Box-getriggertes / gelingsteueretes Wesen</td>
</tr>
<tr>
<td>Menschen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ablauf von</td>
<td>Kontrollierte und kognitiv ablaufende Prozesse bestimmen die Handlungs- und Entscheidungsprozesse</td>
<td>Emotionen und Affekte überlagern kognitive Prozesse</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Handlungs- und</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Entscheidungs-</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>prozessen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Wichtige</td>
<td>Finanzielle Anreize</td>
<td>Soziales „Angenommen sein“</td>
<td>Unbefristete Bedürfnisse in der Bedürfnisiersche</td>
<td>Vielschichtige, situationsabhängige Bedürfnisstruktur</td>
<td>Komplexe, neuronale gelähmte Motivationsstruktur</td>
</tr>
<tr>
<td>Motivationsquelle</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Konsequenz für den</td>
<td>Arbeitsprozess optimieren</td>
<td>Soziale Bedingungen verbessern</td>
<td>Handlungspluralismus und Autonomie einräumen</td>
<td>Komplexe Motivationsstruktur</td>
<td>Erfüllung neurowissenschaftlicher Grundbedürfnisse, Aktivierung eines individuell abgestimmten Belohnungssystems</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsprozess</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abbildung 2: Überblick der Menschenbilder

Es wurde schnell deutlich, dass insbesondere die Ansätze des *Homo Oeconomicus* oder *Economic Man*, des *Social Man* und des *Self-actualizing Man* in ihren Darstellungen zu kurz greifen. Ihre eindimensionale Darstellung und Fokussierung auf Einzelaspekte bewirkt nicht, dass diese besonders detailliert analysiert werden können, sondern ist vielmehr eine unzulässige Simplifikation, die der Komplexität der Realwelt nicht gerecht werden kann. Darüber hinaus fehlt es an Dynamik. Mit ihren festgelegten und vermeintlich allgemeingültigen Charakterisierungen und Kategorisierungen können sie weder auf intra- noch auf interindividuelle Spezifika eingehen.

Allerdings sei auch betont, dass erst durch diese Ansätze wichtige Entwicklungen angestoßen wurden und eine vollständige Abkehr von Vorgängertheorien ohnehin nur in äußerst seltenen Fällen sinnvoll ist. Das rationale Denken und Handeln, die egoistische Nutzenmaximierung, die Einbeziehung extrinsischer Motivatoren und der Wunsch nach Selbstverwirklichung sind eben auch Teile, die das menschliche Handeln determinieren.

3. Das Individuum aus der neurowissenschaftlichen Perspektive

Die zweite Perspektive, die hier eingenommen werden soll, ist die Betrachtung des menschlichen Individuums aus der neurowissenschaftlichen Sicht. Der Begriff neurowissenschaftlich ist dabei als Sammelbegriff zu verstehen, der hier aus wissenschaftlicher Sicht nicht vollständig korrekt angewendet wird. In erster Linie stammen die hier vorgestellten Erkenntnisse aus dem Bereich der Neurowissenschaften. Die Erkenntnisse gehen jedoch auch auf zahlreiche angrenzende Disziplinen wie die Medizin oder die Naturwissenschaften zurück.

3.1 Das Gehirn aus der neurowissenschaftlichen Perspektive

Wirkungsgrade von maximal 30 bis 40 Prozent, benötigen also rund dreimal mehr Energie als rechnerisch notwendig.

3.1.1 Physiologischer Aufbau des menschlichen Gehirns sowie des Nervensystems

Der Aufbau des menschlichen Gehirns (medizinisch Encephalon oder Cerebrum genannt), eins der besterforschten Gehirne überhaupt, ist äußerst komplex und soll hier nur insofern erläutert werden, als dass eine hinreichende medizinische Grundkenntnis als gegeben betrachtet werden kann.


Unterhalb der soeben beschriebenen Hirnhäute befindet sich das eigentliche Gehirn. Die eingangs genannte Masse von 1400g setzt sich zu ca. 55% aus einer grauen Substanz, zu ca. 27% aus einer weißen Substanz und zu ca. 18% aus Cerebrospinalflüssigkeit zusammen.

Das Gehirn selbst lässt sich nun stark vereinfacht in drei Bereiche unterteilen:

1. Vorderhirn
2. Mittelhirn
3. Hinterhirn

Diese Aufteilung entspricht der vertikalen Betrachtung bei einem aufgerichteten Körper. ¹ Das Vorderhirn beschreibt dabei den oberen Teil, das Mittelhirn den


Anhand der Furchen lässt sich der Cortex grob in vier paarig angeordnete Lappen (Frontal-, Parietal-, Temporal- und Okzipitalappen) einteilen. Darunter liegen weitere Lappen verborgen (vgl. Pritzel, Brand, & Markowitsch, 2009: 20 f.). Sämtliche hier beschriebenen Aufteilungen sind nicht nur morphologisch, sondern auch funktionell...
Kontrolle unterliegen. Es verleiht „unseren Wahrnehmungen und Gedanken eine emotionale Färbung und lenkt unser Bewusstsein auf das, was die meiste Aufmerksamkeit verdient.“ (Gassen, 2008: 38). Man könnte das limbische System somit als eine Art Wertungsinstitution sehen.


3.1.2 Gehirn – Gedächtnis – Bewusstsein. Medizinische Synonyme


Eine zwar klassische, aber dennoch bis heute gültige (neuwissenschaftliche) Definition des Gedächtnisses findet sich bei Rainer Sinz:

„Unter Gedächtnis verstehen wir die lernabhängige Speicherung ontogenetisch erworbener Information, die sich phylogenetischen neuronalen Strukturen selektiv artgemäß einfügt und zu beliebigen Zeitpunkten abgerufen, d.h. für ein situationsangepasstes Verhalten verfügbar gemacht werden kann. Allgemein formuliert, handelt es sich um koordinierte Veränderungen der Übertragungseigenschaften im neuronalen „Netzwerk“, wobei unter bestimmten Bedingungen den Systemmodifikationen (Engrammen) entsprechende neuromotorische Signale und Verhaltensweisen vollständig oder teilweise reproduziert werden können.“ (Sinz 1979: 19)

Es wird auch hier schon deutlich, dass auch aus medizinischer Sicht kein ontogenetisches Gedächtnis ohne die phylogenetisch erworbenen Eigenschaften möglich wäre. Zwar bezieht sich diese Aussage zunächst einmal primär auf die physiologischen Strukturen des Gehirns, dennoch gibt es erste Hinweise darauf, dass auch das menschliche Gedächtnis ohne einen Blick in die Vergangenheit nicht zu verstehen ist. Daher wird dieses Thema im weiteren Verlauf noch intensiv betrachtet werden. Mit koordinierten Veränderungen im neuronalen Netzwerk spricht Sinz auf

2 Zitate erfolgen in dieser Arbeit zur Wahrung der Einheitlichkeit in neuer Rechtschreibung.

Die Dendriten, die sich an dem Zellkörper befinden, sind der signalaufnehmende Teil des Neurons. Das Axon leitet die Informationen weiter in die Telodendria, deren Endpunkte die Synapsen sind. Die Telodendria mit den Synapsen sind der signalabgebende Teil (vgl. Markowitsch, 2009: 77). Somit wird also auch das Prinzip der Vernetzung klarer: Ein Neuron empfängt ein elektrisches Signal mittels der Dendriten. Diese elektrischen Signale nennt man Aktionspotentiale. Solche Nervenimpulse weisen eine Geschwindigkeit von 100-120m/s auf. Auf ein Aktionspotential folgt eine Spannungssänderung innerhalb des Neurons. Im Ruhezustand beträgt das Ruhepotential -70mV, es hat also eine negative Ladung. Kommt es zur Veränderung des Ruhepotentials, ändert sich die Spannung unmittelbar auf 50mV. Es ergibt sich somit eine Spannungsdiiferenz von 120mV. Während in der Zelle Ionenpumpen für die Wiederherstellung des Ruhepotentials sorgen, was einen Großteil der im Gehirn benötigten Energie ausmacht, wird der Impuls wiederum über das Axon an die Endverzweigungen und

Abbildung 4: Vereinfachte Darstellung einer Nervenzelle
die Endknöpfe weitergeleitet (vgl. Gassen, 2008: 52). Hier würde das Aktionspotential
enden, wenn es nicht mittels einer Synapse an ein weiteres Neuron weitergegeben
würde. Die Synapsen sind somit die wichtigsten Verbindungsstellen im Nervensystem.
Kurioserweise handelt es sich bei diesen Verbindungen eher um Lücken oder genauer
gesagt Spalten. Nun lässt sich der Begriff der Synapse präzisieren: Eine Synapse kann
nicht als solche fungieren, wenn es keine Verbindung zu einer signalaufnehmenden
Komponente gibt. Daher spricht man auch von der präsynaptischen Membran, an der
das Signal abgegeben wird, dem synaptischen Spalt als Medium und der
postsynaptischen Membran, die das Signal wieder aufnimmt. Um eine Überlastung
des Systems zu vermeiden und eine spezifische Informationsweitergabe zu
gewährleisten, ist dieser Vorgang selektiv. Um eine Selektion zu ermöglichen, muss
das ankommende Signal zunächst anders codiert werden, da ein elektrischer Impuls
nur zwei Zustände annehmen kann: entweder es existiert ein elektrischer Impuls oder
nicht. Dieses physikalische System ließe nur eine schwierige Differenzierung nach
Impulstärke oder Frequenz zu. Daher findet sich hier ein selektives chemisches
System, das einen viel höheren Grad der Differenzierung durch *Neurotransmitter*
zulässt. Diese funktionieren nach dem Schlüssel-Schloss-Prinzip. Von der
präsynaptischen Membran des signalabgebenden Neurons werden Neurotransmitter in
den synaptischen Spalt ausgeschüttet und von spezifischen Rezeptoren an der
postsynaptischen Membran gebunden. Dort öffnen sich in Folge Ionenkanäle, die in
der postsynaptischen Zelle durch Ionenströme das oben beschriebene Prinzip der
Ladungsänderung auslösen und eine Potentialänderung hervorrufen. Somit entsteht
erneut ein elektrisches Signal, das nun wiederum über das Axon weitergeleitet wird.
Die Art des Signals wird dabei von mehreren Faktoren bestimmt:
Von der Art der ausgeschütteten Neurotransmitter, von der Art der Rezeptoren an der
postsynaptischen Membran und von der Anzahl der Rezeptoren an der
postsynaptischen Membran. Dieses System hat zahlreiche Auswirkungen auf die
Signalleitung.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Neurotransmitter</th>
<th>Vorkommen</th>
<th>Wirkung auf die postsynaptische Membran</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Acetylcholin</td>
<td>Zentralnervensystem (ZNS) der Wirbeltiere, Motoneurone, präganglionäre sympathische Fasern, prä- und postganglionäre parasympathische Fasern</td>
<td>hauptsächlich erregend</td>
</tr>
<tr>
<td>Noradrenalin, Adrenalin</td>
<td>Insekten und Ringelwürmer, Wirbeltiere (Hirnstamm, Hypothalamus), postganglionäre sympathische Fasern</td>
<td>erregend und hemmend</td>
</tr>
<tr>
<td>Serotonin</td>
<td>ZNS der Wirbeltiere und Wirbellose</td>
<td>erregend und hemmend</td>
</tr>
<tr>
<td>Dopamin</td>
<td>ZNS der Wirbeltiere</td>
<td>hauptsächlich hemmend</td>
</tr>
<tr>
<td>Glutaminsäure, Asparaginsäure</td>
<td>Wirbeltiere und Wirbellose: ZNS, Motoneurone</td>
<td>erregend</td>
</tr>
<tr>
<td>γ-Aminobuttersäure (GABA), Glycin</td>
<td>Wirbeltiere, Krebsstiere, Insekten</td>
<td>hemmend</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abbildung 5: Übersicht über die klassischen Neurotransmitter


Als weiterer Faktor bestimmt die Stärke des Eingangsimpulses die Menge der ausgeschütteten Transmitter und damit die Stärke des weitergeleiteten Aktionspotentials. Und schließlich können Synapsen erregend oder hemmend sein. Eine erregende Synapse befolgt das oben beschriebene Prinzip der Weiterleitung von Aktionspotentialen. Eine hemmende Synapse hingegen hemmt durch Hyperpolarisation die Erregungsweiterleitung in der Zelle „und hat zur Folge, dass sie für die nachfolgende Erregung von der vorgeschalteten Zelle vorübergehend unempfindlicher wird“ (Roth & Strüber, 2014: 52 f.). Dabei hängt die Wirkung des Prozesses von mehreren Faktoren ab:

„Ob eine Präsynapse erregend oder hemmend wirkt, hängt nicht nur von der Art des Transmitters ab, der von der Präsynapse ausgeschüttet wird, sondern auch von der besonderen chemischen Empfänglichkeit der postsynaptischen Membran, die durch die Art der dort vorhandenen Rezeptoren bestimmt wird. Das bedeutet, dass viele Überträgerstoffe je nach Rezeptor sowohl erregend als auch hemmend wirken können“ (Roth & Strüber, 2014: 53)

Vorstellungen sind jedoch, ebenso wie Gedächtnisschubladen als eine Art Register, größtenteils abzulehnen (vgl. Markowitsch, 2009: 74 f.).


Abbildung 6: Vereinfachte Darstellung einer Synapse

Donald Olding Hebb formulierte in seinem Buch *The Organization of Behavior* bereits 1949:

„Let us assume then that the persistence or repetition of a reverberatory activity (or ‘trace’) tends to induce lasting cellular changes that add to its stability. The assumption can be precisely stated as follows: When an axon of cell A is near enough to excite a cell B and repeatedly or persistently takes part in firing it, some growth process or metabolic change takes place in one or both cells such that A’s efficiency, as one of the cells firing B, is increased.“ (Hebb, 2002: 62)

Dieses Zitat wird heute als *Hebb’sche Lernregel* oder *hebbian learning rule* bezeichnet. Das zugrundeliegende Prinzip bezeichnet man als *neuronale Plastizität*. Dabei geht man davon aus, dass aktivitätsabhängige Veränderungen Einfluss auf die Funktion (funktionelle Plastizität) oder die Struktur (strukturelle Plastizität) des Gehirns haben.

Die funktionelle Plastizität hängt eng mit der synaptischen Plastizität zusammen. Die Änderung der Funktionalität liegt also vor allem in der Veränderung bezüglich der Effizienz der synaptischen Übertragung begründet. Die Effizienz der synaptischen Übertragung kann wiederum durch physiologische oder morphologische Veränderungen hervorgerufen werden. So können durch Aktionspotentiale vermehrt Transmitter ausgeschüttet werden, was zu einer vermehrten Aktivierung der postsynaptischen Zelle führt (physiologische Veränderung). Es können jedoch auch an der postsynaptischen Membran zusätzliche Rezeptoren entstehen (morphologische Veränderung). Die so erhöhte Sensibilität führt in der Folge ebenfalls zu einer

---

3 In diesem Zusammenhang wird häufig auch vom Großmutter-Neuron gesprochen - als Sinnbild für die Überzeugung, dass ein Neuron für eine Erinnerung (in dem Fall an die Großmutter) zuständig sei.


- Die Stärke des Eingangsimpulses.
- Die Art der ausgeschütteten Neurotransmitter.
- Die Menge der ausgeschütteten Neurotransmitter.
- Die Stärke des weitergeleiteten Aktionspotentials.
- Die Art der Synapse (erregend oder hemmend).
- Welche Nervenzelle in das neuronale Netz eingebunden ist (Areal und Funktion).

Im Bereich der Gedächtnisforschung werden verschiedene Klassifikationen vorgenommen. Daher werden im Folgenden nun verschiedene Kategorisierungen und

⁴ Die Anzahl der Neuronen im menschlichen Gehirn konnte noch nicht exakt nachgewiesen werden. Neuere Studien gehen von ca. 86 Milliarden (+/- 8,1 Milliarden) Neuronen aus (vgl. Azevedo et al., 2009)
Grundprinzipien dargestellt. Diese reduzieren die enorme Komplexität durch die Hervorhebung von Wirkprinzipien und Grundmodellen.

1. Encodierung
2. Konsolidierung
3. Abruf
4. Vergessen


Abbildung 7: Schematische Darstellung der Beziehung zwischen Dauer und Tiefe von Kurzzeit- (1), Arbeits- (2) und Langzeitgedächtnis (3) und der Tiefe der Informationsverarbeitung
Quelle: Nach Markowitsch, 2009: 86.
Im Kurzzeitgedächtnis werden innerhalb kürzester Zeit Dinge effektiv memoriert. Dieser Prozess braucht im Langzeitgedächtnis oft Tage, Monate oder sogar Jahre, um dieselbe Gedächtnistiefe zu erreichen. Diese erstaunliche Gedächtnisleistung im Kurzzeitbereich geht jedoch zu Lasten der Dauerhaftigkeit und der Kapazität. Während im Langzeitgedächtnis enorme Informationsmengen oft über Jahre gespeichert werden, werden im Kurzzeitgedächtnis die geringen Informationsmengen schon nach wenigen Minuten wieder vergessen. Beim Arbeitsgedächtnis handelt es sich streng genommen eher um ein Prinzip, das Gerhard Roth so beschreibt:

„Das Arbeitsgedächtnis stellt ein Netzwerk dar, das auf das schnelle Zusammenfügen wichtiger Inhalte spezialisiert ist, und diese Inhalte müssen aus den verschiedenen Wahrnehmungsarealen und den vielen entsprechenden Gedächtnisschubladen [...] abgerufen und auf sehr variable Weise zusammengestellt werden.“ (Roth, 2007: 139)


Auch das Arbeitsgedächtnis vermindert jedoch nicht das Problem der geringen Kapazität für neu erworbene Informationen. Es garantiert zwar eine hohe Sicherheit für kurzfristige Interaktionen, kann sie aber nicht einfach im Langzeitgedächtnis abspeichern. So kann man sich problemlos eine im Telefonbuch nachgeschlagene Nummer so lange merken, bis sie ins Telefon eingegeben wurde. Um sie sich jedoch dauerhaft zu merken, müsste sie öfter wiederholt werden. Denn erst dann bilden sich, wie bereits weiter oben ausgeführt, die beschriebenen Gedächtnismuster, deren Stabilität und Beschaffenheit von Art und Intensität des Reizes abhängt. Auf neuronaler Ebene ist dieser Prozess durch die Synapsenbildung zu erklären. Hierzu lohnt es sich noch einmal kurz auf das Prinzip der neuronalen Plastizität zu blicken: Forscher des Max-Planck-Instituts für Neurobiologie in Martinsried konnten nachweisen, dass sich bereits wenige Minuten nach einem ungewohnten Reiz neue Dornen (als Vorläufer der Synapsen) bilden; diese werden jedoch nicht unspezifisch gebildet, sondern richten sich direkt auf mögliche Interaktionspartner (entsprechende Neuronen) aus. Erst nach acht Stunden bildeten sich jedoch Synapsen, die dann einen Transmitteraustausch ermöglichten. Diese sind dann zwar vollständig
funktionstüchtig, werden jedoch in einer Art Testlauf erst einmal nur ergänzend genutzt. Dadurch wird gewährleistet, dass die neu erschlossenen Kanäle wirklich effizienter sind als die bereits vorhandenen und dass sie wirklich benötigt werden. Dieser Testlauf scheint ungefähr einen Tag anzudauern. Denn Verbindungen, die sich in diesem Zeitraum nicht wieder zurückgebildet hatten (was potentiell immer möglich ist), waren auch zu viel späteren Zeitpunkten noch nachweisbar (vgl. Nägerl et al., 2007: 8150 ff.); die gespeicherten Informationen sind nun also Teil des Langzeitgedächtnisses. Dieser Prozess der neuronalen Verknüpfung liegt Phase 2 (Konsolidierung) im zuvor beschriebenen Vier-Phasen-Modell zugrunde. Somit wird auch deutlich, dass eine Dauerhaftigkeit nur garantiert werden kann, wenn sich neuronale Muster bilden.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass sich die vorgestellten Gedächtnisarten hinsichtlich der Verarbeitungsdauer und der Dauerhaftigkeit der Speicherung unterscheiden. Gleich sind sie hingegen bezüglich der erreichten Gedächtnistiefe. Eine weitere Gemeinsamkeit ist der zugrundeliegende Prozess. Das Arbeitsgedächtnis bringt das Kurz- und das Langzeitgedächtnis zusammen und ist für die bewusste Verarbeitung von Gedächtnisprozessen zuständig.

In einer letzten Klassifizierung soll nun auf funktionaler Ebene das Langzeitgedächtnis noch in fünf verschiedene Ebenen unterteilt werden; diese werden in Abb. 08 dargestellt.

Abbildung 8: Einteilung des Langzeitgedächtnisses in fünf Systeme
Quelle: Markowitsch & Welzer, 2005: 82.

Nun jedoch eine nähere Betrachtung der einzelnen Kategorien:


Bei der Priming-Form oder auch Bahnung des Gedächtnisses geht man davon aus, dass durch sie eine höhere Wiedererkennungswahrscheinlichkeit für zuvor unbewusst wahrgenommene Reize ermöglicht wird. Der aktuell zu verarbeitende Reiz (ein Wort, eine Person, ein Geruch, eine Farbe etc.) benötigt also im Vergleich zu anderen Reizen einen geringeren Verarbeitungsaufwand. So liest man einen Liedtext und bemerkt, dass man dieses Lied bereits im Radio gehört hat. Es ist erwiesen, dass durch das Priming gewisse Reize stärker wahrgenommen werden. Bewusst eingesetzt wird dieser Effekt vor allem in der Werbeindustrie. So werden kurz nach dem eigentlichen Spot sogenannte Reminder gesendet, die darauf bauen, dass der Werbeeffekt nun durch das Priming verstärkt wird (vgl. Markowitsch & Welzer, 2005: 81 ff.). Ebenfalls ist das gleiche Prinzip bei den so genannten Werbejingles zu beobachten. Durch bloßes Hören einer bestimmten Tonfolge wird die Aufmerksamkeit des Rezipienten automatisch auf das jeweilige Unternehmen gelenkt. Prominente Beispiele sind hier die Telekom, Mercedes oder BMW. Auch die Markenpräsenz ist für viele Unternehmen deshalb so wichtig, da sie auf einen Bahnungseffekt hoffen. Eng mit dem Konzept des Priming verbunden ist die Theorie der subliminalen Wahrnehmung: „The word itself was introduced by Johann Herbart and comes from the Latin word limen, meaning threshold. Thus, subliminal perception, strictly speaking, is perception below the threshold of consciousness“ (Smith & McCulloch, 2012: 551). Auf den Stellenwert des Unbewussten wird an späterer Stelle noch ausführlich eingegangen werden.

angewiesen. Wie noch im weiteren Verlauf dieser Arbeit zu sehen sein wird, trifft der
eben beschriebene Prozess nicht auf den Erwerb der Muttersprache zu. Denn Kinder
lernen erst in der Schule lexikalische Definitionen und grammatikalische Regeln
kennen, obwohl sie zu diesem Zeitpunkt bereits nahezu perfekt die Sprache
beherrschen. Oft kennen sich Fremdsprachler sogar besser mit diesen Regeln aus als
Muttersprachler, da sie diese häufiger und expliziter erlernt haben. Oder, wie eine
englische Redewendung lautet: *If you want to know how a language works, don‘t ask
a native speaker. Because if you want to know how a brain works, you wouldn‘t ask
just any brain owner.*

Das *episodische Gedächtnis* schließlich ist die Gesamtheit der intentionalen Akte des
Erinnerns. Die Erinnerungen sind in der Regel biografischer Natur und höchst
kontextgebunden, das heißt, im Gegensatz zum Wissenssystem erinnert man sich hier
genau an Ort und Zeit der Episode - schon allein deshalb, weil der Kontext selbst
Zudem ist man sich hier jederzeit vollauf bewusst, dass man sich gerade erinnert. Auch
an dieser Stelle wird die Interdependenz der Systeme wieder deutlich. Ohne das
Wissenssystem wäre ein episodisches Gedächtnis schlichtweg unmöglich. Hierbei
spielt es zunächst einmal keine Rolle, ob das vorhandene Wissen nur Annahmen sind
oder tatsächliches Wissen. Hierzu ein banales Beispiel: Die meisten Menschen
erinnern sich an ihren zurückliegenden Geburtstag, ob nun positiv oder negativ ist
dabei irrelevant; dies ist eine episodische Erinnerung. Dies wäre allerdings unmöglich,
wen wir nicht gelernt hätten, was Zahlen, Jahre, Tage, Monate, Geburtstage, Feiern,
Verwandte, Freunde usw. wären. Das alles ist erlerntes Wissen in unserem
Wissenssystem. Dieses einfache Beispiel und die Tatsache, dass sich die obige Liste
ohne Anstrengung noch erheblich verlängern und detaillierter ausführen ließe, zeigt
die Komplexität unseres Wissenssystems und die gegenseitige Abhängigkeit der
einzelnen Gedächtnissysteme.

An dieser Stelle sei noch einmal die Modellhaftigkeit der hier vorgestellten Prozesse
betont. Anders als bei der Darstellung des physiologischen Aufbaus des Gehirns oder
der neuronalen Prozesse gibt es hier keine direkte physische Entsprechung. Natürlich gibt es physische Strukturen, die an diesen Prozessen beteiligt sind; die Aussagen über diese Prozesse bleiben jedoch modellhaft. Es gibt also kein Kurzzeitgedächtnis oder prozedurales Gedächtnis, beide sind Zuordnungen innerhalb eines Denkmodells zur Veranschaulichung von beobachteten Prozessen. Dieses Vorgehen ist nicht zu kritisieren. Problematisch wird es jedoch, wenn dieser Sachverhalt nicht expliziert oder gar negiert würde.

Neben den Begriffen Gehirn und Gedächtnis wird auch das Bewusstsein in neurowissenschaftlichen/medizinischen Kreisen als nahezu synonym angesehen. Das Gehirn ist unser Ort für Gedächtnis und das Gehirn ist das Bewusstsein, so die Überzeugung. Eine prominente Vertreterin dafür ist beispielsweise die deutsche Neurowissenschaftlerin Tania Singer, die u.a. Direktorin des Leipziger Max-Planck-Instituts für Kognition- und Neurowissenschaften ist. In einem aktuellen Interview lässt sie sich mit den folgenden Worten zitieren:

„Wenn ich verstehen will, wie sich Menschen verhalten, dann muss ich auch erfahren, was im Hirn geschieht. [...] Es stimmt, dass ich öfter mit Vorurteilen zu diesem Thema konfrontiert bin – kann man solche Gefühle (Anm. d. Verf.: Mitgefühl und Kooperationswillen) wirklich wissenschaftlich akkurat messen [...]? Aber solche Bedenken sind irrational, denn Emotionen laufen im Gehirn ab wie Sprache, Denken und Wahrnehmung. Also kann man sie auch erforschen.“

(Die Zeit, U.J. Heuser, 29.05.2013: 30)

Mit dieser These steht sie bei weitem nicht alleine da. Patricia Smith Churchland formuliert sogar noch drastischer: „The weight of evidence now implies that it is the brain, rather than some nonphysical stuff, that feels, thinks, and decides“ (Churchland, 2002: 1) und präzisierend in Bezug auf das Bewusstsein fährt sie fort: „Consciousness, almost certainly, is not a semimagical glow emanating from the soul or permeating spooky stuff. It is, very probably, a coordinated pattern of neuronal activity serving various biological functions“ (Ebd.: 2). Auch Francis Crick befürwortet diese Position und spricht gegenteiligen Überzeugungen jegliche wissenschaftliche Qualität ab, indem er sagt: „Die wissenschaftliche Überzeugung besteht darin, dass unser Geist –

Somit wird auch klar, wie in den hier angeführten Beispielen der Mensch und seine Umwelt gesehen wird. Wenn das Gehirn das Individuum determiniert, dann ist der restliche Körper reine Mechanik. Lebenswichtig, ja, aber nur als Energielieferant, Ver- und Entsorger, Motor und nicht zuletzt ausführendes Element der zerebralen Steuerung. Die Umwelt ist dann die Reizquelle und die Komponente, die für die Festlegung der Rahmenbedingungen verantwortlich ist und aus Atomen und Molekülen besteht.

Die wichtigsten medizinischen bzw. neurowissenschaftlichen Grundlagen sind nun gelegt und eine Einsicht in die zugrundeliegenden Sicht- und Denkweisen wurde geboten. Beide entsprechen dem aktuellen Stand dieser Wissenschaften.\(^5\) Der stetige Strom immer neuer Erkenntnisse und Daten ist bemerkenswert und größtenteils plausibel. Die auf diesem Gebiet erzielten Leistungen sind nicht hoch genug zu bewerten, kritikwürdig können aber die aus ihnen gezogenen Schlussfolgerungen sein.

\(^5\) Allerdings ist die Geschwindigkeit des Fortschritts immer noch rasant und der zeitliche Abstand der Publikationen wird immer geringer. Hinzu kommt der extreme Umfang an Literatur, so dass nur im Rahmen einer solchen rudimentären Einführung überhaupt von einem aktuellen Stand gesprochen werden kann.
3.2 Neurowissenschaftliche Untersuchungsmethoden

Analog zur Darstellung des physiologischen Aufbaus des menschlichen Gehirns sollen in diesem Unterkapitel die bedeutsamsten neurowissenschaftlichen Untersuchungsmethoden vorgestellt werden. Auch hier geht es keinesfalls um eine erschöpfende Betrachtung, sondern vielmehr eine Darstellung, die zugrundeliegende Prozesse erörtert, um ein generelles Verständnis zu ermöglichen. Damit geht auch einher, dass eine Wertung der Prozesse und Analyse der Konsequenzen an dieser Stelle nicht stattfindet. Ein bewusst offen gewählter Zugang zur Thematik darf nicht frühzeitig Darstellung und Analyse vermengen. Im Folgenden werden nun die funktionelle Magnetresonanztomographie (fMRT), die Positronen-Emissionstomographie (PET), die Elektroenzephalographie bzw. das Elektroenzephalogramm (EEG), und die Magnetenzephalographie bzw. das Magnetenzephalogramm (MEG) dargestellt.

Eine erste wichtige Unterscheidung der Verfahren ist die Differenzierung in bildgebende und nicht-bildgebende Verfahren:

„Unter dem Begriff «Bildgebung» werden Methoden subsumiert, die letztlich die Rekonstruktion anatomischer Strukturen (in den Neurowissenschaften die Rekonstruktion des Gehirns) erlauben. Dazu gezählt werden auch Methoden, die neurophysiologische Prozesse (z.B. Durchblutungsveränderungen oder neurophysiologische Aktivierungen) auf anatomische Strukturen beziehen.“ (Jäncke, 2013: 152)

Im Rahmen dieser Arbeit sind vor allem die bildgebenden Verfahren von besonderer Relevanz (PET und fMRT), was darin begründet liegt, dass eben diese Verfahren auch in der Literatur überwiegend zur interdisziplinären und populärwissenschaftlichen Nutzung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse eine überproportionale Rezeption erfahren. Überhaupt scheinen gerade in der populärwissenschaftlichen und öffentlichen Wahrnehmung Neurowissenschaften und bildgebende Verfahren deckungsgleich zu sein. Dabei wird oft vergessen, dass diese Verfahren in erster Linie der medizinischen Forschung und Diagnostik dienen. Eine prognostische Nutzung im Rahmen der kognitiven Neurowissenschaften ist ein erst später

Erwähnt sei an dieser Stelle noch, dass die klassischen Methoden der kognitiven Psychologie (im wesentlichen Versuchsanordnungen zur Ergründung des menschlichen Verhaltens) hier nur Beachtung finden, wenn sie in der Kombination mit den im Folgenden dargestellten Methoden Anwendung finden. Nichtsdestotrotz sind sie ein wesentlicher Bestandteil der kognitiven neurowissenschaftlichen Forschung.

3.2.1 Die funktionelle Magnetresonanztomografie (fMRT)


Grundannahme der Magnetresonanztomografie ist, dass eine erhöhte neuronale Aktivität zu einem erhöhten Sauerstoffwechsel führt. Sauerstoffreiches Blut wird vermehrt benötigt, worauf ein neuronales Gebiet verstärkt durchblutet wird und der relative Anteil des sauerstoffarmen Blutes abnimmt. Vereinfacht gesagt, verfügt sauerstoffreiches (oxygeniertes) Blut über andere magnetische Eigenschaften als sauerstoffarmes (deoxygeniertes) Blut. Die Resonanz auf das starke Magnetfeld fällt daher bei oxygeniertem und deoxyginiertem Blut unterschiedlich aus. Somit ergibt sich eine zeitliche Konzentrationsdifferenz, wenn man die Messwerte nach
Einströmen des oxygenierten Blutes mit den Messwerten zum Ausgangspunkt verglichen. Diese Variable oder dieses Prinzip wird als BOLD-Kontrast (blood oxygenation level dependent) bezeichnet. Hieraus ergibt sich eine räumliche Konzentrationsdifferenz, wenn man zum gleichen Zeitpunkt verschiedene Areale miteinander vergleicht. Nun lassen sich somit zwei Werte messen:

1. Die veränderte magnetische Resonanz des Areals x vom Zeitpunkt t1 gegenüber Zeitpunkt t0.
2. Die veränderte magnetische Resonanz des Areals x gegenüber anderen Arealen.

Die Messung erfolgt dabei Schicht für Schicht.


Es wird nun immer deutlicher, dass es sich bei der funktionellen Magnetresonanztomographie um einen im höchsten Maße technisch und theoretisch vermittelten Prozess handelt, der über keinen direkten Zusammenhang zwischen Aktivität und Darstellung verfügt. Aber auch nachdem der Prozess der Transformation abgeschlossen ist, ist die Anschaulichkeit des erhaltenen Bildmaterials nicht nur von Vorteil, wie ebenfalls bei Freyer darlegt wird:

„Für jemanden, der den Hintergrund einer fMRT-Messung nicht kennt, entsteht durch diese anschauliche Darstellung schnell die Idee, die farbigen Flecken zeigen unmittelbar an, wie „stark“ das Gehirn in diesen Regionen arbeitet [...]. Doch diese Interpretation des Bildes ist so nicht richtig, und der absolute Grad der neuronalen Aktivierung kann - abgesehen von der Tatsache, dass es sich bei der fMRT um ein indirektes Verfahren handelt - schon allein aus Gründen der Statistik nicht direkt von einem Bild abgelesen werden.“ (Freyer, 2006: 24 f.)

Auch hat diese anschauliche Art der Aufbereitung des höchstkomplexen Prozesses dazu geführt, dass die Zahl der populärwissenschaftlichen Deutungen exponentiell

2014: 171).
gestiegen ist und sich viele Studien bzw. deren Erkenntnisse verselbstständigt haben. Dabei weist Freyer noch auf einen weiteren Sachverhalt hin:

„Tatsache ist also, dass mit der allgemein verwandten statistischen Analyse von BOLD-Daten nur sinnvolle Aussagen über die hervorgehobenen (aktivierten) Bereiche eines Bildes gemacht werden können. Der Rest des Bildes besitzt keine statistische Qualität und muss bei der Interpretation ignoriert werden!“ (Freyer, 2006: 27)


3.2.2 Positronen-Emissionstomographie (PET)


Der größte Vorteil dieser Methode ist die Möglichkeit, eine Vielzahl von Neurotransmittern und deren Rezeptoren kortikal zu lokalisieren. Neben den klassischen Neurotransmittern wie beispielsweise Serotonin und Dopamin lassen sich auch weitere Neuromodulatoren quantitativ erfassen. Die PET ermöglicht darüber

Auch zur Erzeugung eines PET-Bildes sind statistische Analysen, Bereinigungen und Transformationen der erhobenen Messdaten nötig. Die bereits in Kapitel 3.2.1 problematisierten Sachverhalte in Bezug auf die Methode der fMRT lassen sich somit auch auf die PET übertragen. Auch hier werden keine neuronalen Aktivitäten gemessen, und auch keine Gedanken, sondern erneut physikalische und chemische Prozesse, die durch eine Zuordnung der neuronalen Aktivität zugeschrieben wurden.

### 3.2.3 Elektroenzephalographie / Elektroenzephalogramm (EEG)

werden. Dies geschieht meist im Zusammenhang mit ohnehin geplanten neurochirurgischen Eingriffen (vgl. ebd.: 131).


Ein großer Vorteil gegenüber den bildgebenden Verfahren ist die zeitliche Auflösung. Diese liegt aufgrund des geringen Verarbeitungsaufwands im Bereich weniger Millisekunden.

Der große Nachteil dieser Methode ist die Lokalisation der gemessenen Ereignisse. Zwar steigt auch hier die Genauigkeit mit der zunehmenden Anzahl der verwendeten Elektroden, dennoch ist das Ergebnis als ungenau zu bewerten. Denn ein prinzipiell mathematisch unlösbares Phänomen ist die Rückführbarkeit der Wirkung auf die Ursache; ein so genanntes inverses Problem. Kennt man eine interzerebrale Quelle (Ursache) kann man sehr genau vorhersagen, wie sich die elektrischen Signale auf der Schädeloberfläche verteilen werden (Wirkung). Jedoch ist der umgekehrte Schluss eben nicht eindeutig möglich. Kennt man nur, wie im Fall der EEG-Messung, das elektrische Signal (Wirkung) lässt sich nicht präzise auf die interzerebrale Quelle (Ursache) schließen. Mit Hilfe aufwendiger mathematischer Verfahren wird versucht, diese inhärente Ungenauigkeit durch Schätzungen auszugleichen. Zwar reichen die so modifizierten Daten in etwa an die räumliche Auflösung des fMRT heran, dennoch ist zu konstatieren, dass es sich um eine enorme Anzahl an Transformationen und damit zugrundeliegende Annahmen handelt, die an diesem Prozess beteiligt sind.

3.2.4 Magnetenzephalographie / Magnetenzephalogramm (MEG)

Bei der Magnetenzephalographie oder auch Magnetenzephalogramm handelt es sich, wie schon bei der Elektroenzephalographie, um ein nicht bildgebendes Verfahren. Bei


4. Das Individuum aus der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive


Auch die Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie aus Kapitel 2 in Form der Menschenbilder sind unabdingbar in eine ganzheitliche Betrachtung des Individuums zu integrieren. Gleichwohl verharren auch sie in einer Position und in einem Detaillierungsgrad, aus dem heraus nur eine beschreibende Analyse möglich ist. Der Mangel an Erklärungen ist hier noch einmal erheblich größer gegenüber den Erkenntnissen der Neurowissenschaften. Die Ausführungen des Complex Man bieten zwar in vielerlei Hinsicht richtige und wichtige Ansatzpunkte für die Bildung einer Theorie der Mitarbeiterführung, es fehlt jedoch ein logisches Bindeglied, ein Wirkprinzip, das Antworten geben kann, warum der Mensch ist, wie er ist.


Nachdem die soziale Verortung abgeschlossen ist, wird das für die Argumentation dieser Arbeit zentrale Kapitel über den zeichenvermittelten Erkenntnis- und Interpretationsprozess folgen. Die hier zu findenden Ausführungen bilden das theoretisch-argumentative Fundament. Der zeichenvermittelte Erkenntnisprozess ist sowohl der Ausgangspunkt für eine kritische Betrachtung der bisher dargelegten medizinischen und neurowissenschaftlichen Ansätze als auch für die angestrebte Synthese zur Entwicklung eines neuen Führungsansatzes.
Durch die Beschreibung des Wahrnehmungsverhaltens und die individuelle Prägung durch Erfahrungen\(^6\) sowie die Betrachtung des Zeichens als zentrales Element des Denkens nimmt der Detaillierungsgrad der Beschreibung des Individuums weiter stetig zu.

\(^6\) Es sei darauf hingewiesen, dass hier und im weiteren Verlauf im Sinne der Zweckdienlichkeit der Erfahrungsbe griff als Alltagsbegriff verwendet wird. Dem Autor ist dabei die Komplexität, die dieser Begriff in der philosophischen Tradition u.a. bei Kant erlangte, bewusst. Ein Alltagsverständnis des Erfahrungsbe griffs ermöglicht jedoch die Verbindung der hier zugrundeliegenden Theorien, die ebenfalls größtenteils auf eine solche Problematisierung verzichtet.
4.1 Das individuelle Gedächtnis


Den Erinnerungsprozess nur aufgrund der neuronalen Prozesse verstehen zu wollen, ist unmöglich. Daher kann auch eine Wissenschaft, deren Instrumente und Theorien nur in der Lage sind, interne physikalische, chemische und biologische Prozesse zu
erfassen, nicht erschöpfend sein. Im Gegenzug darf eine ganzheitliche Sichtweise jedoch auch nicht auf diese Erkenntnisse verzichten. Sie hat vielmehr die Aufgabe, diese einzuordnen und eigene Leistungsfähigkeiten gewinnbringend in den Diskurs einzuspeisen.


Um den Menschen zu verstehen, ist es zwingend erforderlich, die Erinnerungen genauer zu betrachten. Dabei geht es hier nun nicht um die physische Grundlagen, wie sie in Kapitel 3 beschrieben wurden, sondern um die Eigenschaften und die Charakteristik von Erinnerungen.

da zwei Individuen niemals etwas gleich wahrnehmen können, wie später noch deutlich werden wird), so wird sich doch die Erinnerung daran signifikant unterscheiden. Zum anderen sind Erinnerungen auch *nie austauschbar*, denn kein Mensch ist in der Lage, seine Perspektive tatsächlich zu verlassen. Somit hat er gar keine andere Wahl, als Dinge so zu betrachten oder zu erinnern, wie er es tut. Selbst wenn menschliche Kommunikation also wie ein technischer Prozess zu verstehen wäre und analog zum Prozess des Datenaustauschs betrachtet würde, wären die empfangenen Daten für den Empfänger absolut unbrauchbar; er besäße einfach nicht die richtige „Software“, um die Daten zu lesen.

Als drittes Merkmal sieht Assmann⁷, dass Erinnerungen *nie isoliert* sind. Sie sind immer in Kontexte anderer Erinnerungen eingebunden. Sie überlappen sich, schließen aneinander an und bestätigen sich gegenseitig. Dadurch gewinnen sie an Kohärenz und Glaubwürdigkeit, wodurch sie verbindend und gemeinschaftsbildend wirken (vgl. ebd.).

Erinnerungen sind viertens als *fragmentarisch* anzusehen. Sie sind begrenzt und ungeformt. Erinnerungen sind nicht sprachlich aufbereitet und haben keinen Anfang und kein Ende. Vielmehr sind es immer nur Ausschnitte (Fragmente), die erinnert werden. Oft ist es retrospektiv verwunderlich, welche Dinge erinnert werden und welche nicht. So kann man sich beispielsweise vielleicht noch gut an den Hund der verstorbenen Nachbarin aus der eigenen Kindheit erinnern, nicht aber an sie selbst. Die Ansammlung der Ausschnitte erhält erst dann Form, Struktur, zeitliche Einbettung und Stringenz, wenn sie kommuniziert werden sollen. Die Sprache erst formt die kommunizierte Erinnerung, was bedeutet, dass die Erinnerung selbst keine sprachliche Form haben kann. Dies ist ein weiterer Beleg für das weiter oben ausgeführte erste

---


Wurde zuvor festgehalten, dass Erinnerungen nur einem Individuum selbst gegeben sind, so kann nun präzisiert werden: Der Mensch trägt als Individuum Erinnerungen in sich. Diese kann und wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit im Laufe der Zeit anders

\(^8\) Auch wenn an dieser Stelle von *Verlassen, Aufbereiten und Modifizieren* die Rede ist, soll dies allerdings kein Hinweis auf ein Transportmodell der Kommunikation sein.


völlig anderes entstanden, das sich nicht fassen lässt, wenn man es anhand der falschen Kategorien untersucht.


Somit ist dies die entscheidende Stelle: Jeder seriös arbeitende Neurowissenschaftler müsste ohne zu zögern zugeben, dass seine wissenschaftliche Disziplin ungeeignet ist, die soziale Interaktion bzw. die Kommunikation selbst als Untersuchungsgegenstand zu erörtern, was auch mehrheitlich geschieht. Vielmehr wird aber dann der Versuch unternommen, diese Phänomene durch eine intensive Erforschung des Individuums zu erschließen. Hier ist jedoch schon der Grundgedanke zurückzuweisen, da es sich, wie bereits zuvor angeklungen, um eine rein informationstheoretische Vorstellung von Kommunikation handelt – ein Sender-Empfänger-Modell. Dabei ist anzumerken, dass das populäre Kommunikationsmodell nach Shannon (vgl. Abb. 09) ebenfalls schon

Abbildung 9: Kommunikationsmodell nach Shannon


„Kommunikationsereignisse sind grundlegend als soziale Konstitutionszusammenhänge zu begreifen, da Kommunikation die Teilnahme mindestens zweier Individuen bzw. Subjekte oder personaler Systeme erfordert, die sich bei ihren Mitteilungsaktivitäten gegenseitig steuern und beeinflussen, auch wenn dies durch den Einsatz verschiedener Medien und moderner Kommunikationstechnologien asynchron und asymmetrisch erfolgen kann.“ (Eschbach, Loenhoff, & Schmitz, 2016: Überlegungen zum Fachverständnis der Essener Kommunikationswissenschaft)


Doch persönliche Erfahrungen sind nicht nur für die Gegenwart entscheidend, sie sind auch zukunftsweisend. Die Summe der Erfahrungen konstituiert ein Individuum und beeinflusst die Art und Weise von kommenden Erfahrungen:


Es entsteht daher ein zeitlebens andauernder Kreislauf aus neuen Erfahrungen, bei denen der Erfahrungsprozess maßgeblich durch bereits bestehende Erfahrungen geprägt ist. Die neuen Erfahrungen gehen modifiziert in den Erfahrungsschatz, die individuelle Welttheorie, über und beeinflussen fortan neue Erfahrungen. Eine detaillierte Beschreibung des Erfahrungsprozesses wird in Kapitel 4.3 erfolgen. Nachvollziehbar ist dieser Prozess nur theoretisch, da er nicht unmittelbar beobachtbar und nicht einmal – oder gerade nicht – von der Person selbst expliziert werden kann. Dazu vermerkt Ungeheuer:

„Der Mensch ist, was seinen inneren Kern ausmacht, kein Gefäß, das lediglich die Füllung seiner empfangsbereiten Hohlräume erleidet. Er hat auch nicht das, was er als Inhalt erfährt, einfach in sich zur Verfügung, so dass er damit machen kann, was er will, sondern er lebt auch als Individuum in dem, was er erfahren hat, so dass er es gar nicht mehr als in sich seien erfährt“. (Ungeheuer, 1987: 309)

Das menschliche Erfahren von etwas sei, so Ungeheuer, comprehensiv, reflexiv, dichotom, individuell und theoretisch (vgl. Ungeheuer 1987: 304). Klassifizierungen, die als ergänzend und sich gegenseitig bedingend zu den obigen Ausführungen bezüglich der Eigenschaften von Erinnerungen anzusehen sind. Auch diese seien hier kurz näher erläutert:

Erfahrungen sind **comprehensiv**, da *etwas* erfahren wird. Das heißt, sie haben einen Erfahrungsinhalt. Dieser Erfahrungsinhalt ist aber weder mit dem Erfahrungsakt, noch mit dem von ihm Repräsentierten (Dinge, Ereignisse, die Welt) gleichzusetzen (vgl. ebd.: 304 f.).


Wenn jeder Mensch aber Dinge anders deutet, wie soll dann ein physikalisch oder chemisch gemessener Prozess darüber Auskunft geben, dass zwei Menschen das Gleiche denken oder fühlen? Die hier getroffene Argumentationskette zeigt auf, dass eine ganzheitliche Betrachtung des Individuums eine weitaus höhere Leistungsfähigkeit besitzt als die Beschreibung von Teilprozessen. Sowohl die Interaktion des Menschen mit seiner Umwelt als auch die menschliche Kommunikation sind irreduzibel und können nicht in individuelle Partialhandlungen unterteilt werden. Bisher konnte ein theoretisches Konstrukt aufgezeigt werden, dass die Umwelt, das Individuum, Erfahrungen und Erinnerungen sowie auf der Mikroebene medizinische bzw. neurowissenschaftliche Prozesse in ein Verhältnis setzt, Prozesse veranschaulicht und analoge Strukturen aufdeckt. Im Folgenden wird
es nun die Aufgabe sein, einzelne Prozesse näher zu betrachten und Aufsetzungspunkte in den obigen Ausführungen zu finden.

4.1.1 Implizites Wissen

nicht unmittelbar davon ab, ob er sie versteht. Dieser Logik folgend kommt Hübl zu dem Schluss:

„Erstens entpuppen sich die meisten Thesen von der Macht des Unbewussten als maßlose Übertreibungen. Zweitens machen uns die wenigen unbewussten Einflüsse nicht zwingend hilflos oder unvernünftig. Und drittens zeichnet uns Menschen die kritische Vernunft aus, die wir bewusst einsetzen und durch Training verbessern können, um uns gegen Einfluss zu schützen.“
(Hübl, 2015: 9)


Unterscheidung beinhalten, wie das Beispiel des Lernens einer Sprache und des Sprechens einer Sprache gezeigt hat.


Es sollte nun aus den bisherigen Ausführungen klar geworden sein, dass es sich bei diesem Schritt um eine weitere, zweite Transformation und nicht etwa um eine Rücktransformation handelt, denn jeder Mensch kann Dinge immer nur aus seiner Sicht deuten und verstehen. Dass eine vollständige Deckungsgleichheit nicht erreicht werden kann, ist bereits aus den Erklärungen zur Natur der Kommunikation hervorgegangen.
Eine vollständige Explikation von implizitem Wissen ist also nie möglich, weil jede Explikation immer große Verluste⁹ mit sich bringt. Vor allem aber muss eine solche Transformation auch nicht unbedingt einen Erkenntnisgewinn erzeugen. Gerade bei verkörperten Prozessen helfen diese oft nicht weiter. Dies zeigt wieder das Beispiel des Fahrradfahrens aus Kapitel 3.1.2, dieses Mal in einem Versuch, den Prozess zu explizieren, nach Michael Polanyi:

„We cannot learn to keep our balance on a bicycle by taking to heart that in order to compensate for a given angle of imbalance $\alpha$, we must take a curve on the side of the imbalance, of which the radius ($r$) should be proportionate to the square of the velocity ($v$) over the imbalance: $r \sim v^2 / \alpha$. Such knowledge is ineffectual, unless known tacitly.“ (Polanyi, 1966: 6 f.)


---


Abschließend sei dabei noch darauf hingewiesen, dass es neben den sozialen und kommunikativen Bedingungen auch zeitliche Strukturen gibt, die das individuelle Gedächtnis determinieren. So spricht Assmann von einem Drei-Generationen-Gedächtnis. Drei Generationen (manchmal aber auch bis zu fünf) sind in der Regel die Anzahl an Generationen, die zeitlich koexistieren und somit noch persönlich miteinander in Kontakt kommen. Zwar ist es, wie bereits erwähnt, nicht möglich, Erfahrungen und Erinnerungen zu übertragen, aber durch die persönliche Interaktion (zuhören, fragen, antworten, nachfragen) werden die eigenen Erfahrungen stark beeinflusst und so fließt zumindest ein Teil der Fremderfahrungen in den eigenen Erfahrungsschatz mit ein. Durch die kommunikative Interaktion wird eine gemeinsame Erfahrungssituation geschaffen und Fremderfahrungen können in einem gewissen Maße zu Quasierfahrungen werden. Auch wenn heutzutage der Einfluss

Die Analyse ist somit weit genug fortgeschritten, um von der Ebene des Individuums auf die Ebene des Kollektivs zu wechseln.
4.2 Individuum und Kollektiv


Laut Duden ist ein Kollektiv u.a. eine „Gruppe, in der Menschen in einer Gemeinschaft zusammenleben“ (Duden online: Kollektiv (Substantiv)). Bereits hier wird der dynamische Charakter des Kollektivs deutlich. Denn Menschen, die in einer Gemeinschaft leben, sind nicht nur eine Ansammlung oder Koexistenzen von Menschen, sondern das Produkt sozialer Interaktion. Extrem gewandelt hat sich im Laufe der Zeit die Frage nach der Kollektividentität. Während es vom 18. bis ins 20. Jahrhundert als Tatsache galt, dass kollektive Identität an Merkmalen wie Territorium, Rasse, Sprache oder Religion festzumachen sei, hat sich diese Sichtweise nun deutlich verändert:

„Heute werden kollektive Identitäten von allen substantiellen Merkmalen freigehalten (sie werden ‚ent-essentialisiert‘) und als Diskursformationen beschrieben. Sie gelten als kulturelle Konstrukte und Vorstellungen, die nie vorgegeben sind, sondern durch entsprechende Symbolsysteme und Wertorientierungen hergestellt werden.“ (Assmann, 2011: 221)


10 Analog zum Erfahrungsbevragif soll auch der Wahrheitsbegriff in dieser Arbeit in seiner alltäglichen Verwendungsweise verstanden werden. Obgleich auch dieser Begriff äußerst komplex ist und Gegenstand einer ausführlicheren Betrachtung sein könnte.
Aus der eigenen Sicht müssen die uns umgebenen Personen eine grundsätzlich gleich angelegte Weltauffassung haben:

„Oder jedenfalls dürfen wir nicht merken, dass das nicht der Fall ist, d.h.: sie müssen sich uns so darstellen, dass wir daran nicht prinzipiell zweifeln müssen und gelegentliche Enttäuschungen als zufällig und erklärbar, zumindest nicht als Instanzen unaufhebbbarer Differenz des Weltzugangs interpretierbar sind.“ (Hahn, 1994: 154)


In jedem Fall lässt sich bereits hier feststellen, dass ein Individuum niemals eine programmierte Maschine ist, die fertig in die Welt gelassen wird und deren weiterer Verlauf vorbestimmt ist. Will man mit aller Macht einen mechanistischen Vergleich bemühen, sollte man eher davon sprechen, dass die Hardware zu Beginn des Lebens bereitgestellt wird, der Quellcode muss jedoch noch geschrieben werden. Dieser ist natürlich nicht arbiträr und beliebig wählbar, sondern kann sich immer nur in Abhängigkeit mit den körperlichen Dispositionen entwickeln. Ein Prozess, der zeitlebens nicht aufhören wird. Auch dieser mechanistische Vergleich kann jedoch allenfalls dazu dienen, metaphorisch abstrakte Sachverhalte plakativ darzustellen. Der Prozess selbst ist er nicht.

Nachdem nun der Übergang zur Kollektivebene vollzogen wurde, soll es im Folgenden um verschiedene Formen eines kollektiven Gedächtnisses gehen.
4.2.1 Das Generationen-Gedächtnis

Neben dem bereits bekannten Drei-Generationen-Gedächtnis, das sich auf den eigenen Verwandten- und engen Bekanntenkreis bezog, sind Menschen immer auch ein Teil ihrer nichtverwandtschaftlichen Generation:

„Jeder Mensch ist in seiner Altersstufe von bestimmten historischen Schlüsselerfahrungen geprägt, und ob er dies will oder nicht, teilt er mit den Zeitgenossen gewisse Überzeugungen, Haltungen, Weltbilder, gesellschaftliche Wertmaßstäbe und kulturelle Deutungsmuster.“ (Assmann, 2002: 185)

In Extremsituationen nimmt die Dauer einer Generation rapide ab. So sind es beispielsweise in den Geburtsjahrgängen vor dem Zweiten Weltkrieg nur wenige Jahre, die erhebliche Unterschiede machen:

„Es ist ein Altersabstand von drei Jahren, der die ersten zur ‘schuldigen Generation’ der jungen Soldaten, die zweite zur ‘skeptischen Generation’ der Flakhelfer und die dritten zur ‘unbefangenen Generation’ der ‘weißen Jahrgänge’ schlägt.“ (Bude, 1997: 65)

### 4.2.2 Das kollektive Gedächtnis


\(^{11}\text{Bei Verwendung des Aktivs wird hier keinesfalls eine Tätigkeit durch eine Personifizierung bzw. Objektivierung des kollektiven Gedächtnisses unterstellt. Vielmehr soll sie die Plastizität des Theoriekonstruktes erhöhen.}\)

bringen. Der Prozess wird beschleunigt, wenn es sich dabei um Personen von öffentlichem Interesse oder Meinungsführer handelt. Ein besonders deutliches Beispiel für ein kollektives Gedächtnis ist das *nationale Gedächtnis*. Das nationale Erinnern ist dabei oft mit der Militärhistorie der jeweiligen Nation verwoben. Dadurch entstehen vier Subtypen:

- das Siegergedächtnis
- das Besiegtengedächtnis
- das Tätergedächtnis und
- das Opfergedächtnis.


Das Opfergedächtnis gleicht auf individueller Ebene am ehesten den unzugänglichen Erinnerungen (vgl. Kapitel 3.1). Es sind traumatische Erfahrungen, die sich kaum in ein nationales Selbstbild integrieren lassen (vgl. ebd.). Daher ist es besonders verheerend für eine Nation, wenn es nicht gelingt, die Scham zu überwinden und die Erinnerungen in die Gemeinschaft zu tragen. Denn dann bleiben es individuelle Erinnerungen und die Nation oder das Kollektiv werden stark fragmentiert. Oft kann es jedoch Jahre oder Jahrzehnte dauern, bis dies gelingt. Daher kann man meist nur die aktuelle Situation bewerten, nicht aber sagen, ob der Prozess endgültig gescheitert oder aber erfolgreich verlaufen ist. Im Gegensatz zu den Besiegten, die vor allem Revanche- und Rachegedanken hegen, geht es den Opfern um Anerkennung und Restitution.


\[12\] Hintergrundinformationen bietet beispielsweise dieser Artikel: 
SZ Online, 24.10.2010: Wikileaks: Irak-Papiere - "Klare Beweise für Kriegsverbrechen". 
http://www.sueddeutsche.de/politik/wikileaks-irak-papiere-us-soldaten-schauten-bei-folter-systematisch-weg-1.1015276


13 Hintergrundinformationen bietet beispielsweise dieser Artikel:
http://www.zeit.de/politik/ausland/2013-04/srebrenica-serbien-entschuldigung-massaker
Dies sind Effekte, die aber zeigen, dass sich auch das kollektive Gedächtnis stark wandeln kann. Zwar geschieht dies über einen sehr viel längeren Zeitraum als das Generationen- oder gar das individuelle Gedächtnis, aber es wandelt sich.


Kollektives und individuelles Gedächtnis stehen sich also nicht gegenüber, sondern sind in ständiger Interaktion, tauschen Inhalte aus und bedingen sich gegenseitig. Erneut findet sich hier das Prinzip „das Eine durch das Andere“.

4.2.3 Das kulturelle Gedächtnis


Es wird nun immer deutlicher, dass das individuelle Gedächtnis und das kulturelle Gedächtnis quasi zwei Pole darstellen, sowohl was ihre Zeitspanne als auch was die Auslagerungsfähigkeit angeht. Das Generationen- und das kollektive Gedächtnis reihen sich dazwischen ein, wobei sie jeweils einem Pol deutlich näher sind als dem anderen. Zudem ist nun auch zu erkennen, dass die Zuordnung der einzelnen Gedächtnisformen nicht immer leicht ist. Insbesondere das kollektive und das kulturelle Gedächtnis lassen sich nicht ganz trennscharf kategorisieren. Dabei sollte deutlich geworden sein, dass alle vier Formen des Gedächtnisses nur im Zusammenspiel möglich sind. Eine Form wäre ohne die anderen Formen nicht denkbar. Die Kultur des Erinnerns ist dabei auch immer Verhandlung und Vereinbarung innerhalb einer Gemeinschaft. Diese laufen überwiegend stillschweigend und meist sogar unreflektiert ab, da der konstruktive Charakter kaum bewusst ist. Anders sieht es immer dann aus, wenn es zu Konflikten kommt, wie
beispielsweise die Debatte um die Errichtung des *Denkmals für die ermordeten Juden in Europa* in Berlin gezeigt hat (vgl. Kiefer, 2013: 61 ff.).

Der für das Denken des Individuums konstitutive Charakter der dynamischen Interaktion mit seiner Umwelt wurde nun wiederholt dargestellt und die Eigenschaften von Erinnerungen und Erfahrungen beschrieben. Auch die zentrale Rolle des Kollektivs in diesem Prozess ist hervorgehoben worden.

Bisher nur angedeutet wurde aber, wie dieser Erkenntnisprozess im Detail aussieht und die Erfahrungen damit als Erinnerungen Teil des individuellen Gedächtnisses werden. Im Folgenden wird daher ausgeführt werden, wie der menschliche Erkenntnisprozess beschrieben werden kann.
4.3 Der zeichenvermittelte Erkenntnisprozess

„If we seek the light of external facts, the only case of thought which we can find are of thought in signs. Plainly, no other thought can be evidenced by external facts. But we have seen that only by external facts can thought be known at all. The only thought, then, which can possibly be cognized is thought in signs. But thought which cannot be cognized does not exist. All thought, therefore, must necessarily be in signs.“ (Peirce, CP: 5.251)


Die Semiotik ist die allgemeine Wissenschaft von den Zeichen, ihren Eigenschaften, Bedingungen und Gesetzen ihrer Formung und Verwendung, weil sie Zeichen über alle Fachgrenzen hinweg verstehen will – Sprachen ebenso wie z.B. Gesten, Spuren im Schnee oder neuro-physiologische und physikalische Signale.“ (Pape, 2004: 117)


beispielsweise daran zu belegen ist, dass auch schon Neugeborene schreien, wenn sie Schmerz empfinden. Im Gegensatz zum Säugling wird ein Kind oder ein erwachsener Mensch kaum in diesem Moment der Zweitheit bleiben. Denn sobald ein Mensch Schmerzen hat, sucht er nach Erklärungen, vergleicht mit bisherigen Schmerzerfahrungen und bewertet sie; Handlungen, die bereits der Kategorie Drittheit zuzuordnen sind. Da dieser Übergang nie ganz klar zu trennen ist, wird die Zweitheit auch als degenerierte Kategorie bezeichnet.


verbirgt sich in der Zeichentheorie nach Peirce sehr viel mehr. Hierzu ist es zunächst einmal sinnvoll, jegliche konkrete alltägliche Vorstellung, die man von einem Zeichen hat, zu vernachlässigen. Das Zeichen bei Peirce ist mehr als ein Laut- oder Schriftbild oder ein technisches Signal. Es ist ein relationslogisches Konstrukt mit drei Komponenten:

- der Beziehung zu einem Repräsentamen des Zeichens (wird gemeinhin als Symbol, das Zeichen selbst oder auch als Zeichenelement verstanden)
- der Beziehung zu einem Objekt
- der Beziehung zu einem Interpretanten

Das Repräsentamen ist der Zeichenträger und wohl das, was die meisten unter einem Zeichen verstehen würden. Es verweist auf etwas, das es selbst nicht ist. So kann ein Buchstabe, ein Lautbild oder ein Signal als Zeichen fungieren. Weniger im öffentlichen Bewusstsein dürfte jedoch sein, dass auch Regeln (z.B. Grammatik), Konzepte (z.B. Zahlen) und Qualitäten (z.B. Stille) Zeichen seien können. „Das Repräsentamen kann dabei jede beliebige geistige oder faktische Qualität sein“, (Thor, 2016: 176) es entspricht „in seiner Kontingenz und Unbestimmtheit der rein qualitativen Erstheit“ (ebd.).

Das Objekt kann in der Zeichentheorie nach Peirce praktisch jedes Element der realen oder ideellen Welt sein, das von einem anderen unterscheidbar ist: Zum Objekt in der dreistelligen Zeichenrelation erklärt Peirce dasjenige, was als pragmatische Ursache der Zeichenbildung anzusehen ist, bzw. dasjenige, was die Zeichenbenutzer aus einem Kontinuum ausdifferenzieren wollen“ (Köller, 1977: 41). Das zeicheninterne Objekt ist dabei alleinig das in einer konkreten Situation konstituierte Objekt. Es geht damit nicht über das hinaus, was sein Repräsentamen innerhalb der Triade über das zeichenexterne Objekt verrät. Die faktische Beschaffenheit des zeichenexternen Objektes lässt sich nur vermuten (vgl. Thor, 2016: 177). Allerdings lassen sich diese Vermutungen über das externe Zeichen durch weitere Kontexte, Erfahrungen und Zeichen, die sich auf dasselbe realweltliche Objekt beziehen, immer weiter präzisieren: „Wir stellen also unter Bezugnahme auf unsere Erfahrungen oder auf den

„Dementsprechend kann der Interpretant als der Denk- und Interpretationshorizont bestimmt werden, unter dem sich das jeweilige Zeichenobjekt konstituiert, bzw. als der interpretative Zugriff, mit dem sich ein Zeichenobjekt unter Berücksichtigung des jeweiligen sprachlichen und nichtsprachlichen Kontextes spezifizieren lässt.“ (Kölle, 1977: 45)


Abbildung 10: *Semiotisches Dreieck*

14 Eine solche Analyse findet sich beispielsweise in Stefan Kappners Werk *Intentionalität aus semiotischer Sicht* (Kappner, 2004).

Der mentale Vorgang, bei dem alle drei Komponenten in Relation gesetzt werden, heißt *Semiose*:

„By 'semiosis' I mean, [...] an action, or influence, which is, or involves, a cooperation of three subjects, such as a sign, its object, and its interpretant, this tri-relative influence not being in any way resolveable into actions between pairs“ (Peirce, 1907: 411).


Was implizit in der zunächst angeführten Zeichendefinition schon mitschwingt (Anm. d. Verf.: Ein Zeichen steht für etwas Anderes und wird von jemandem verstanden bzw. es hat eine Bedeutung) kann nun mit Peirce präzisiert werden:
„A Sign, or Representamen, is a First which stands in such a genuine triadic relation to a Second, called its Object, as to be capable of determining a Third, called its Interpretant, to assume the same triadic relation to its Object in which it stands itself to the same Object. [...] A Sign is a Representamen with a mental Interpretant. (Peirce, CP: 2.274)

Oder anders formuliert:

„Ontologisch gesprochen ist das Zeichen also eine qualitativ arbiträre Singularität (Repräsentamen), die gegenüber einer interpretativ vermittelnden, dritten Entität (Interpretant) eine geistig aktuale bzw. faktisch gegenwärtige Relation zu etwas von ihr Unterschiedenem (Objekt) darstellt.“ (Thor, 2016: 177)

Aus dieser Interpretationsnotwendigkeit folgt auch, dass ein Zeichen niemals isoliert bestehen kann, denn:

„Jedes Zeichen muss per definitionem interpretierbar sein. Die Interpretierbarkeit aber setzt wenigstens ein anderes Zeichen voraus. Dieses andere Zeichen wiederum ist ebenfalls nur Zeichen, wenn und weil es interpretierbar ist, also ein anderes Zeichen voraussetzt.“ (Oehler, 1981: 26)

Jedes Zeichen zieht somit weitere Zeichen und Interpretationsprozesse nach sich und ist – außer es handelt sich um einen abduktiven Schluss – selbst ein Nachfolger von vorhergehenden Zeichen und Interpretationsprozessen. Der zeichenvermittelte Erkenntnisprozess ist daher potentiell infinit:

„Jedes vollständige Zeichen ist insofern vereinheitlicht, als eine neue dreistellige Zeichenrelation entstehen kann, die sich auf dasselbe Objekt bezieht. Jedes vollständige Zeichen ist auf ein interpretierendes zweites Zeichen, den 'Interpretanten', und damit auf eine mögliche (potentiell nie endende bzw. unabschließbare) Folge von Interpretationen bezogen.“
(Pape, 2004: 128)

Die lebenslange Fortführung des Interpretationsprozesses führt kontinuierlich zu einer immer präziseren Detaillierung des Interpretationskonstruktions. Das eigene Wissen von der und über die Welt nähert sich somit immer mehr den realweltlichen (dynamischen) Objekten an, was sich in den immer seltener werdenden Fällen, wo die Realität das eigene Interpretationskonstrukt widerlegt, manifestiert. Peirce geht davon aus, dass der Interpretationsprozess potentiell zu beenden ist, dies jedoch de facto eine unbegrenzte bzw. unbestimmt lange Forschungstätigkeit voraussetzt. Hookway definiert auf Basis der Ausführungen von Peirce die Erkenntnis der ultimativen Wahrheit, des finalen Interpretanten als:

„Which would be reached if a process of enriching the interpretant through scientific enquiry were to proceed indefinitely. It incorporates a complete and true conception of the objects of the sign; it is the interpretant we should all agree on in the long run.“
(Hookway, 1985)
Konsequent auf den Alltag übertragen hieße das, dass jedes Zeichen zu einem unendlichen Interpretationsprozess führen müsste, wie es in Abbildung 11 dargestellt ist:

Abbildung 11: Der infinite Interpretationsprozess
Quelle: Eigene Darstellung.

\(^{15}\) Da selbst unter Missachtung der bereits erwähnten Utopie der vollständigen Kommunizierbarkeit immer noch der Abbruch des Interpretationsprozesses als unüberwindbares Hindernis bestehen bleibt. Der Interpretationsprozess müsste aber zu Ende geführt werden, um vollständige Erkenntnis zu erlangen, was faktisch unmöglich ist.
Peirces Auffassung des Denkens als eine Zeichentheorie hat zudem weitere Konsequenzen, die er als die *vier Unvermögen* bezeichnet und die hier kurz angeführt werden sollen:

„1. Wir haben kein Vermögen der Introspektion, sondern alle Erkenntnis der inneren Welt ist durch hypothetisches Schlussfolgern aus unserer Erkenntnis äußerer Fakten abgeleitet.

2. Wir haben kein Vermögen der Intuition, sondern jede Erkenntnis wird von vorhergehenden Erkenntnissen logisch bestimmt.

3. Wir haben kein Vermögen, ohne Zeichen zu denken.

4. Wir haben keinen Begriff von einem absolut Unerkennbaren."
(Peirce, 1967: 184)


Alle in diesem Kapitel vorgestellten Charakteristika des Zeichens und somit des Denkens finden sich wohl kaum so präzise auf den Punkt gebracht wie in den einleitenden Worten der Habilitationsschrift Karl Bühlers. Die vermeintlich so trivialen Worte beherbergen bei genauerer Betrachtung sämtliche Grundlagen einer Theorie des Denkens:


Dieser Prozess ist als individuell verschieden anzusehen, jedoch immer nur innerhalb gewisser Normen und sozialer Gegebenheiten. Diese Begrenzungen sind Grundvoraussetzungen für eine Gemeinschaft und das Verstehen in der Kommunikation. Ein Mensch bleibt individuell (im besagten Rahmen), aber nie isoliert!

---

16 Es sei hier nicht verschwiegen, dass auch Ferdinand de Saussure durchaus andere Positionen vertreten hat. Diese Arbeiten sind jedoch weitestgehend unbekannt. Die hier getätigten Aussagen beziehen sich daher auf seine populärsten Ausführungen.
Der gesamte hier beschriebene Prozess der Erkenntnis ist immer nur unter Einbindung in eine Sozialität denkbar:


Nur in der Gemeinschaft ist über einen Zeitraum hinweg so etwas wie Gewissheit in den Deutungsprozessen überhaupt zu erreichen. Und wenn einer etwas sieht, was die anderen nicht erkennen können oder wollen, dann gilt er schnell als Außenseiter oder psychisch krank. Wie schnell das gehen kann und wie lange es dauert, sich eines solchen Stigmas wieder zu entledigen, zeigt z.B. der Fall Mollath.17

Vor allem aber ist Denken eine Aktivität. Eine Aktivität, die zudem den menschlichen Zugang zur Welt konstituiert. Die Welt zeigt sich nicht, wie sie an sich ist, sie zeigt sich nicht einmal, sondern der Mensch betrachtet die Welt und generiert seine eigenen Eindrücke durch Verknüpfung, Zerlegung, Urteilen, Abstraktion und Apperzeption (nicht bloße Perzeption!).


Es ist der Wahrnehmung nachgelagert. Denken ist ein Wahrnehmungsurteil.18

17 Eine Übersicht über den Fall bietet beispielsweise der folgende Artikel: http://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2012-11/gustl-mollath-psychiatrie-wahn-hypovereinsbank/komplettansicht

18 In Fußnote 6 wurde bereits auf die Problematik des Erfahrungsbegriffes hingewiesen. Die alltägliche Verwendung in den zugrunde liegenden Theorien der vorangegangen Kapitel ermöglichte eine ebenso alltägliche Verwendung in dieser Arbeit. Da dies im vorliegenden Kapitel nicht zutrifft, wurde der Begriff hier vermieden. Es ist aber davon auszugehen, dass das hier als Erkenntnis bezeichnete Phänomen dem alltäglichen Begriff der Erfahrung sehr ähnlich ist.
4.3.1 Der infinite Interpretationsprozess als Grundlage der Persönlichkeit

Aus den zuvor getroffenen Aussagen ergeben sich wertvolle Implikationen für das Verständnis der Persönlichkeit eines menschlichen Individuums.


Es ist essentiell zu verstehen, dass es sich beim Wahrnehmungsprozess, der dann zur Erfahrung führt, nicht um ein naturwissenschaftliches Experiment handelt, das man
diesen dauerhaft in sein Interpretationskonstrukt zu übernehmen und als Eigenanzuerkennen.

Ein entscheidender Grund, warum der Mensch entwicklungsfähig ist und sich kontinuierlich verändert, ist die Instabilität der Erinnerungen. Zum einen sind diese, wie in den Ausführungen zum individuellen Gedächtnis hinlänglich dargestellt, dynamisch, zum anderen ist eine weitere wichtige Voraussetzung, dass nicht immer nur neue Erinnerungen hinzukommen. Diesem Aspekt soll sich der nächste Abschnitt widmen.
4.4 Das Vergessen


Ebenfalls zu unterscheiden sind die potentiell zugänglichen aber unbewussten sowie die nicht zugänglichen Erinnerungen, wie sie in Kapitel 3.1 eingeführt wurden. Diese sind eben nicht bewusst oder unzugänglich, nicht aber vergessen.


Das heißt jedoch nicht, dass es reines Schicksal ist, was vergessen wird und was erinnert wird. Zum einen liegt es in der Natur der Sache, dass der Mensch sich an besonders wichtige Dinge erinnert und erinnern will. In der Regel werden daher gerade, wenn es sich um das Langzeitgedächtnis handelt, wohl eher Erinnerungen


„Zu allem Handeln gehört Vergessen: wie zum Leben alles Organischen nicht nur Licht, sondern auch Dunkel gehört [...] Es ist möglich, fast ohne Erinnerung zu leben, ja: glücklich zu leben, wie das Tier zeigt; es ist aber ganz und gar unmöglich, ohne Vergessen überhaupt zu leben.“ (Nietzsche, 1970: 10)
5. Zusammenführung und ganzheitliche Betrachtung des menschlichen Individuums

Der Ansatz der Triangulation ist nun abgeschlossen. Vor allem eins sollte bisher deutlich geworden sein: Die Komplexität der Thematik. Daher soll nun noch einmal explizit zusammengeführt werden, was bisher nur in den einzelnen Kapiteln als zusammengehörig dargestellt wurde oder offensichtliche Parallelen aufwies.


Innerhalb der Analyse wurde deutlich, dass sich die Machart der drei Beine grundsätzlich unterscheidet. Sie besitzen individuelle Eigenschaften, Defizite und Stärken. Es wäre wenig sinnvoll und stabil, nun eine Tischplatte auf drei unterschiedlich beschaffene Beine legen zu wollen. Vielmehr sollte man genau betrachten, welche Leistungseigenschaften jedes Beines besonders nützlich und einzigartig sind und versuchen, diese in einem gemeinsamen Entwurf zu vereinigen.

Genau das ist auch das Ziel der hier vorgenommenen Triangulation. Die Herausforderung wird darin bestehen, jedem Ansatz gerecht zu werden, ohne sich dabei in Details zu verlieren.

Methodisch wird diese Zusammenführung in einem kommentierten Rückblick erfolgen. Hierzu werden die verschiedenen Perspektiven, also Kapitel, noch einmal aufgearbeitet und nun wertend kommentiert, um schließlich zu einer eigenen Position zu kommen.


die bisherigen Ausführungen in dieser Arbeit gezeigt haben, kann dies immer nur in Ansätzen gelingen. Ergebnisse sind daher immer beeinflusst.


Zwar gibt es zahlreiche naturwissenschaftliche Theorien, Modelle und Systeme, die exakt zu den beobachteten Phänomenen passen oder diese in hoher Genauigkeit vorhersagen. Nichtsdestotrotz ist die Beschreibung niemals der Vorgang an sich. Genauso wie in der Welt keine Relationen zu finden sind, gibt es auch keine Relevanz. Es ist und war der Mensch, der Relationen und Relevanzstrukturen in die Welt bringt bzw. gebracht hat:

„Den Naturwissenschaftlern bleibt es vorbehalten zu entscheiden, welcher Sektor der gesamten Natur, welcher ihrer Tatsachen und Ereignisse, und welche Aspekte dieser Tatsachen und Ereignisse thematisch und interpretativ für ihr spezifisches Interesse relevant sind. Diese [...] sind im Voraus weder ausgesondert noch gedeutet; sie zeigen keine ihnen spezifisch eigenen Relevanzstrukturen. [...] Die Tatsachen, Daten und Ereignisse, mit denen der Naturwissenschaftler umgehen muss, sind lediglich Tatsachen, Daten und Ereignisse innerhalb seines Beobachtungsfeldes; jedoch „bedeutet“ dieses Feld den darin befindlichen Molekülen, Atomen und Elektronen gar nichts.“ (Schütz, 1971: 4)

Anknüpfend an Schütz ließe sich präzisieren: Genau genommen gibt es in dieser Welt nicht einmal Moleküle, Atome oder Elektronen. Auch sie sind nur Teil eines menschengemachten Systems, das jedoch präzise jene Prozesse und Sachverhalte beschreibt, die der Mensch findet, wenn er die Welt betrachtet und seine eigenen Eindrücke generiert. Dass diese als wahr betrachtet werden, heißt aber lediglich, dass sie (bisher) nicht durch anderweitige Eindrücke falsifiziert wurden.

Die hier getroffenen Aussagen mögen auf den ersten Blick gewagt erscheinen. Es handelt sich dabei jedoch keinesfalls um eine quasireligiöse Überzeugung oder eine drastische Abkehr von den Naturwissenschaften. Die Zielsetzung ist eine gänzlich andere: Ebenso wie es im Denken eine körperliche Komponente bzw. Grundlage gibt,
gibt es selbstverständlich Dinge, Prozesse und Systeme in der Natur, die den
naturwissenschaftlichen Theorien entsprechen. Mit Hilfe der über Jahrtausende
präzisierten Theorien, Kategorisierungen und Zuordnungen ist ein Konstrukt
geschaffen worden, das einen enormen Anteil an dem Kenntnisstand und
Entwicklungsgrad der Menschheit hat. Nur darf nicht in Vergessenheit geraten, dass
es immer ein menschengemachtes Beschreibungssystem bleiben wird. Und wie jede
Beschreibung von etwas, wie jedes Modell, ist es fehlbar. Je nach Komplexitätsgrad
und Entwicklungsstand des jeweiligen Modells oder der jeweiligen Theorie wird die
Wahrscheinlichkeit erheblich variieren, aber es bleibt potentiell fehlbar. Somit ist auch
ein abgeleiteter Anspruch, dass es sich bei naturwissenschaftlichen Erkenntnissen um
Wahrheiten handelt, abzulehnen. Gleiches gilt auch für die Neurowissenschaften.
Ein kurzer Blick in die Wissenschaftshistorie genügt, um dies zu bestätigen. Die
Menschheit dachte einst, sie würde auf einer Scheibe leben, Europa war für die
Europäer lange Zeit die ganze Welt und zahlreiche Krankheiten, die heute längst
ausgerottet wurden, galten früher als unheilbar. Natürlich sind das Extremfälle, aber
keineswegs Phänomene, die nur dem Mittelalter oder der Antike zuzuschreiben wären
und somit der Vergangenheit angehört. Zwar mögen die heutigen
Erkenntnisssprünge meist nicht mehr dieselbe Dimension haben, doch auch in der
heutigen Zeit gibt es immer wieder entscheidende Paradigmenwechsel in der
Wissenschaft. So fanden Physiker in den vergangenen Jahren ein neues
Elementarteilchen19, und sogar von einer fünften Grundkraft war die Rede20. Beide
Entdeckungen haben das Potenzial, grundlegende Tatsachen zu erschüttern oder gar
t widerlegen. Doch auch wenn die Grundlagenforschung sich bis heute
weiterentwickelt, so ist die Tragweite der Entdeckungen im Verlauf der
Wissenschaftshistorie doch signifikant gesunken. Meist sind es keine
Grundphänomene mehr, die entdeckt werden, sondern eher neue Erkenntnisse in
kleineren Untersuchungsbereichen, was als Beleg für die Weiterentwicklung und
Präzisierung des dynamischen Interpretanten innerhalb eines Kollektivs gesehen

19 Vgl. bspw.: http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/higgs-boson-gottesteilchen-verleiht-materie-
ihre-masse-a-842517.html (zuletzt eingesehen am: 01.06.2019 13:57:00)
20 Vgl. bspw.: http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/moeglicher-sensationsfund-forscher-raetseln-
ueber-neue-naturkraft-a-755597.html (zuletzt eingesehen am: 01.06.2019 13:57:00)
werden kann. Da es sich bei jeglicher Wissenschaft um ein menschengemachtes System handelt, unterliegt es folglich auch den im Kapitel 4 getroffenen Ausführungen bezüglich des Individuums bzw. des zeichenvermittelten Erkenntnisprozesses.


- Das amerikanische Human Connectome Project startete 2010 und sollte 2015 abgeschlossen werden. Trotz eines Budgets von 40 Million Dollar konnte das eigentliche Forschungsziel, die Erfassung des menschlichen Konnektoms, nicht realisiert werden.


„Die hirntomografische Aufnahme zeigt geistige Vorgänge also über drei Ecken: Sie bildet die physikalische Größe ab, die mit dem Blut korreliert, der Blutstrom korreliert wiederum mit der neuronalen Aktivität, und die korreliert wiederum mutmaßlich mit der mentalen Aktivität.“ (Noë, 2011: 39)


21 Der Begriff Qualität ist hier im philosophischen Sinne zu verstehen.


Interessant ist auch, dass Neurowissenschaftler, obgleich sie stets auf ihrem wissenschaftlichen Standpunkt verharren, kaum Ambitionen zeigen, die von ihnen identifizierten Fehlfunktionen an den von ihnen identifizierten Quellen zu lösen. Denn wenn alles Denken, Fühlen und Handeln aus den neuronalen Prozessen zu erklären ist, dann muss es auch beliebig manipulierbar sein. Anstatt sich aber wie ein Elektriker mit den Schaltkreisen zu beschäftigen, wird in den meisten Fällen eine Verhaltenstherapie angestrebt. So gibt es mittlerweile Projekte, in denen Schulkinder

22 Ausnahmen bieten hier beispielsweise Hirnschrittmacher (fachlich korrekt: DBS – Deep Brain Stimulation), die durch gezielte elektrische Impulse spezifische Hirnregionen stimulieren oder

23 Der in der Quellenangabe genannte Artikel bietet zudem eine sehr gute Übersicht über das Thema und die erheblichen Zweifel und Widersprüche, die mit diesem einhergehen (vgl. http://www.zeit.de/2010/51/N-Spiegelneuronen/komplettansicht, zuletzt eingesehen am: 01.06.2019 13:57:00)


picture, im Blick zu behalten und das Gesamtprojekt eines interdisziplinären Ansatzes zum Erfolg zu führen.


- Wenn ein Großteil der unbewussten Prozesse tatsächlich nichtbewusste Prozesse sind, dann ist der Einfluss des Unbewussten neu zu identifizieren.

- Wenn es verschiedene Arten des Wissens gibt, dann muss eine Wissenstheorie dies berücksichtigen.
Wenn es Wissen gibt, das einem selbst nicht (immer) bewusst ist oder nicht kommunizierbar ist, dann ist es zwingend bei der Anlage des Forschungsdesigns zu berücksichtigen.

Wenn es Gedächtnissysteme gibt, die auf Individuen und Kollektiven basieren, dann kann eine Theorie des Gedächtnisses nicht nur das Individuum berücksichtigen.

das Gefühl haben, jahrelang vertraute Objekte (auch Menschen) noch einmal ganz neu kennenzulernen. Das kann durch eine Veränderung des Objektes, durch externe Faktoren oder durch eine Veränderung des Betrachtungswinkels hervorgerufen werden. Dann wird die Verbindung zwischen Symbol und Objekt neu konstituiert. Es gibt jedoch auch den umgekehrten Fall. Da der Mensch nicht in der Lage ist, etwas über das Objekt an sich zu sagen und die meisten Interpretanten bereits lange etabliert und präzisiert sind, ändern sich oft die Objekte, ohne dass der Interpret das merken würde. Die Selbstverständlichkeit in der Anwendung des eigenen Interpretationsschemas verhindert somit oft die Wahrnehmung von Veränderungsprozessen.


Der eigene Körper ist zunächst einmal in einer Erstheit vorhanden. Ganz entscheidend ist hier jedoch die Kategorie der Zweitheit. Nirgends kann der Mensch so direkte, unreflektierte Wahrnehmungen machen wie am eigenen Körper. Dennoch wird auch hier sehr schnell die Ebene der Drittheit erreicht werden. Der Mensch ist schnell in der Lage, den Wahrnehmungen Bedeutung beizumessen und sie zu deuten.

Die indirekten Einflüsse sind vor allem auf Rückkopplungseffekte zurückzuführen. Die Art und Weise, wie andere ihn wahrnehmen, wie er aussieht und was er darstellt
wird einem Menschen permanent von anderen zurückgespiegelt. Daraufhin ändert sich das Selbstbild. Wie stark dies geschieht, ist individuell verschieden.

Der zeichenvermittelte Erkenntnisprozess, der die Relevanzstrukturen erst in die menschliche Welt bringt, ist somit als grundlegend anzusehen und wird bei der folgenden Analyse von Führungstheorien eine zentrale Rolle spielen.


Ein menschliches Individuum ist immer nur eingebettet in eine Sozialität denkbar. Eine Sozialität ist immer nur denkbar durch interagierende Individuen. Diese

Andrea Lavazza und Mario De Caro formulieren es so:

“It may be useful to repeat that we are not disputing the usefulness, even less the legitimacy, of the applications of neurobiology to the study of the human mind. On the contrary, there is absolutely no doubt that these applications are vastly successful. Our aim here has only been to suggest that, when one comes to the issue of human agency, great caution should be used before drawing bold philosophical, political and social conclusions from neurological findings, whose correct interpretation and value are still extremely controversial. Indeed, there is plenty of excellent reasons for believing that neurobiology will continue to enrich our understanding of many features of the human mind, but there are no good reasons for thinking that it is going to fully explain them all.”

(Lavazza & De Caro, 2010: 39)


Zu einer überzeugenden Darstellung des individuellen Denkens und Erinnerns und damit letztendlich des Individuums gelangt man nur, wenn die Stärken und Schwächen einer Einzeldisziplin erkannt und akzeptiert werden. Eine neurowissenschaftliche

„Das Bewusstsein hängt von der Hirntätigkeit ab, aber nicht, in dem es vom Hirn verursacht wird, wie der Dualist glaubt, sondern als eine Art höherstufige Funktion. Diese Abhängigkeit nennt man auch [...] Supervenienz [...]. So wie das Hirn die Grundlage für Bewusstsein ist, indem es Bewusstsein realisiert, gilt umgekehrt, dass Bewusstsein auf dem Hirn superveniert, [...] weil es keine Veränderung im Bewusstsein ohne Veränderung im Hirn gibt, aber sehr wohl Veränderungen im Hirn, ohne dass ihnen etwas im Bewusstsein entspricht.“ (Hübl, 2015: 82 f.)


Damit ist die Darstellung einer ganzheitlichen Betrachtung des menschlichen Individuums im Rahmen dieser Arbeit abgeschlossen. Es sei an dieser Stelle nochmals betont, dass ganzheitlich keinesfalls im Sinne von allumfassend verstanden werden darf. Das Prädikat ganzheitlich steht hier für ein möglichst uneingeschränktes Sichtfeld, verschiedene Betrachtungswinkel aus der Sichtweise mehrerer wissenschaftlicher Disziplinen und vor allem die Fokussierung auf die Darstellung von Wirkprinzipien und eines Wirkgeflechts. Die Zielsetzung war zu keinem Zeitpunkt

24 In Anlehnung an die Beschreibung Karl Bühlers zur Beziehung zwischen Ausdruckszeichen auf der einen und Gegenständen bzw. Sachverhalten auf der anderen Seite.
das Verfassen einer allumfassenden Theorie. Zumal bezweifelt werden darf, dass dies überhaupt zu erreichen ist.

6. Leadership

Ebenso wie beispielsweise schon bei den Begriffen Kommunikation, Wissen und Bewusstsein handelt es sich bei Führung um einen diversifizierten Begriff mit einer hohen Varianz. Wie bereits Oswald Neuberger darstellen konnte, ist die Anzahl der vorhandenen Führungsdefinitionen unüberschaubar groß. So listet Neuberger bereits fast 40 verschiedene Definitionen auf, ohne dabei den Anspruch auf Vollständigkeit für sich zu reklamieren (vgl. Neuberger, 2002: 12 ff.) Exemplarisch sei hier eine Definition des Führungsbegriffs von Michael Treier angeführt:

„Führung ist eine direkte oder indirekte Form der zielorientierten Verhaltensbeeinflussung und damit auch Herrschaftsausübung zwischen Personen in einem sozialen Umfeld, um die Koordination in arbeitsteiligen und machtasymmetrischen Organisationen und Strukturen zu ermöglichen und aufrechtzuerhalten.“ (Treier, 2005: 13)

Auch der Führungsprozess bzw. die Führungssituation lässt sich also als ein trichotomes Wirkgeflecht darstellen. Daher gilt auch hier Folgendes:

- Das Wirkgeflecht besteht aus seinen Einzelkomponenten. Diese sind wichtig und notwendig, eine Einzelbetrachtung, die nicht in den Gesamtkontext eingeordnet wird, ist jedoch nicht sinnvoll.

- Erst das Zusammenspiel der beteiligten Wirkkomponenten ergibt den Führungsprozess und beschreibt ihn hinreichend.

- Die Wirkstrukturen sind als wechselseitig zu bezeichnen. Die Veränderung einer der drei Komponenten hat daher auch immer Einfluss auf die übrigen zwei.

Der hier dargestellte Prozess der Führung ist dabei zunächst einmal noch unabhängig von der konkreten Art der Führung, der Führungstheorie oder dem Führungsmodell. Er ist aber als grundlegender Prozess jeglicher Führung zu verstehen, folglich sollten die Einzelkomponenten auch in einer Führungsdefinition bzw. Führungstheorie enthalten sein.

Erst nachdem nun dieser basale Prozess geklärt ist, kann es jetzt um konkrete Führungstheorien gehen. Schon jetzt wurde deutlich, dass Leadership ein im höchsten

Abbildung 12: *Trichotomie des Führungsprozesses*  
6.1 Ausgewählte Theorien der Personalführung

6.1.1 Eigenschaftstheoretische Leadership-Ansätze


1. Fähigkeiten (z.B. Intelligenz, Ausdrucksvermögen, Entschlussstärke, Wachsamkeit)

2. Leistung (z.B. Arbeitsleistung, Schulerfolg, umfangreiches Wissen, sportliche Erfolge)

3. Verantwortung (z.B. Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Selbstsicherheit, Ehrgeiz)
4. Partizipation (z.B. soziale Aktivität und Integration, Anpassungsfähigkeit, Kooperation, Handlungsfreude und Einsatzwille)

5. Status (sozioökonomische Herkunft bzw. Lage, Popularität)


Ein weiterer Nachteil ist, dass eigenschaftstheoretische Leadership-Ansätze keine erklärende Logik besitzen. Das heißt, dass sie darauf angewiesen sind, ständig aktualisiert, ergänzt und überarbeitet zu werden. Und so kommt Treier zu dem Schluss:
„Die Liste der Charaktereigenschaften, die eine erfolgreiche Führungsperson auszeichnen, wird immer länger. [...] Diese Listen sind weder vollständig noch konsistent, wohl aber verführerisch; denn sie sind menschlich“ (ebd.). Und man möchte ergänzen: Sie liefern vor allem einen festen Leitfaden, eine Checkliste, die man abhaken kann, und ermöglichen so eine enorm einfache Handlungspraxis. Doch erneut darf dies nicht das erkenntnisleitende Gütekriterium sein, zumal diese Reduktion der Komplexität zu Lasten der Realität geht.

Es wurde deutlich, dass eigenschaftstheoretische Leadership-Ansätze keine hinreichenden Erkenntnisse für eine adäquate Theorie des Führungsprozesses liefern können. Dennoch gehören sie in jede Übersicht von Leadership-Ansätzen hinein, da sie bis heute auch eine hohe handlungspraktische Relevanz haben (beispielsweise durch den Lebenslauf im Bewerbungsprozess etc.).

6.1.2 Verhaltenstheoretische Leadership-Ansätze


Laissez-faire bezeichnet einen sehr offenen und wenig regulativen Führungsstil. Es wird darauf gebaut, dass die Mitarbeiter sowohl Prozesse als auch Entscheidungen größtenteils selbst organisieren und durchführen. Führungskräfte vermeiden in jeglicher Hinsicht sich einzumischen.


Das Managerial-Grid Modell (kurz: Grid-Modell oder Grid-System) nach Blake & Mouton verfolgt ähnliche Ansätze, gelangt jedoch zu anderen Ausprägungen. Auch hier finden sich zwei Dimensionen, die man auf die Begriffe Aufgabenorientierung und Personenerorientierung reduzieren kann. Beide Skalen sind jeweils neunteilig, was die Differenzierungs-möglichkeiten im Vergleich zu der Zwei-Faktoren-Führungstheorie erheblich steigert (vgl. Abbildung 13). Insgesamt können somit 81 verschiedene Führungsstile beschrieben werden, die anhand ihrer Koordinaten im Gitter (Grid) bezeichnet werden. Blake und Mouton benennen dabei die vier Extremausprägungen, die in den Ecken zu finden sind (vgl. Kirchler, 2008: 434):

![Abbildung 13: Managerial-Grid-Modell nach Blake & Mouton](image-url)

Quelle: Eigene Darstellung
1 (Aufgabenorientierung) / 1 (Personenorientierung): *Improverished* bzw. Überlebensmanagement


9 / 1: *Country-Club* bzw. Glacehandschuhs-Management

9 / 9: *Team-Management*


- **Die Theorie folgt nicht der Praxis:** Bis heute gibt es keinen empirischen Nachweis für eine Korrelation zwischen angewandten Verhaltenstheorien und der Führungseffektivität (vgl. Kirchler, 2008: 434).

- **Neue Variable, alte Logik:** Das Verhalten einer Führungskraft in den Mittelpunkt der Untersuchung zu stellen hat einen Fortschritt gebracht. Denn Verhalten ist erlernbar. Dadurch erfolgte ein Paradigmenwechsel, denn


Bilanzierend lässt sich festhalten, dass verhaltenstheoretische Leadership-Ansätze eine hohe historische Relevanz haben und die Führungsforschung gefördert haben. Auch heute haben sie durchaus noch ihre Daseinsberechtigung. So schaffen die mittlerweile sehr ausgereiften Instrumente in erster Linie einen guten Zugang zur Selbstreflektion und die einfachen Kategorisierungen erste Ansätze für Trainingsbedarfe. Dennoch eignen sie sich nicht für eine wissenschaftliche Theorie des Leaderships, dazu werden zu viele Variablen (situativer Kontext, Mitarbeiter, Aufgabenstellung etc.) außer Acht gelassen. Diese und die bereits oben genannten Schwachstellen führten schließlich zur Entwicklung der situationstheoretischen Leadership-Ansätze.
6.1.3 Situationstheoretische Leadership-Ansätze


- **R1**: Der Mitarbeiter ist nicht fähig und nicht willig bzw. unsicher. Es fehlt an Qualifikation, Motivation und Selbstvertrauen.

- **R2**: Der Mitarbeiter ist nicht fähig, aber willig und vertrauensvoll. Zwar fehlt dem Mitarbeiter (noch) die nötige Qualifikation, aber er ist lernwillig und traut sich angeleitet und begleitet Aufgaben durchzuführen.
• R3: Der Mitarbeiter ist fähig aber nicht willig bzw. unsicher seine Fähigkeiten einzusetzen. Die nötige Qualifikation ist also vorhanden, doch der Mitarbeiter ist entweder gelangweilt und unmotiviert oder noch nervös und unsicher, seinen Fähigkeiten auf sich allein gestellt zu vertrauen.

• R4: Der Mitarbeiter ist fähig und willig bzw. vertrauensvoll. Neben der Qualifikation besitzt der Mitarbeiter nun das nötige Selbstvertrauen und die nötige Motivation, um Aufgaben selbständig und motiviert zu erledigen. Der höchste Reifegrad ist erreicht.

Deutlich zu erkennen ist die bereits oben genannte Kombination aus Befähigung und Motivation, die bei Hersey & Blanchard den Reifegrad ergibt. In Abhängigkeit der Reifegrade R1-4 ergeben sich dann die Führungsstile S1-4 (vgl. Scholz, 2014):

• S1 / Telling: Ein autoritärer Führungsstil, der klare Anweisungen und Handlungsweisen vorgibt, ist bei einem niedrigen Reifegrad (R1) zu wählen. Die Führungskraft ist hier als Befehlsgeber zu sehen. Die Aufgabenbezogenheit der Führung ist sehr hoch, die Mitarbeiterorientierung gering.

• S2 / Selling: Bei einem geringen bis mittleren Reifegrad (R2) versucht die Führungskraft in einem interagierenden Führungsstil die Mitarbeiter für sich zu gewinnen und mitzunehmen. Sie verkauft Konzepte und Lösungsansätze. Die Meinung der Mitarbeiter ist für die Führungskraft interessant, die Entscheidung trifft sie jedoch letztlich alleine, da Mitarbeitern des Reifegradtypus 2 vor allem die fachliche Qualifikation fehlt. Die Mitarbeiterorientierung und Beachtung des Individuums ist hier deutlich höher. Die Aufgabenbezogenheit ist niedriger als bei S1, aber immer noch recht hoch.

Abbildung 14 zeigt das komplexe Zusammenspiel der beiden Führungsdimensionen mit den vier Führungsstilen und Reifegradtypen:25


Abbildung 14: Situatives Reifegradmodell nach Hersey & Blanchard
Quelle: Eigene Darstellung

beiden Interaktanten projiziert werden; in dem Fall auf den Mitarbeiter. Zwar wird sowohl bei der Führungskraft als auch beim Mitarbeiter ausgeklammert, was man klassisch als situativen Kontext bezeichnen würde (z.B. Umweltbedingungen, Befinden etc.), jedoch wird bei der Führungskraft darüber hinaus nicht einmal der Reifegrad miteinbezogen. Zweifelsohne unterliegt aber auch die Führungskraft einem Reifeprozess. Weibler kritisiert hierzu:

„Hinzu kommt, dass er [der Mitarbeiter] nicht selbst seinen Bereitschaftsgrad mitbestimmen kann, weil diese Analyse dem Vorgesetzten überlassen wird. Außerdem erfordert der gewünschte Reifeprozess vom Mitarbeiter eine uneingeschränkte Anpassung an die Ziele der Organisation. Konflikte zwischen Organisationszielen und Mitarbeiterzielen werden konzeptionell ausgeschlossen, denn dem Reifegrad-Modell liegt eine Harmonie-These zu Grunde, demzufolge ein reifer Mensch gar nicht anders kann, als die Ziele der Organisation zu seinen eigenen zu machen. Auf diese Weise können Mitarbeiter auf der höchsten Stufe ohne Führung bleiben, denn ein wirklich reifer Mitarbeiter ist einer, der von sich aus (gerne und kompetent) tut, was er tun soll.‘‘ (Weibler, 2012: 366)


Dennoch darf nicht unerwähnt bleiben, dass nach der Persönlichkeit der Führungskraft und dem Führungsverhalten nun in Modellen der situationstheoretischen Ansätze der situative Kontext erstmals mitbetrachtet wird. Zudem gibt das Modell klare Handlungsoptionen vor, verlangt allerdings von der Führungskraft, auf diese flexibel zu reagieren und verschiedene Stile zu beherrschen. Damit wurde ein wichtiger Schritt
in die richtige Richtung getan. Dass solche Modelle jedoch nicht die Lösung sein können und welche Schwierigkeiten sich aus der zunehmenden Komplexität ergeben, wird auch das zweite Betrachtungsbeispiel zeigen.


A. Is there a quality requirement such that one solution is likely to be more rational than another?

B. Do I have sufficient info to make a high quality decision?

C. Is the problem structured?

D. Is acceptance of the decision by subordinates critical to effective implementation?

E. If I were to make the decision by myself, is it reasonably certain that I would be accepted by my subordinates?
F. Do subordinates share the organizational goals to be attained in solving the problem?

G. Is conflict among subordinates likely in preferred solutions? (This question is irrelevant to individual problems.)

H. Do subordinates have sufficient info to make a high quality decision?


Die Leitfragen sind nun an den Stellen des Entscheidungsbaums zu beantworten, wo sich der jeweilige Buchstabe wiederfindet (Abbildung 15):

Abbildung 15: Das normative Entscheidungsmodell nach Vroom & Yetton
Quelle: Eigene Darstellung nach Vroom & Yetton, 1973: 194

Vroom & Yetton unterscheiden dabei grundsätzlich in Probleme, die einen einzelnen Mitarbeiter betreffen bzw. Individualprobleme (I) und Probleme, die mehrere Mitarbeiter betreffen bzw. Gruppenprobleme (G). Bis auf die Beantwortung der Frage G im Entscheidungsbaum ist das Vorgehen dabei in beiden Fällen grundsätzlich gleich.

Abbildung 16: Dekodierungstabelle zum normativen Entscheidungsmodell
Nach der Dekodierung der erhaltenen Zahl aus dem Entscheidungsbaum und Wahl der Problemart (Gruppe oder Individual) erhält man schließlich verschiedene Methoden zu Lösung des Problems. Auch diese sind in der Sekundärliteratur meist stark zusammengefasst und vereinfacht. Daher zeigt Abbildung 17 in tabellarischer Form

<table>
<thead>
<tr>
<th>Group Problems</th>
<th>Individual Problems</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A1 You solve the problem or make the decision yourself, using information available to you at the time</td>
<td>A1 You solve the problem or make the decision by yourself, using information available at the time.</td>
</tr>
<tr>
<td>A2 You obtain the necessary information from your subordinates, then decide the solution to the problem yourself. You may or may not tell your subordinates what the problem is in getting the information from them. The role played by your subordinates in making the decision is clearly one of providing the necessary information to you, rather than generating or evaluating alternative solutions.</td>
<td>A2 You obtain the necessary information from your subordinate, then decide the solution to the problem yourself. You may or may not tell the subordinate what the problem is in getting the information from him. His role in making the decision is clearly one of providing the necessary information to you, rather than generating or evaluating alternative solutions.</td>
</tr>
<tr>
<td>C1 You share the problem with the relevant subordinates individually, getting their ideas and suggestions without bringing them together as a group. Then you make the decision, which may or may not reflect your subordinates’ influence.</td>
<td>C1 You share the problem with your subordinate, getting his ideas and suggestions. Then you make a decision, which may or may not reflect his influence.</td>
</tr>
<tr>
<td>C2 You share the problem with your subordinates as a group, obtaining their collective ideas and suggestions. Then you make the decision, which may or may not reflect your subordinates’ influence.</td>
<td>G1 You share the problem with your subordinate, and together you analyze the problem and arrive at a mutually agreeable solution.</td>
</tr>
<tr>
<td>G2 You share the problem with your subordinates as a group. Together you generate and evaluate alternatives and attempt to reach agreement (consensus) on a solution. Your role is much like that of chairman. You do not try to influence the group to adopt “your” solution, and you are willing to accept and implement any solution which has the support of the entire group.</td>
<td>D1 You delegate the problem to your subordinate, providing him with any relevant information that you possess, but giving him responsibility for solving the problem by himself. You may or may not request him to tell you what solution he has reached.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abbildung 17: Zuordnung der Führungsstile zu den identifizierten Lösungswegen
Die originalgetreuen Kategorien. Die Lösungsmöglichkeiten stehen dabei für unterschiedlichen Führungsstilen: „A stands for autocratic; C, for consultative; G, for Group; and D, for delegated“ (Vroom & W., 1973: 14).


finden. Durch die Ausweitung der Komplexität ohne eine zeitgleiche Ausweitung der Theoriebasis tendieren sie jedoch dazu, weder dem einen noch dem anderen Anspruch gerecht zu werden.


6.1.4 Interaktionstheoretische Leadership-Ansätze

Faktoren eine im unterschiedlichen Maße ausgeprägte Dominanz der Führungskraft resultieren, eine zwingende Konsequenz ist dies jedoch nicht.
Wenn man nun also Führung als intendierten sozialen Einflussversuch interpretiert, hat dies auch Auswirkungen auf die Definition von Führung. Steinmann und Schreyögg führen drei Bedingungen an, die erfüllt sein müssten, damit man von Führung sprechen könne (vgl. Steinmann & Schreyögg, 2005: 684 f.):


Steinmann und Schreyögg stellen jedoch auch dar, welche Bedingung nicht erfüllt sein muss, um von Führung sprechen zu können: der Erfolg. Interaktionstheoretische Ansätze basieren auf der Grundannahme, dass der Führungsprozess auf wechselseitigen Einflussnahmen basiert (vgl. Steinmann & Schreyögg, 2005: 685); das Gelingen bzw. die Befolgung des Einflussprozesses ist daher keine notwendige Konsequenz. Vielmehr hat auch der Einflussadressat Möglichkeiten, seinerseits die Situation zu beeinflussen bzw. die Einflussnahme zu verweigern, auch wenn die Möglichkeiten, wie zuvor bereits ausgeführt, aufgrund der inhärenten Asymmetrie geringer sind.


„Der Idiosynkrasie-Kredit ist Ausdruck des innerhalb einer Gruppe erworbenen Status. Er bezeichnet das Ausmaß, bis zu dem eine Person von den Erwartungen der Gruppe abweichen kann, ohne Sanktionen befürchten zu müssen. Der Idiosynkrasie-Kredit bezeichnet also eine Art Vertrauensvorschuss oder Abweichungskredit.“ (Wunderer, 2009: 307)


Das *Einflussprozess-Modell* ist auf den Einflussprozess sowie dessen Erfolg fokussiert. Auch hier findet sich das Verständnis wieder, dass nicht nur die Führungskraft Einflusspotentiale besitzt, sondern das Gelingen des Führungsprozesses eben auch ganz entscheidend von der zu führenden Person abhängt: „Das Einflussprozess-Modell ist eine Konflikttheorie der Führung, es steht damit im klaren Gegensatz zum klassischen Befehls- und Gehorsamsmodell, wo der Führungserfolg ja außer Zweifel steht; die klassische Hierarchie fußt auf der nicht weiter geprüften Annahme, dass jedem Befehl Gehorsam geleistet wird“ (Steinmann & Schreyögg,

1. Das Ziel der Führungskraft trifft sich mit den Bedürfnissen und Vorstellungen des Mitarbeiters. In diesem Fall ist eine Realisierung unproblematisch und sehr wahrscheinlich, somit auch der Führungserfolg.


1. Macht durch Legitimation
2. Macht durch Belohnung
3. Macht durch Bedrohung / Bestrafung
4. Macht durch Wissen und Fähigkeiten
5. Macht durch Persönlichkeitswirkung

Um das volle Machtpotential zu nutzen, müssen die Einflusspotentiale *simultan* angewendet werden.

Persönliche Fähigkeiten, Einstellungen, Überzeugungen und situationsbedingte Faktoren (persönliches Befinden, Organisationskultur, kulturelle Hintergründe, Management-Vorgaben etc.) schaffen Präferenzen und unterschiedlich starke Ausprägungen bzw. Anwendungen einzelner Potentiale.

Die Einflusspotentiale lassen sich in formale Machtressourcen (Potentiale 1 bis 3) und persönliche Machtressourcen (Potentiale 4 und 5) unterteilen. Die formalen Machtressourcen werden durch die Organisation zur Verfügung gestellt. Die Organisation ist daher für die de facto existierende Machtgrundlage einer Führungskraft mitverantwortlich.

Machtgrundlagen sind keine statischen Konstrukte, sondern dynamisch und veränderbar. Hierauf Einfluss haben beispielsweise Organisationsformen (z.B. Matrix- vs. Linienorganisation), gesellschaftliche Entwicklungen, die Führungskraft selbst und der Mitarbeiter.

Das Einfluss-Prozessmodell ist in Abbildung 18 (Folgeseite) grafisch dargestellt.
Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass interaktionstheoretische Leadership-Ansätze einen großen Fortschritt auf der Suche nach einer ganzheitlichen Führungsd DEFINITION bringen. Erstmals finden sich hier erklärende Strukturen, die auf der Ebene der Wirkprozesse anzusiedeln sind. Der Mensch wird als Handlungswesen verstanden, was dem Menschenbild des Complex Man entspricht. Dadurch werden interaktionstheoretische Leadership-Ansätze der komplexen Führungssituation gerechter, als es bisherige Ansätze konnten, indem sie diese als bi- oder multidirektional und potentiell offen im Ausgang interpretieren. Es wurde deutlich, dass der Führungsprozess analog zum Prozess der interpersonalen Kommunikation verstanden werden kann, mit allen Leistungsfähigkeiten, Schwierigkeiten und potentiellen Resultaten. Denn ebenso wie in Kommunikationsprozessen kann Führung gelingen, zu ungewünschtem Handeln führen, nur teilweise erfolgreich sein, misslingen oder grundsätzlich abgelehnt werden. Auch wenn der interaktionstheoretische Ansatz vielversprechend ist, haben die vorangegangenen Ansätze doch gezeigt, dass eigenschafts-, verhaltens- und

Abbildung 18: Einfluss-Prozess-Modell

6.1.5 Neuere Führungsansätze

Um die zuletzt beschriebenen Defizite auszugleichen, wäre eine Hinzunahme von Identitätstheorien sinnvoll. Diese gehen davon aus, dass es sich bei Führung auch um einen wechselseitigen Identitätsbildungsprozess handelt (vgl. Steinmann & Schreyögg, 2005: 698 f.). Wichtig hierbei ist es, zwischen der professionellen und privaten Identität zu unterscheiden:

„Während Letztere prinzipiell das Ergebnis von jahrelangen (sozialen) Entwicklungsprozessen ist und somit in der Regel ein Handlungs- und Orientierungsmuster darstellt, das über verschiedene Situationen hinweg gilt,
bezieht sich die Identität von Führer bzw. Geführtem auf die Identität in speziellen Situationen, nämlich Führungssituationen (‘situative Identität’). Mit anderen Worten, das generelle Selbstverständnis als Person ist nicht ohne weiteres gleichzusetzen mit der situationsbezogenen Identität als Führungsperson.“ (Steinmann & Schreyögg, 2005: 699)


„Using a dramaturgical and interactive perspective, we examine the roles that the environment, actor (leader), and audience (followers) play in defining the situation and in jointly constructing a 'charismatic relationship.' We assert that charismatic leaders' self-systems and situational assessments guide their efforts to manage follower impressions of them, their vision, and their organization. Framing, scripting, staging, and performing constitute the basic phases in this dramaturgical process.” (Gardner & Avolio, 1998: 32)


Wie deutlich wurde, eignen sich beide Systeme nicht für jede Aufgabe. Vorgeschlagen wird deshalb eine Kombination beider Führungsstile. Dies erhöht zwar die Anforderungen an eine Führungskraft, ermöglicht aber die Abdeckung grundlegender Prozesse ebenso wie die Möglichkeit, Höchstleistungen der Mitarbeiter abzurufen. Das Zusammenspiel beider Systeme wird in Abb. 20 deutlich.

Abbildung 20: Transformationale und transaktionale Führung
6.1.6 Neuroleadership


Abbildung 21: Wissenschaftliche Verortung des Neuroleaderships
Eine tatsächliche Interdisziplinarität entsteht daher lediglich immer nur zwischen den Neurowissenschaften und dem jeweiligen Anwendungsfeld.


„Neuroleadership befindet sich noch in der Entwicklung und ist noch keine in sich geschlossene Theorie. Es ist jedoch anzunehmen, dass die Neurowissenschaften in Zukunft eine veränderte Sichtweise auf das menschliche Denken und Handeln begründen werden, die alle Lebensbereiche beeinflussen wird.“ (Elger, 2013: 15)

Das SCARF-Modell nach David Rock geht davon aus, dass das menschliche Gehirn darauf ausgerichtet ist, nach Belohnungsmaximierung und gleichzeitiger Bedrohungsminimierung zu streben (vgl. Peters & Ghadiri, 2011: 63). Das Modell selbst basiert dabei auf neurowissenschaftlichen Erkenntnissen und soll Führungskräfte in die Lage versetzen, das Verhalten der eigenen Mitarbeiter besser zu verstehen und somit einen effizienteren Führungsstil anwenden zu können:

„For example, when leaders trigger a threat response, employees’ brains become much less efficient. But when leaders make people feel good about themselves, clearly communicate their expectations, give employees latitude to make decisions, support people’s efforts to build good relationships, and treat the whole organization fairly, it prompts a reward response.“ (Rock, Strategy+Business, 2009)


Auch hier soll kurz auf diese Dimensionen eingegangen werden, in denen es stets auch um Bedrohungs- bzw. Belohnungsszenarien gehen wird:


**Autonomy:** „Autonomie beschreibt das Gefühl der Kontrolle, Beeinflussung und Selbstgestaltung der Ereignisse. [...] Nicht kontrollierbare oder unausweichliche Stressfaktoren wirken destruktiver als Stress, der vermeidbar erscheint“ (Reinhardt, Roosen, & Schweizer, 2014: 78). Anhand dieser Darstellung durch Reinhardt, Roosen und Schweizer wird deutlich, wo in dieser Dimension die Bedrohungsszenarien liegen, die Menschen vermeiden wollen. Auch hier ist das Gegenteil – in der Lage zu sein sich selbst und Ereignisse kontrollieren zu können – wieder das Belohnungsszenario, das der Mensch versuchen wird, möglichst oft herbeizuführen, um so Glücksgefühle zu maximieren. Eine Einschränkung der eigenen Autonomie ist laut Rock jedoch nicht


26 An dieser Stelle wird – wie in der Dimension Status – die Relevanz, die Rock sozialen Beziehungen einräumt, besonders deutlich.


1. Orientierung und Kontrolle
2. Lustgewinn / Unlustvermeidung
3. Bindung
4. Selbstwertherhöhung / -schutz

Unter psychischen Grundbedürfnissen versteht Grawe „Bedürfnisse, die bei allen Menschen vorhanden sind und deren Verletzung oder dauerhafte Nichtbefriedigung

Im Folgenden seien nun die sieben Verhaltensanweisungen des PERFEKT-Schemas an den *Neuroleader* (Führungskraft) dargestellt, die auf die vier psychischen Grundbedürfnisse nach Grawe aufbauen (vgl. Peters & Ghadiri, 2013: 152 ff.):

- **Potentialentfaltung des Mitarbeiters unterstützen und fördern:**

- **Ermutigung der Mitarbeiter für neue Lösungen und Wege:**
  Der zunehmend schnelllebige Zeitgeist, sowie die gerade im Arbeitsumfeld wachsende Dynamik, führen zu einem erhöhten Veränderungsdruck auf die Mitarbeiter. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse bestätigen, dass

- **Rückmeldungen geben:**

- **Freiheiten einräumen:**
  Der Neuroleader fasst als Führungskraft seine Mitarbeiter als mündige und eigenverantwortliche Menschen auf. Dementsprechend ist er bemüht, seinen Mitarbeitern entsprechende Handlungsspielräume und Freiheiten zu gewähren: „Durch diese ‚neuen‘ Freiheitsgrade werden sowohl für den Mitarbeiter und gleichzeitig auch für das Unternehmen erhebliche Energien freigesetzt. Führungskräfte werden in ihren Aufgaben entlastet, Mitarbeiter..."

Mit dieser Verhaltensweise werden die Grundbedürfnisse des Mitarbeiters nach Orientierung und Kontrolle sowie nach Selbstwerterhöhung und Selbstschutz bedient.

- Emotionales Führen:

Mit dieser Verhaltensweise werden die Grundbedürfnisse des Mitarbeiters nach Selbstwerterhöhung und Selbstschutz sowie nach Lustgewinnung und Unlustvermeidung bedient.

- Kommunikation auf Augenhöhe:
Kommunikative Rahmenbedingungen, die geprägt sind von Akzeptanz und Wertschätzung, ermöglichen es, ein Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aufzubauen. Vor allem die Führungskraft sollte aktiv daran mitwirken, dem Mitarbeiter eine gleiche Wertigkeit zu signalisieren. Akzeptanz und Wertigkeit beziehen sich dabei vor allem auf den Mitarbeiter als Menschen. Es muss jedoch auch klar bleiben, dass die Führungskraft fachlich letztendlich die Entscheidungshoheit hat. Darüber
hinaus muss bei der Akzeptanz ein Mittelweg gefunden werden, der es dem Mitarbeiter ermöglicht, ohne Angst vor Fehlern eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen, aber gleichzeitig nicht dazu führt, dass der Mitarbeiter aus seiner Verantwortung entlassen und jedes Verhalten toleriert wird.

Mit dieser Verhaltensweise wird das Grundbedürfnis des Mitarbeiters nach Selbstwerterhöhung und Selbstschutz bedient.

**Transparentes Handeln:**


Mit dieser Verhaltensweise wird das Grundbedürfnis des Mitarbeiters nach Orientierung und Kontrolle bedient.


7. Fünf Thesen zur integrativen Neundefinition des Führungsbegriffs


Betrachtet man die Darstellung der ausgewählten Führungstheorien in ihrer Gesamtheit, so kann festgestellt werden, dass Führungstheorien grundsätzlich eng mit den zugrundeliegenden Menschenbildern verknüpft sind. Da verwundert es wenig, dass – synchron zur Analyse der Menschenbilder – auch viele Führungstheorien der Führungssituation nicht gerecht werden. Die meisten Führungsstrategien suggerieren
Kompliziertheit\(^27\) (vgl. Kapitel 5), wo tatsächlich Komplexität\(^28\) vorliegt. Erst durch die nachträgliche Analyse lässt sich die komplexe Situation auf eine komplizierte reduzieren. Jede folgende Situation wird jedoch wieder komplex sein. Darüber hinaus versuchen viele Theorien, die Grundgesamtheit der beteiligten Einflussfaktoren zu reduzieren, indem sie sich auf einzelne Faktoren konzentrieren. Ein Vorgehen, das auch laut Weinert unzulässig ist:

„Es gibt nicht einen einzelnen Faktor, der erfolgreiches Führen, Effizienz oder eine gute Gruppenleistung bestimmt, wie etwa die Persönlichkeit der Führungsperson, die Charakteristika der Gruppe oder die Art der Aufgabe. Stattdessen hängen Stellenwert und Gewicht der [...] Variablen von den Bedingungen, den Umständen und der gesamten Konstellation eines Führungsprozesses ab.“ (Weinert, 2004: 461)


\(^{27}\) Zur Erinnerung: Es gibt potentiell eine richtige Lösung, die durch Analyse bzw. einen definierten Prozess gefunden werden kann.


Zu kritisieren ist jedoch, dass es an zentralen Elementen mangelt, um den


Somit lässt sich schlussfolgern, was situationstheoretische Leadership-Ansätze zu


Die beiden stellvertretend betrachteten Modelle der Idiosynkrasie-Kredit-Theorie und des Einflussprozess-Modells hingegen zeigten auch, dass anwendungsbezogene Ansätze den eigenen Prämissen nicht immer gerecht werden können. Insbesondere das Einflussprozess-Modell mag inhaltlich nicht falsch sein, greift aber viel zu kurz und stellt erneut einen Ansatz dar, der sich auf einen Einzelfaktor beschränkt. Darüber hinaus ist das Modell wenig dynamisch und betrachtet immer nur einen Zeitpunkt,

**Neuere Führungsansätze** unterstützen Führungskräfte vor allem im Bereich der Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung. Im Gegensatz zu den vorangegangenen Ansätzen versuchen sie nicht primär, den Führungsprozess zu erklären oder zu analysieren, sondern das Bewusstsein des Individuums für seine Rolle als Führungskraft bzw. Leader zu stärken. Darüber hinaus sind neuere Führungsansätze deutlich systematischer und versuchen, fragmentäre und isolierte Betrachtungen von Einzelfaktoren bzw. Themenfeldern zu vermeiden. Ein solches System stellt beispielsweise die Verknüpfung der transformationalen und transaktionalen Führung dar, wie sie in Kapitel 6.1.5 dargestellt wurde. Die Fokussierung auf eine reine Verbesserung der Verhaltenskompetenz trägt zwar nicht zum grundsätzlichen Verständnis des Führungsprozesses bei, läuft dadurch aber auch nicht Gefahr, diesem durch fehlende erklärende Wirkprinzipien oder eine zu starke Fokussierung nicht gerecht zu werden. Vielmehr wird eine Erklärung der Führungssituation nahezu vollständig ausgeklammert und sich auf
Handlungsempfehlungen konzentriert. Dadurch können beispielsweise die Identitätstheorie oder das Prinzip der charismatischen Führung ohne große Reibungsverluste in die Praxis transferiert werden. Ein sehr effizientes Modell, das sich jedoch auch darauf verlässt, dass die theoretischen Grundlagen bereits vorhanden sind bzw. durch andere Ansätze abgedeckt werden.


Nach Darstellung und Analyse der ausgewählten Leadership-Ansätze in Kapitel 6 konnte nun auf den vorangegangenen Seiten durch eine kommentierende Bewertung dargestellt werden, welche Aspekte und Komponenten in eine ganzheitliche Theorie der Mitarbeiterführung aufgenommen werden sollen. Die vorangegangene Analyse offenbarte jedoch auch, dass die leitende Arbeitshypothese dieser Arbeit nun als bestätigt angesehen werden kann:

**Typische Ansätze, Modelle und Theorien im thematischen Bereich der Führung in beruflichen Kontexten bzw. des Leaderships sind rein deskriptiv und lassen eine Bezugnahme auf eine grundlegende Analyse des menschlichen Individuums vermissen, weshalb es einer interdisziplinären Neudefinition der Führung von Mitarbeitern unter Aufnahme erklärender Wirkprinzipien bedarf.**

Dieses theoretische Fundament können oder wollen klassische Leadership-Ansätze nicht leisten. Dabei ist es keinesfalls so, dass viele inhaltlich notwendige Aspekt nicht in einzelnen Ansätzen aufgegriffen würden, dies geschieht jedoch keinesfalls umfassend und viel zu oft implizit. Eine explizite Bezugnahme auf eine grundlegende Analyse ist nicht zu identifizieren. Dies gilt umso mehr, wenn man den Anspruch erhebt, die Betrachtung müsse aus mehreren Perspektiven geschehen. Es ist jedoch die
7.1 Der Mensch ist ein komplexes Handlungwesen


Eine grundlegende Kenntnis über das Individuum als Complex Man und dessen erweiterter Bedeutung, wie sie im Rahmen dieser Arbeit dargelegt wurde, ist daher der erste Baustein einer ganzheitlichen Führungsdefinition.
7.2 Der menschliche Körper als Teil eines Gesamtsystems

In einem zweiten Schritt muss es gelingen, den Menschen als komplexes Handlungswesen in ein übergeordnetes Gesamtsystem zu integrieren. Das menschliche Individuum ist keine Insel, sondern eine im höchsten Maße interdependente Komponente eines Systems.


In jedweder Dimension ist es also die Interaktion selbst, die den Menschen zum Menschen macht und sein Handeln determiniert. Interaktion ist dabei ein Prozess, der nicht durch die Analyse von Einzelkomponenten zu erklären ist.

Übertragen auf den Bereich der Führung bedeutet dies, dass interaktionstheoretische Ansätze unabdingbar für das Verständnis von alltäglichen Prozessen sind. Bestehende Ansätze weisen jedoch die zuvor aufgeführten Defizite auf, weshalb sie durch eine breitere ganzheitliche Theorie des Individuums und seinem Verhältnis zum Kollektiv bzw. zu anderen Individuen ergänzt werden müssen.

Darüber hinaus ergibt sich für die Handlungspraxis die Anforderung an eine Führungskraft, einen Mitarbeiter nicht ausschließlich nach seinen Handlungen zu beurteilen und als Individuum zu analysieren, sondern ihn als Komponente in einer Umwelt wahrzunehmen, zu der die Führungskraft selbst auch gehört.
7.3 Der Mensch als Erfahrungswesen und der zeichenvermittelte Erkenntnisprozess als Grundlage


Einmal mehr wird an dieser Stelle deutlich, dass semiotische und neurowissenschaftliche Erkenntnisse keineswegs diametral entgegengesetzt sein müssen, bzw. sich gegenseitig ausschließen. Reinhardt, Roosen, & Schweizer beschreiben den Sachverhalt des menschlichen Interpretationsprozesses im Kontext des SCARF-Modells beispielsweise so:

„Das menschliche Gehirn versucht Umweltreize zu systematisieren, zu bewerten und mit schon vorhandenen Erfahrungen, also neuronalen Mustern, zu vergleichen. Hierbei werden bekannte Muster als sicherer und weniger komplex eingestuft und bevorzugt.“ (Reinhardt, Roosen, & Schweizer, 2014: 75)

ist nun auch klar, warum jüngere Mitarbeiter meist flexibler auf Veränderungen reagieren können als ältere Mitarbeiter. Im Gegenzug können auch gleiche Verhaltensweisen aus unterschiedlichen Handlungsmotivationen und Denkweisen entstammen. Jeder Mensch handelt als Erfahrungswesen vor dem Hintergrund seines persönlichen Erfahrungsgeflechts – seiner individuellen Welttheorie. Äußerlich ähnliches Verhalten zweier Individuen ist daher grundsätzlich auf unterschiedliche innere Empfindungen und Handlungsmotivatoren begründet. Einen Menschen zu verstehen, bedeutet daher seine Handlungsmotivation zu kennen:

„Um einen Menschen zu verstehen, müssen wir etwas darüber wissen, was ihn im Positiven wie im Negativen bewegt, was seine Wünsche, Ziele, Pläne, Werte, was seine Befürchtungen und Abneigungen sind. Es ist zwar [...] sehr nützlich, genaue Vorstellungen darüber zu haben, wie das psychische Geschehen abläuft und wie das auf neuronaler Ebene verwirklicht wird, aber ohne Vorstellungen darüber, worauf die psychischen Prozesse ausgerichtet sind, fehlt der Aspekt, der den Inhalten des menschlichen Lebens ihre Bedeutung verleiht. Die Welt der Bedeutung erschließt sich erst unter motivationalem Aspekt. Das ist nicht nur aus einer hermeneutischen Perspektive so, sondern auch aus einer naturwissenschaftlich-biologischen.“ (Grawe, 2004: 183)
7.4 Führung basiert auf kommunikativen Prozessen


Die dritte Feststellung lautet: Zur Führung bedarf es der Interaktion. Führung kann nur durch direkte Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erfolgen. Unabhängig davon, ob diese Interaktion in einer face-to-face oder technisch vermittelten Situation stattfindet. Wenn sich nun also die Situation so darstellt, dass zwei grundsätzlich gleiche Individuen interagieren, dann ist festzustellen, dass sich diese Situation nicht von der in Kapitel 4.1 dargestellten Situation der interpersonellen Kommunikation unterscheidet; mit all den dort beschriebenen Charakteristika und Implikationen. Einzig unterschieden sind beide Situationen durch die de facto vorhandene Asymmetrie im Führungsprozess. Diese ergibt sich jedoch nicht aus der Situation selbst, sondern erst durch divergierende Beeinflussungspotentiale, Macht- und Organisationsstrukturen, Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten wird die

Letztendlich kann nun bilanziert werden: Der menschliche Führungsprozess ist ein Spezifikum der interpersonellen Kommunikation. Noch einmal sei an dieser Stelle das Zitat aus dem Fachverständnis der Essener Kommunikationswissenschaft eingefügt, um dies zu verdeutlichen:

„Kommunikationsereignisse sind grundlegend als soziale Konstitutionszusammenhänge zu begreifen, da Kommunikation die Teilnahme mindestens zweier Individuen bzw. Subjekte oder personaler Systeme erfordert, die sich bei ihren Mitteilungsaktivitäten gegenseitig steuern und beeinflussen, auch wenn dies durch den Einsatz verschiedener Medien und moderner Kommunikationstechnologien asynchron und asymmetrisch erfolgen kann.“
Ersetzt man nun Kommunikation durch Führung, bleibt die Aussage uneingeschränkt gültig. Im Gegenzug sei auch erneut das eingangs dieses Kapitels angeführte Zitat von Weinert noch einmal eingefügt, um aufzuzeigen, dass auch dieses seine Gültigkeit behält, wenn man in diesem Fall Führung durch Kommunikation ersetzen würde:

„Es gibt nicht einen einzelnen Faktor, der erfolgreiches Führen, Effizienz oder eine gute Gruppenleistung bestimmt, wie etwa die Persönlichkeit der Führungsperson, die Charakteristika der Gruppe oder die Art der Aufgabe. Stattdessen hängen Stellenwert und Gewicht der [...] Variablen von den Bedingungen, den Umständen und der gesamten Konstellation eines Führungsprozesses ab.“ (Weinert, 2004: 461)


Führung als auf kommunikativen Prozessen basierend zu definieren hat sowohl für die Bildung einer ganzheitlichen Theorie der Mitarbeiterführung als auch für die Handlungspraxis weitreichende Konsequenzen:

29 Führung soll im Rahmen dieser Arbeit, wenn nicht explizit anders vermerkt, im Sinne der betrieblichen Mitarbeiterführung verstanden werden. Es sollte jedoch ebenfalls im Rahmen dieser Arbeit deutlich geworden sein, dass kommunikative Steuerungsprozesse in einer interpersonellen Interaktionssituation ohnehin auch immer ein Führen des Gegenübers sind.
Ein Eindrucksmodell der interpersonellen Kommunikation, wie es in Kapitel 4.1. dargestellt werden konnte, ist zwingend in eine ganzheitliche Theorie der Mitarbeiterführung miteinzubeziehen.


Auch die Arbeitsumgebung, also die Organisation bzw. das Unternehmen, ist nur ein Sonderfall der allgemeinen Lebensumwelt. Für die Gesamtheit der Mitarbeiter gelten deshalb auch die grundsätzlichen Regeln eines Kollektivs. Organisationen sind komplexe Sozialsysteme, deren Phänomene und Prozesse nicht durch einfache Kausalität zu erklären sind.

Um die Handlungspraxis zu verbessern, benötigen Führungskräfte daher ein kommunikationswissenschaftliches Grundlagenwissen. Betrachtet man die Großzahl der gängigen Führungstheorien und den typischen Ausbildungsweg einer heutigen Führungskraft, muss stark bezweifelt werden, dass der heutige Wissens- und Kompetenzstand proportional zum oben skizzierten Anforderungsprofil ausgeprägt ist.

7.5 Individuen sind Variablen, keine Konstanten


externe Einfluss nicht grundsätzlich als positiv oder negativ zu beschreiben ist, kann auch die Anpassung und Veränderung nicht festgelegt werden. Sich anpassen bezeichnet hier eben nicht die Veränderung des eigenen Verhaltens in eine von der Führungskraft gewünschte Richtung, sondern einen im höchsten Maße subjektiven Prozess. Das heißt, dass Reaktanzeffekte oder eine Verweigerung der Änderungsofferte auch Arten des sich Anpassens bzw. der Veränderung sind. Führung ist ein zielgerichteter Einflussversuch, der den Mitarbeiter in eine Situation bringen soll, in der er sich in die gewünschte Richtung entwickeln und anpassen möchte bzw. dies als situativ beste Option bewertet.

zentralen Faktoren. Je intensiver und länger ein Netzwerk genutzt wird, desto schneller
und nachhaltiger bilden sich stabile und starke neuronale Verbindungen bzw. Muster
und desto resisterter sind diese gegen Rückbildung und Auflösung. Das Prinzip der
neuronalen Plastizität ist daher analog – wenn auch nachgelagert – zur
kontinuierlichen Präzisierung des Interpretanten.

Bewusst genutzt, bildet dieser Prozess die Grundlage des Lernens und der bewussten
und gesteuerten Persönlichkeitsentwicklung. Ein Prinzip, das bereits in Kapitel 3.1.2
als Hebb’sche Lernregel eingeführt wurde. Aufgabe einer Führungskraft ist es daher,
die *strukturelle* und *kommunikative* Arbeitsumwelt so zu gestalten, dass der
Mitarbeiter als Individuum in seinen Interpretationsmöglichkeiten gelenkt und in der
Semiose begleitet wird, um Veränderungsprozesse anzustoßen bzw. für deren
Nachhaltigkeit zu sorgen. Dabei sollte bezüglich einer Verhaltensänderung des
Mitarbeiters zwingend auf die Relevanz für die Persönlichkeitskonstitution geachtet
werden. Nur wenn der Mitarbeiter eine eigene Motivation für den
Veränderungsprozess entwickelt, wird dieser erfolgreich sein. Zudem ist es
entscheidend, ob bei einer möglichen Veränderung Charakterzüge oder Werte
betroffen sind, die das Individuum selbst als grundlegend bezeichnen würde.
Veränderungen sind im Bereich der Persönlichkeit bzw. im Bereich des Verhaltens
immer nur dann relativ problemlos möglich, wenn nicht die Grundfesten erschüttert
werden. Andernfalls ist mit einer Überforderung des Einzelnen und Reaktanzeffekten
dazu rechnen. Auch der Zeitaspekt darf hier nicht unterschätzt werden. Je größer der
herbeigeführte Wandel ist, desto mehr Zeit braucht ein Mensch, um diesen dauerhaft
in sein Interpretationskonstrukt zu übernehmen und als eigen anzuerkennen. Und
erneut: Je gefestigter das Konstrukt schon zum Zeitpunkt der gewünschten
Veränderung ist, desto schwieriger wird diese umzusetzen sein.
7.6 Eine ganzheitliche Definition der Mitarbeiterführung


Immer wieder wurde im Verlauf des anwendungsspezifischen Teils\textsuperscript{30} dieser Arbeit die Notwendigkeit eines erklärenden Wirkprinzips deutlich. Nur so lässt sich zum einen der enormen Komplexität der Führungssituation gerecht werden und zum anderen eine

\textsuperscript{30} Kapitel 6 und folgende.

Darüber hinaus ist auch deutlich geworden, dass situationsbezogene Ansätze bzw. Modelle, die sich auf eine oder mehrere Einzelkomponenten konzentrieren, durchaus ihre Daseins- und Anwendungsberechtigung haben. Handbücher der Führung bzw. klassische Führungsliteratur liefern hier genügend Ansätze, um konkrete Problemstellungen mit Hilfe von Leitfäden oder Anwendungsmodellen zu lösen. Das ist richtig, notwendig und soll auch nicht ersetzt werden. Um eine erfolgreiche Symbiose aus theoretischem Fundament und anwendungsbezogenen Modellen zu erreichen, sind jedoch zwei Punkte zentral:

Hintergrundwissen bezüglich des Gesamtthemas Leadership verfügen und sich stets vor Augen führen, dass ein anwendungsbezogenes Modell immer nur einem Teilspektrum des komplexen Gesamtprozesses gerecht werden kann. Das vertiefte Hintergrundwissen ist darüber hinaus auch notwendig, um neben der situationsbezogenen Spezifität und Relevanz auch die Qualität eines Ansatzes oder Modells einschätzen zu können. Die hier geforderte Handlungskompetenz führt somit auch zu der zweiten zentralen Voraussetzung.


Die bisherigen Ausführungen haben aufgezeigt, dass Führung und Personalentwicklung zu einem Großteil daraus bestehen sollten, dass die Führungskraft die strukturelle und kommunikative (Arbeits-) Umwelt des Mitarbeiters gestaltet und somit längerfristig auf das Interpretationskonstrukt des Mitarbeiters vermittelt einwirkt. Neben der situationsspezifischen Auswahl eines Handlungsmodells und der Auffassung von Führung als Aktivität steigt
die Komplexität der Anforderungen an eine Führungskraft weiter, da sie auch dafür verantwortlich ist, den situationsspezifischen Einzelfall in einen Gesamtkontext zu integrieren bzw. den Einzelfall auf den Gesamtkontext abzustimmen. So mag beispielsweise eine Führungskraft mit einem stark kooperativen Führungsstil in Einzelfällen ein stark dominantes und autokratisches Führungsverhalten zum Erfolg führen. Weicht das situationsspezifische Verhalten jedoch zu stark vom Regelfall ab oder häufen sich die gerade beschriebenen Einzelfälle, dann leidet darunter die Authentizität der Führungskraft und wird bei einem Mitarbeiter früher oder später Reaktanzeffekte hervorrufen und somit die weitere kommunikative Führung und Entwicklungsbegleitung erheblich erschweren oder verhindern.

Diese beiden Punkte sind für eine sinnvolle Wahl des Verhältnisses von theoretischem Fundament zu Anwendungsmodellen essentiell und bilden die abschließende Komponente einer ganzheitlichen Theorie der Mitarbeiterführung.

Die Ausführung zur ganzheitlichen Betrachtung des menschlichen Individuums, die Analyse der ausgewählten Theorien der Personalführung und schließlich die Herleitung der fünf Thesen verdichten sich letztlich in einer vereinheitlichenden und integrativen Neudefinition des Führungsbegriffs in beruflichen Kontexten:

_Die Führung von Mitarbeitern ist ein kontingenter und fortlaufender Prozess intendierter (zielgerichteter), zeichenvermittelter und wechselseitiger Einflussversuche in einer direkten oder technisch vermittelten asymmetrischen Interaktionssituation mindestens zweier sich kontinuierlich verändernder Individuen als Teil eines komplexen Sozialsystems, um in machtasymmetrischen Organisationen Strukturen zu ermöglichen bzw. aufrechtzuerhalten und Arbeitsprozesse zu koordinieren. Wie alle menschlichen Interaktionsprozesse basiert Führung daher auch auf biologischen und neuronalen Prozessen und manifestiert sich als zunehmend dichter werdendes Interpretationskonstrukt bei allen Beteiligten._
8. Schlussbetrachtung und Ausblick

Die inhaltlichen Bilanzierungen und Transferleistungen wurden weitestgehend bereits in den Kapiteln 5 und 7 vollzogen, weshalb an dieser Stelle vor allem noch einmal auf das strukturelle Vorgehen eingegangen sowie der zentrale Erkenntnisgewinn dargestellt werden soll.


Erreicht werden konnte die Entwicklung des theoretischen Fundamentes mit Hilfe der interdisziplinären Triangulation. Diese Methode, die vor allem im Bereich der

Die in der Folge als theoretisches Fundament genutzte ganzheitliche Betrachtung des menschlichen Individuums konnte in Kapitel 6 auf ausgewählte Ansätze des Leaderships angewendet werden. Sie diente dabei vor allem als Maßstab bzw. Anhaltspunkt, was ein theoretisches Fundament einer wissenschaftlichen Theorie leisten sollte, wenn menschliche Individuen das Betrachtungsobjekt oder zumindest ein signifikanter Teil dessen sind. Mit Hilfe dieser Vorgehensweise wurde schnell deutlich, dass die forschungsleitende Hypothese als bestätigt angesehen werden kann. Aus der fehlenden Komplexität bezüglich des Individuums resultiert auch ein Mangel an erklärenden Wirkprinzipien in den analysierten Ansätzen.

Kapitel 6 konnte aber auch aufzeigen, dass einzelne Anwendungsmodelle durchaus spezifische Leistungsfähigkeiten haben und insbesondere handlungspraktische

---

31 Der Begriff selbst stammt allerdings von einer Messtechnik aus dem Bereich der Landvermessung.

32 Typische Ansätze, Modelle und Theorien im thematischen Bereich der Führung in beruflichen Kontexten bzw. des Leaderships sind rein deskriptiv und lassen eine Bezugnahme auf eine grundlegende Analyse des menschlichen Individuums vermissen, weshalb es einer interdisziplinären Neundefinition der Führung von Mitarbeitern unter Aufnahme erklärender Wirkprinzipien bedarf.
Mehrwerte bieten können. Durch die meist isolierte Betrachtung von Einzelfaktoren wird eine Passgenauigkeit und Spezifität erreicht, die allgemein erklärende Theorien nicht leisten können. Voraussetzung, um diese Leistungsfähigkeiten sinnbringend nutzen zu können, ist aber eine Anwendung, die möglichst exakt dem Entstehungskontext bzw. dem im Modell beschriebenen Szenario entspricht.

Die aus Kapitel 6 resultierend geforderte Handlungs- und Analysekompetenz wiederum kann nur durch eine ganzheitliche Betrachtung des Gesamtthemas erlangt werden. Eine fragmentäre Betrachtung oder ausschließliche Analyse von Einzelkomponenten ist in diesem Fall ebenso unzulässig wie es bei der menschlichen Interaktion der Fall ist.

Diesem Aspekt widmet sich Kapitel 7 Ähnlich wie es beim bilanzierenden Kapitel 5 der Fall ist, handelt es sich bei den hier gewonnenen Erkenntnissen um Zusammenfügungen der vorhergehenden Kapitel. Erneut wurden implizite Gleichheit bzw. implizite Schlussfolgerungen identifiziert und zu expliziter Zusammengehörigkeit gebracht. Die zentralen Elemente einer ganzheitlichen Betrachtung der Mitarbeiterführung konnten in fünf Unterkapiteln differenziert beschrieben werden. Dabei wurden sowohl die in Kapitel 5 aufgezeigten Ergebnisse der interdisziplinären Triangulation als auch die in Kapitel 6 identifizierten individuellen Leistungsfähigkeiten spezifischer Anwendungsmodelle einbezogen.

Die auf die zuvor beschriebene Art über sieben Kapitel aufgebaute ganzheitliche Betrachtung der Mitarbeiterführung verdichtete sich schließlich in der abschließend getroffenen integrativen Definition der Mitarbeiterführung. In dieser Definition vereinen sich die zentralen Elemente der interdisziplinären Triangulation sowie der Analyse klassischer Leadership-Ansätze. Sie ist somit die maximale Reduktion dieser Arbeit.

Gleichzeitig ist sie jedoch auch der Startpunkt, aus dem sich alle zentralen Implikationen und bilanzierend getroffenen Aussagen ableiten lassen. Eine erneute Lektüre der Arbeit nach Kenntnis der integrativen Definition kann daher – ganz im Einklang mit dem Konstrukt des infiniten Interpretationsprozesses – ein
tiefergehendes und weitergehendes Verständnis der Thematik bewirken. Mit der Entwicklung der Definition von Führung, wie sie hier verstanden werden soll, konnte somit eine konsekutive Argumentationskette in einen argumentativen Kreislauf gebracht werden.


Um den Grundton dieser Arbeit fortzuführen, gäbe es vor allem im Bereich der Kommunikation im Allgemeinen und der Sprache im Besonderen Vertiefungsbedarf. Zwar wurde deutlich, wie wichtig die Kommunikation ist und welche Beschaffenheit sie dabei aufweist, sie wurde aber nicht erschöpfend behandelt. Tiefergehende Ausführungen könnten dabei durchaus Einzelaspekte einer ganzheitlichen Theorie des


Des Weiteren wäre eine Erweiterung um zusätzliche naturwissenschaftliche bzw. medizinische Konzepte möglich, um diese auf ihren Mehrwert im Sinne einer ganzheitlichen Theorie des Individuums zu prüfen. Denkbar wären hier beispielsweise die Konzepte der Schwarmintelligenz oder der Epigenetik einzubeziehen. Insbesondere letztere hat dabei das Potential noch einmal eine grundlegend andere
Perspektive in die Thematik zu bringen und so manche Diskussion als Scheindebatte zu entlarven. Die Hypothese lautet, dass tiefgehende Erfahrungen und Umwelteinflüsse an Folgegenerationen vererbt werden können. Beeinflusst wird dabei nicht das Erbgut selbst, sondern die Art und Weise, wie die DNA in der nächsten Generation abgelesen, also transkribiert, wird. Durch Zusatzinformationen, die dem Erbgut übergeordnet sind (Anm. d. Verf.: Das griechische Präfix 'Epi-' kann hier mit auf oder darüber übersetzt werden), werden bestimmte Abschnitte der elterlichen DNA besonders betont bzw. in einer höheren Ausprägung realisiert. Sollten sich die bisherigen Erkenntnisse bestärken und Umwelteinflüsse tatsächlich einen erheblichen Einfluss auf die DNA bzw. die Realisierung der DNA von Folgegenerationen haben, dann wird die Differenz zwischen den verhärteten Fronten von Vererbung und Prägung wesentlich kleiner werden.

Literaturverzeichnis


