

# Denken und Reden

Rhetorik im Fächer-Dialog

Gabriele Schega / Roland Forster (Hg.)

Gabriele Schega / Roland Forster (Hg.)  
Denken und Reden



Gabriele Schega / Roland Forster (Hg.)

# Denken und Reden

Rhetorik im Fächer-Dialog

Festschrift für Norbert Gutenberg

Umschlagabbildung: Handschriftlicher Stichwortzettel von Norbert Gutenberg

ISBN 978-3-7329-0626-0

ISBN E-Book 978-3-7329-9368-0

© Frank & Timme GmbH Verlag für wissenschaftliche Literatur  
Berlin 2021. Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Herstellung durch Frank & Timme GmbH,  
Wittelsbacherstraße 27a, 10707 Berlin.

Printed in Germany.

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier.

[www.frank-timme.de](http://www.frank-timme.de)

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	11
VOLKER LINNEWEBER ( <i>Psychologie</i> )	
Zwischenräume .....	15
ULRICH NORTMANN ( <i>Philosophie</i> )	
Klarheit ist eine Zier, doch an den Grenzen des Sagbaren: was rätst du mir? .....	19
RICHARD FIORDO ( <i>Communication</i> )	
A Teleological Approach to Teaching Written Rhetoric: Purpose, Content, and Style .....	39
LUTZ GÖTZE ( <i>Deutsch als Fremdsprache</i> )	
Eristische Dialektik. Oder: eine Anleitung zur Rechthaberei .....	55
FRANCESCA VIDAL ( <i>Kulturwissenschaft</i> )	
Das Problem mit der Glaubwürdigkeit .....	65
KERSTIN H. KIPP ( <i>Sprechwissenschaft</i> )	
Rhetorische Strategien der Frauen – von der Antike bis in die Gegenwart .....	81
CHRISTA M. HEILMANN ( <i>Sprechwissenschaft</i> )	
Die Diätetik der antiken Rhetorik – ein Streifzug aus der Sicht der Moderne .....	103
PETER RIEMER ( <i>Klassische Philologie</i> )	
Antigones umstrittenes Enthymem (Soph. Ant. 904–912) bei Aristoteles und Goethe .....	117

HANS MARTIN RITTER ( <i>Sprechkunst</i> ) ZeilenSprünge und andere ZwischenRäume. Schritte in den ästhetischen Raum .....	129
PATRICIA OSTER ( <i>Romanische Philologie</i> ) Marivaudage und Verlan oder Sprachspiele im Theater Marivaux' .....	155
BERND AUEROCHS ( <i>Literaturwissenschaft</i> ) Lesen. Versuch, Paul Celans „Todesfuge“ zu verstehen .....	169
WOLFGANG HAUBRICHS ( <i>Mediävistik</i> ) Der Witz – Eine schwierige ‚einfache Form‘. Ein Versuch .....	181
GABRIELE SCHEGA ( <i>Literaturwissenschaft</i> ) Fiktionales Erzählen als Handlung? .....	211
ULI NEBERT ( <i>Sprechwissenschaft</i> ) 4 + 2 Sichtweisen auf die Stimme für die Sprechstimm- bildung: Das Modell des „Stimmwürfels“ .....	229
HEINER APEL, INES BOSE, ANNA SCHWENKE UND DIETZ SCHWIESAU ( <i>Sprechwissenschaft/ Journalistik</i> ) Was macht verständliche Nachrichten im Hörfunk aus? Aktuelle Forschungsergebnisse sprechwissenschaftlicher Untersuchungen zu Hörverständlichkeit und Formatspezif- ik von Radionachrichten .....	239
CLAUDIA POLZIN-HAUMANN ( <i>Romanische Sprachwissenschaft</i> ) Mehr mündliche Kommunikation – aber wie? Ein Thema an der Schnittstelle von Bildungspolitik, Lehrerbildung und schulischer Praxis .....	265

KARIN KRÖNINGER ( <i>Sprechwissenschaft</i> )	
<b>Rhetorik und Führung</b> .....	277
ROLAND FORSTER ( <i>Sprechwissenschaft</i> )	
<b>Consulting: mündlich!</b> .....	297
EVA WESSELA ( <i>Sprechwissenschaft</i> )	
<b>Mündigkeit durch Mündlichkeit – zeitlos zeitgemäß</b> .....	311
KATI HANNKEN-ILLJES ( <i>Sprechwissenschaft</i> )	
<b>Gründe haben (sonst kommt die Bundespolizei)</b> .....	325
THOMAS PIETZSCH ( <i>Sprechwissenschaft</i> )	
<b>Zur Agonie der Beredsamkeit</b> .....	329
<b>Anhang</b> .....	345
<b>Publikationsliste Prof. Dr. habil. Norbert Gutenberg M.A.</b> .....	353



## Rhetorik und Führung

Rhetorische Kommunikation in Organisationen stellt sich als großes und auch vielfältiges Arbeitsgebiet für Sprecherzieher\*innen dar. Allein in der internen Kommunikation bzw. Mitarbeiterkommunikation innerhalb von Organisationen gibt es viele verschiedene Arten von regelmäßigen und unregelmäßigen Mitarbeitergesprächen, Besprechungen, Verhandlungen, Konfliktgesprächen u.v.m., die rhetorische Kommunikation von allen Beteiligten erforderlich machen.

Der folgende Beitrag begrenzt Rhetorik in Organisationen auf die Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern. Er geht der Frage nach, ob und inwiefern Rhetorik und Führung zusammenhängen. Da sowohl rhetorische Kommunikation als auch Führungstheorien große und umfassende Wissensgebiete sind, wird nur auf einige, wesentliche Aspekte eines möglichen Zusammenhangs eingegangen. Dazu werden im Folgenden zuerst Organisationsrhetorik als sektorale Rhetorik charakterisiert, dann der Begriff Führung mit den Schwerpunkten der Führungsaufgaben umrissen und rhetorische Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter näher beleuchtet. Danach wird der Zusammenhang zwischen Organisationsrhetorik und Führung dargestellt. Abschließend werden einige Handlungsanweisungen für Führungskräfte und für Sprecherzieher in der Arbeit mit Führungskräften aufgezeigt.

### 1 Organisationsrhetorik

Rhetorik bietet die „historisch erste theoretisch reflektierte Lehre (téchne), wie man sich kommunikativ-funktional verständigen sollte“ (Gutenberg 2009:

20). Rhetorizität, das Rhetorisch-sein von Kommunikation, wird durch zwei Aspekte bestimmt: Intentionalität und téchne.

Intentionalität bezieht sich auf das Ziel der Kommunikation und die Zweck-Mittel-Relation. Sie bedeutet in diesem Zusammenhang: „subjektiv bewusste Zweckabsicht“ (Gutenberg 1994: 113). Um die Mittel auf den verfolgten Zweck abzustimmen, wird die jeweilige Kommunikationssituation genau betrachtet, die in der mündlichen Kommunikation paradigmatisch als Sprech-Hör-Situation dargestellt werden kann:

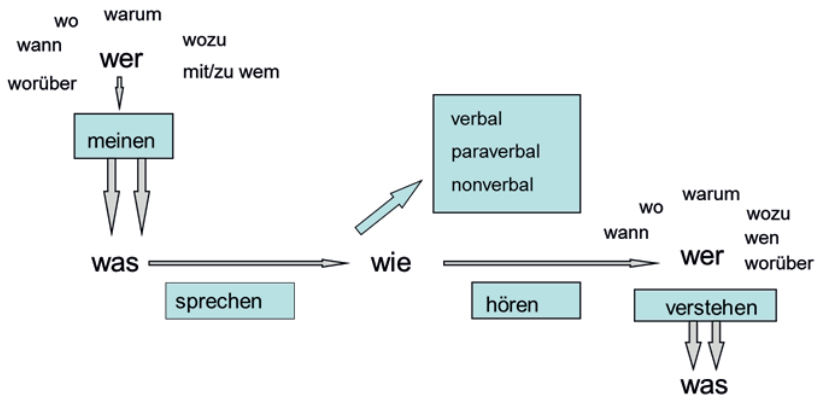


Abb. 1: Sprech-Hör-Situation (vgl. Gutenberg 1994: 114)

Intentionalität beginnt dann, wenn das Wozu subjektiv bewusst wird – auf Sprecher-, wie auch Hörerseite, wenn (bereits im Vorfeld der Kommunikation) Sprecher und Hörer zuzüglich zu den Motivationen und Anlässen (Warum) subjektive Zwecke verfolgen. Daraufhin werden auch Was und Wie intentional geplant und umgesetzt, indem sie auf das Wozu bezogen werden. Des Weiteren werden alle Mittel sowohl auf das Wozu als auch auf alle anderen Faktoren der Kommunikationssituation kalkuliert. Worüber, Wann und Wo werden an das Mit wem bzw. zu Wem angepasst. Aber Intentionalität betrifft nicht nur die Faktoren der Kommunikationssituation, sondern auch die Kommunikation selbst, d. h. Intentionalität kann auch die Ebene der Elementarprozesse oder des Körperverhaltens betreffen. Da sowohl Sprecher als auch Hörer intentional

handeln können, schließt Intentionalität auch die „Reflexion auf die Intentionalität des anderen“ (Gutenberg 2001: 88) mit ein. Durch Intentionalität wird Sprechfähigkeit zur Handlung.

Das zweite Kriterium der Rhetorizität ist das der *téchne*:

Rhetorik war von Anbeginn eine ‚*téchne*‘ oder ‚*ars*‘: Das ist weder eine (instrumentalistisch zu begreifende) ‚Technik‘, noch eine (genie-ästhetisch zu begreifende) ‚Kunst‘, sondern eine theoriegeleitete Methodik aufgrund einer didaktisch orientierten Theorie. Intentionale Sprechhandlungen, die durch Anwendung einer methodisch erlernten ‚*téchne*‘ zustande kommen, heißen darum ‚rhetorische Kommunikation‘. (Gutenberg 1994: 249 f.)

Kommunikation in Organisationen wird also dann zu rhetorischer Kommunikation bzw. Organisationsrhetorik, wenn bestimmte Kommunikationsziele verfolgt und die dazu nötigen Mittel auf der Grundlage einer erlernten *téchne* angewendet werden.

Rhetorik bietet mit den *Genera sectoralia*, „soziokulturell bereichsspezifische Regelwerke“ (Gutenberg 2009: 24) an. Neben beispielsweise Medienrhetorik, Parlamentarik oder Forensik zählt auch Organisationsrhetorik („*Organisatorik*“ nach Gutenberg 2009: 26) dazu. Sie bietet eine *téchne* für Kommunikationsaufgaben in Organisationen, d. h. mit ihr lassen sich Aufgaben in Organisationen bewältigen, da sie dazu bestimmte kommunikative Verfahren anbietet. Dies gilt für alle Bereiche der Organisationskommunikation: Mitarbeiterkommunikation bzw. interne Kommunikation, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations. ‚Führung‘ betrifft in erster Linie den Bereich der Mitarbeiter, ist also der Mitarbeiterkommunikation bzw. internen Kommunikation zuzuordnen.

## 2 Führung

Der Begriff ‚Führung‘ kann institutionell oder funktionell gebraucht werden. Institutionell steht der Begriff für die Funktionsträger einer Organisation,

die Entscheidungs- und Anordnungs-kompetenzen haben, wie z. B. Vorstand, Geschäftsleitung, Werkleiter, Abteilungsleiter, Büroleiter bis hin zum Schichtleiter. Sie werden oft auch als Management bezeichnet, wobei wiederum zwischen verschiedenen Ebenen (Topmanagement, mittlerem und unterem Management) unterschieden wird. Die verschiedenen Führungskräfte haben unterschiedliche Aufgaben von strategischen Entscheidungen über das Geben und Durchsetzen von Anordnungen bis hin zu eigenen ausführenden Tätigkeiten, d. h. unterschiedliche Führungsebenen zeigen unterschiedliche Tätigkeitsschwerpunkte.

Funktionell hingegen bezeichnet Führung „alle zur Steuerung eines Unternehmens notwendigen Aufgaben“ (Kollmann 2005: 273). Führung ist die „permanente und zielorientierte soziale Einflussnahme auf das Verhalten anderer Personen (Mitarbeiter) zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation“ (Fiedler/Jórasz/Kiesel 2008: 151). Führung tritt dort auf, wo Menschen gemeinsam Probleme lösen müssen. Sie ist daher eine besondere Form sozialen Handelns.

Führung bezieht sich in erster Linie auf die Mitarbeiter, ist also Personalführung. „Personalführung ist die zielorientierte Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten“ (Scholz 1994: 399). Sie wird als komplexer und dynamischer Prozess betrachtet, in dem die Persönlichkeit des Führenden und organisatorische, soziale und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zusammentreffen. Zu den Führungsaufgaben zählen nicht nur aufgabenorientierte wie Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle, sondern Führung beinhaltet auch soziale Aspekte.

Vorausgesetzt wird ein Zusammenhang zwischen dem ‚richtigen‘ Führungshandeln und einem messbaren Führungserfolg. Führungserfolg ist jedoch nur schwer exakt messbar, weil er von vielen internen und externen Faktoren beeinflusst wird. Dennoch unterscheidet man zwei Grundkategorien der Führungseffizienz: die wirtschaftliche Effizienz, die den Grad der Erreichung der organisatorischen Ziele misst, und die sozial-psychologische Effizienz, die den Grad der Befriedigung der Mitarbeiterbedürfnisse misst.

Führungstheorien, -konzepte und -techniken befassen sind in unterschiedlich wissenschaftlichen Ausprägungen mit dem Führungsgeschehen. Klassische Führungstheorien beispielsweise rücken entweder besondere Ei-

genschaften des Führenden in den Vordergrund (z. B. patriarchalischer oder charismatischer Führungsstil) oder betrachten Führungsstil als Kontinuum (vgl. Tannenbaum/Schmidt 1958) mit sechs typischen Führungsstilen (von autoritär bis demokratisch). Führungskonzepte werden häufig auch als Führungsmodelle, Managementkonzepte oder Managementsysteme bezeichnet. Sie sind eher wissenschaftlich geprägte Handlungskonzepte (*téchne*), die die Komplexität des Führungshandelns zwar reduzieren, so aber handhabbar werden lassen. Sie können sowohl strukturelle Aspekte wie z. B. eine Aufgabendelegation, als auch personale Elemente umfassen. Beispiele hierfür sind das Verhaltensgitter „managerial grid“ (Blake/Mouton 1964), das situative Führungskonzept bzw. Reifegradmodell (Hersey/Blanchard/Guest 1978), das transformationale Führungskonzept (Bass/Avolio 1994) oder Authentic Leadership (Gardner et al. 2011), die die Aufgaben- und Beziehungsorientierung der Führung zueinander in Beziehung setzen oder einen der beiden Aspekte betonen. Unter Führungstechniken i. e. S. werden die sogenannten Management-by-Techniken verstanden, die konkrete Handlungsanweisungen für die Führungskraft bieten, wie z. B. Management by Delegation (MbD) oder Management by Objectives (MbO). Es gibt mittlerweile sehr viele neue – besonders ethisch geprägte – Konzepte der Führung (zu einem Überblick vgl. Weibler 2012).

Führung findet immer in Organisationen mit einer bestimmten Organisationsstruktur statt: In klassisch organisierten Organisationen gibt es unterschiedliche Hierarchieebenen und Organisationsbereiche, die nebeneinander arbeiten. In agilen Organisationen herrscht eine teamorganisierte Arbeitsorganisation vor (vgl. Hoffmann/Roock 2018, Scheller 2017). Hybride Organisationen versuchen diese beide Organisationsformen in verschiedener Weise zu integrieren. Bei einer Matrixstation z. B. liegt eine mehrdimensionale Strukturierungsform vor, weil Mitarbeiter sowohl einer Führungskraft in einer Linie unterstellt sind als auch in projektbezogenen Gruppen arbeiten und anderen Führungskräften zugeordnet sind. Die vorliegende Organisationsstruktur beeinflusst die jeweiligen Aufgaben- und Kompetenzverteilungen. Bei einer hierarchischen Strukturierung beispielsweise kann eine übergeordnete Führungskraft „ihren MitarbeiterInnen Anweisungen geben und Sanktionen verhängen oder direkt in den Arbeitsprozess eingreifen“ (Glasl/Ballreich 2019:

142), was jedoch in agilen Organisationen eher problematisch wäre. Daher wird z. B. im Soziokratie-Modell mit einem temporären Rollenmodell (statt fester Position) der Führung gearbeitet (vgl. Hoffmann, Roock 2017: 99 ff.). Ziel – welcher Organisationsform auch immer – ist es, dass alle Einheiten so miteinander kooperieren, dass die Organisationsziele erreicht werden können.

Die äußere Organisationsstruktur beeinflusst auch die jeweiligen Kommunikationssituationen in den Organisationen selbst. Gesprächssituationen in Organisationen können daher sowohl symmetrisch als auch asymmetrisch sein: In hierarchisch strukturierten Organisationen ist die Gesprächssituation vorrangig asymmetrisch, z. B. wenn es möglich ist, Arbeitsanweisungen zu geben oder Mitarbeiter zu beurteilen. Symmetrische Kommunikation findet meist in Projektgruppen, Qualitätszirkeln, bereichsübergreifenden Teams etc. statt, wenn es um Koordination, Abstimmung, Problemlösung, Ideenfindung oder Austausch geht.

Führungstheorien, -konzepte und -modelle definieren zwar Führung, wie Führungsaufgaben aber kommunikativ umgesetzt werden, formulieren manche implizit, andere eher explizit, wie z. B. das situative Führungsmodell (telling, selling, participating, delegating), Führungsstil als Kontinuum (z. B. anordnen, informieren, entscheiden – allein oder als Gruppe), transaktionale Führung (z. B. Ziele vereinbaren, Erwartungen definieren) oder Authentic Leadership (z. B. sich in Interaktion aufrichtig und transparent verhalten).

Wie die Art des Kommunizierens für Führungskräfte jedoch konkret aussieht, bleibt hierbei meist offen oder: „Führen als Einflussnahme mit Hilfe der Kommunikationsmittel – der verbalen, nonverbalen – wurde nicht gelehrt und gelernt.“ (von Rosenstil 2014: 5) Organisationrhetorik bietet dazu die téchne „wie man sich kommunikativ-funktional verständigen sollte“ (Gutenberg 2009: 20).

### **3 Organisationsrhetorik: Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter**

Eine Führungskraft kommuniziert dann rhetorisch mit ihrem Mitarbeiter, wenn sie intentional ein Ziel und damit verbunden die Zweck-Mittel-Relation

ihres Kommunikationsbeitrages verfolgt und gleichzeitig eine erlernte *téchine* anwendet, um „andere zu beeinflussen“ (Geißner 2001: 12).

### 3.1 Schriftliche Kommunikation

In der schriftlichen Kommunikation werden dazu das Ziel und die dazu notwendigen Mittel und Medien festlegt (alle W-Faktoren) und entsprechende Textsorten angewendet. Im Schriftlichen unterscheidet man deskriptive, instruktive und direktive Texte, die in Organisationen eingesetzt werden (vgl. Horn-Helf 2010: 124). Deskriptive Texte haben die Funktion zu informieren, zu berichten, zu beschreiben, festzustellen usw. Führungskräfte informieren Mitarbeiter beispielsweise schriftlich über Ziele, Veränderungen in der Organisation, das zurückliegende Geschäftsjahr u. Ä. Instruktive Texte sollen (be)lehren oder erklären und direktive Texte sollen vorschreiben, anweisen, steuern, regeln u. Ä. Die entsprechenden Textsorten heißen dann Information, Bericht, Vorschrift, Anweisung und Regelung. Textsortenwissen erlaubt den Sprechern „situativ wie auch sozial angemessen zu handeln“ (Heinemann/Viehweg 1991: 129).

Textsorten zur Information und Steuerung in Organisationen müssen so formuliert sein, dass sie von den Mitarbeitern verstanden werden. Steht die Steuerungsfunktion der Kommunikation im Vordergrund, können Texte danach unterschieden werden, ob die Rezipienten verpflichtet sind, einer Aufforderung nachkommen, oder ob sie die Wahl haben, einer Aufforderung nachzukommen oder nicht. Zu ersterem zählen z. B. Arbeitsanweisungen, Befehle, Forderungen etc. mit einer unmittelbaren, intendierten Einflussnahme des Sprechers auf das Handeln des Hörers (ebd.: 152). Zu letzterem zählen Anleitungen (Unterweisungen, Instruktionen), Appelle, Ratschläge, Vorschläge, Bitten etc. (ebd.: 153).

Die Texte selbst sollten so formuliert sein, dass sie den Aspekten der sprachlichen Verständlichkeit genügen, die sowohl Oberflächenmerkmale wie z. B. Anzahl der Satzglieder, Abstrakta, Zahl der Wörter in Klammern, Verbintensität etc. (vgl. Briest 1974) als auch rhetorische Aspekte umfasst. Zu den rhetorischen Aspekten zählen beispielsweise Adressatenanalyse, Abschnittsgröße, Sachlogik, Typografie, Layout und Visualisierungen. Aus beiden lassen sich Normen für den Textaufbau ableiten.

### 3.2 Mündliche Kommunikation

In der mündlichen Kommunikationssituation stellen unterschiedliche Gesprächssituationen – auch vor dem Hintergrund der jeweiligen Organisationsstruktur und des jeweiligen Führungskonzeptes/der jeweiligen Führungstechnik – unterschiedliche Herausforderungen an die Führungskraft als Sprecher: Von ihr ist eine hohe Rollenflexibilität gefordert, um entsprechende organisatorische Ziele zu erreichen. Um rhetorisch in der jeweiligen Gesprächssituation zu kommunizieren, werden auch hier zuerst intentional die Kommunikationssituation (vgl. Sprech-Hör-Situation) mit ihren W-Faktoren geplant, Ziel und Zweck-Mittel-Relation festgelegt und eine erlernte *téchné* angewendet.

Das bedeutet, dass alle äußeren und inneren Faktoren auf den Sprecher (wer) und auf den Hörer (wer) einwirken: Als Wer – in welcher Rolle spricht eine Führungskraft, in welcher Rolle hört der Mitarbeiter zu? Eine Führungskraft muss sich ihrer Rolle, in der sie zu ihrem Mitarbeiter spricht, bewusst sein. Was möchte sie mit ihrem Gesprächsbeitrag bezwecken? Was soll der Mitarbeiter denken oder tun? Wie kann sie das am besten erreichen? Damit verknüpft sind Anlässe in der Organisation, weshalb sie zu oder mit ihrem Mitarbeiter sprechen *muss* oder subjektive Motive, weshalb sie mit ihm sprechen *will*. Wer ist der Mitarbeiter, welche (Kommunikations-)Vorerfahrungen und -erwartungen hat die Führungskraft an ihn? Auch Thema, Ort und Zeit bzw. Dauer werden geplant.

Die Situationsfaktoren *Warum* und *Wozu* verweisen darauf, dass man mit dem Sprechen etwas bezwecken will, was allerdings nicht immer bewusst sein muss, wie z. B. bei Kontaktritualen, die soziale Zwecke verfolgen. Eine Führungskraft muss, um gut zu führen, das richtige Kommunikationsziel auswählen: Muss, soll oder will sie anweisen, delegieren, gemeinsam klären, alleine entscheiden oder dem Team helfen, eine Entscheidung zu treffen, Mitarbeiter ermutigen, ihre Konflikte selbst zu lösen oder den Konflikt für sie lösen etc. Je quantitativ und qualitativ umfassender eine Tätigkeit ist, wie es zum Beispiel im Beruf der Fall ist, desto eher sind Motiv und Ziel meist unbewusst (vgl. Gutenberg 2001: 53). Sprechen wird aber dann erst zur Handlung, wenn es subjektiv bewusst (intentional) ist. Generell dient das Miteinandersprechen der Verständigung, also der Koordination und Kooperation bzw. der Steuerung der weiteren Kooperation.



Die Situationsfaktoren *mit* oder *zu wem* beinhalten, dass eine Führungskraft entscheiden muss, ob sie *zu* ihren Mitarbeitern oder *mit* ihnen sprechen will. Miteinandersprechen setzt Dialogizität voraus: Jeder hat gleiches Rede- und Fragerecht. Beim Zueinandersprechen hat erst einmal nur der Sprecher ‚Rederecht‘, der Zuhörer ist in der ‚Zuhörpflicht‘. Die Führungskraft handelt hier latent dialogisch.

Die Situationsfaktoren *Was* und *Wie* deuten auf die Gesprächsprozesse Sprechdenken und Hörverstehen als Grundlage rhetorischer Kommunikation: „Wie sage ich, was ich meine so, dass es andere hören und verstehen, damit wir miteinander handeln können?“ (Geißner 2005: 8) Sprechen und Hören sind personale Vorgänge (körperlich und psychisch), die immer auch musterhaft sind. Es kann zwischen Mustern für intersubjektive Komplexprozesse unterschiedlicher Ebenen unterschieden werden: Es gibt sowohl Muster für Formen von Gesprächen oder Reden (Makroebene), als auch Muster für Erzählen, Berichten, Begründen etc. (Mesoebene) und solche für Fragen, Zustimmung, Versprechen etc. (Mikroebene). Generell wird auf Muster der Komplex- und der Elementarprozesse im Miteinander- oder Zueinandersprechen zurückgegriffen und in der aktuellen Kommunikationssituation ausformuliert.

Aber beim Sprechen zeigen sich auch sogenannte „sprechfähigkeitstranszendente Muster“ (Gutenberg 2001: 69 ff.), wie z. B. das Sprachliche oder das Soziale oder das Psychische. Sie beeinflussen weitere Sprechfähigkeitsmuster (als Handlungs- und Operationsmuster) und Strukturmuster. Sprechfähigkeitsmuster sind Muster der intersubjektiven Komplexprozesse Reden und Gespräche, Strukturmuster sind Muster der Elementarprozesse.

Im „Wie sage ich, was ich meine [...]“ erfolgt die Aktualisierung dieser Muster: „Der konkrete Sprechschall einer Äußerung ist immer die gleichzeitige ineinander verwobene Realisation von determinierenden interdependenten Mustern unterschiedlicher Hierarchieebenen“ (Gutenberg 1988: 18). Formulierungsweisen als Strukturen des Schalls von konkreten Sprechereignissen verweisen dann auf zugrundeliegende Formulierungsmuster. Formulierungsmuster sind Strukturmuster, „nach denen der Schall der konkreten Sprechereignisse gebildet wird“ (Gutenberg 1998: 374). „Sprechstile“ stehen dann sowohl für die „Muster für den zu erzeugenden Sprechschall (abgesehen von seiner wort- und satzrepräsentierenden Funktion) und gleichzeitig als reale

Vollzüge solcher Muster“ (Gutenberg 1998: 379). Sprechstile können also auf Formulierungsmuster verweisen oder als Formulierungsweisen auftreten.

Merkmale-Muster-Relationen bestehen nicht 1 : 1 ( vgl. Gutenberg 1998: 375), werden aber als relativ konstant z. T. für soziale Rollen, wie z. B. den Offizierston oder den Lehrerton, – auch für einen Führungskraft-Ton? – und für bestimmte Textsorten wie z. B. Nachrichten (vgl. Kröninger 2008) angesehen. Geht man davon aus, dass unterschiedliche Genera unterschiedliche Sprach- und Sprechstile erfordern, stellt sich die Frage, ob es für bestimmte Kommunikationshandlungen in Organisationen bestimmte Sprechstile gibt: Je nach Rolle und gewähltem Wozu könnten dann auch unterschiedliche Sprechstile gefordert sein.

Rhetorik bietet Muster als Strukturrahmen für viele unterschiedliche Arten von Gesprächen oder Reden in Organisationen und reflektiert sie. Dies sind keine fertigen Schablonen, weil die miteinander Kommunizierenden unterschiedliche Biografien mitbringen und aus verschiedenen ‚Welten‘ stammen. Sinn entsteht im Miteinandersprechen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Auch der Mitarbeiter hört und versteht in einer bestimmten Rolle und bewertet die Angemessenheit des Sprechbeitrages der Führungskraft.

Die Kommunikation einer Führungskraft mit ihren Mitarbeiter\*innen beinhaltet viele Möglichkeiten des Scheiterns: Der gesamte Gesprächsprozess vom Meinen über Sagen zu Hören und Verstehen und in der Weiterführung Akzeptieren und (gemeinsames) Handeln bietet auf jeder Stufe Möglichkeiten des Scheiterns, wenn beispielsweise keine Muster vorliegen oder Angst vorherrscht (vgl. Geißner 2001: 22).

## 4 Zusammenhang Organisationsrhetorik und Führung

Rhetorik ist eine *téchne*, „wie man sich kommunikativ-funktional verständigen sollte“ (Gutenberg 2009: 20). Sie dient dazu, „andere zu beeinflussen“ (Geißner 2001: 12). Führung ist „zielbezogene Einflussnahme“ auf Menschen (v. Rosenstiel 2014: 3; vgl. v. Rosenstiel, Molt & Rüttinger 2005; Neuberger 2006). Führungskonzepte und -modelle sind also ‚Rhetorica sine verbo‘ – also

Rhetoriken, ohne dass sie so genannt werden, und Organisationrhetorik ist folglich immer dann auch Personalführung, wenn aufgrund erlernter kommunikativer Methoden intentional Organisationsziele verfolgt und Mittel an diesen Zielen ausgerichtet werden.

Dies gilt für nicht nur für die intersubjektiven Komplexprozesse der Makroebene der internen Kommunikation mit unterschiedlichen Formen von Reden oder Gesprächen wie beispielsweise das Führen von Mitarbeitergesprächen oder die Leitung von Besprechungen, sondern auch für die der Mesoebene als Typen von Gesprächs- oder Redephasen, -schritten oder -beiträgen (vgl. Gutenberg 1998: 80) wie beispielsweise Argumentieren oder Erklären und auch für Komplexprozesse der Mikroebene wie Anerkennen, Fragen oder Zuhören.

Aber: Organisationsrhetorik betrachtet alle Determinanten der Kommunikationssituation – Führungstheorien, -modelle und -konzepte vorrangig jedoch nur die Faktoren Wozu (Aufgabenorientierung) und mit Wem (Mitarbeiterorientierung). Aus Sicht der Organisationsrhetorik kann Kommunikation schon scheitern oder gestört sein, wenn ein einzelner Faktor der Kommunikationssituation betroffen ist, den Führungsmodellen nach nur, wenn entweder Aufgaben- oder Mitarbeiterorientierung oder beides betroffen ist. Wird z. B. bei der situativen Führung entweder der Mitarbeiter (mit wem) oder die Komplexität der Aufgabe (wozu) falsch eingeschätzt, ist die dazu passende kommunikative Handlung falsch. Das Verhaltensgitter (Blake/Mouton 1964) betrachtet das „9.9 Führungsverhalten“ als idealen Führungsstil, weil es die höchste Orientierung am Menschen (mit wem) und an der Arbeit (wozu) vereint. Ob dies für alle Führungstheorien oder -modelle zutrifft oder weitere Faktoren der Kommunikationssituation mit in die Betrachtung einfließen, wird im Einzelnen zu prüfen sein.

Weiter kann eine Störung im Kommunikationsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zufällig sein oder systematisch als Verzerrung auftreten:

„Als Zerrformen können hierbei alle diejenigen Prozesse rhetorischer Kommunikation gelten, die versuchen, diese Intentionalität unilateral zu halten, dem anderen ein intentionales Zuhören nicht ermöglichen bzw. dies verhindern oder irreführen wollen (manipulativ) oder darauf keine Rücksicht nehmen müssen (imperativ).“ (Gutenberg 2001: 137)

Verzerrte Kommunikation verweist aus Rhetorikperspektive auf Vorurteile, Rollenrigidität, Konfliktunfähigkeit, Manipulation oder Gesprächsbarrieren. Sie kann von beiden Gesprächspartnern ausgehen. Betrachtet man nur die Seite der Führungskraft, wäre zu untersuchen, ob dies bei einer „destruktiven Führung“ (vgl. May, Schilling, Schyns 2016) auch zutrifft.

Wie oben gezeigt stellen unterschiedliche Organisationsstrukturen, Führungsmodelle und Kommunikationssituationen Führungskräfte und Mitarbeiter vor Herausforderungen: Von beiden ist eine hohe Rollenflexibilität gefordert, um organisatorische Ziele zu erreichen. Beide Gesprächspartner haben nicht nur bestimmte Funktionen in ihrer Organisation, sondern sie füllen diese auch durch persönliche Einstellungen, Werte, Kommunikationsmuster, Erfahrungen u. a. individuell aus. „Die Art und Weise, wie das geschieht, kann als Rolle bezeichnet werden.“ (Glasl/Ballreich 2019: 148) Dabei orientieren sich beide Gesprächspartner auch an den Erwartungen, die damit verbunden sind (vgl. Dahrendorf 1977: 30 ff.). Aus sprechwissenschaftlicher Sicht sind soziale Rollen immer Sprechrollen: „Es gibt kein rollenloses Sprechen.“ (Geißner 1986: 33) ‚Rolle‘ ist eine „soziale Kategorie, die aber nur existiert in reziproken Verhaltens- und Erwartungserwartungen, also in den Köpfen der Individuen. [...] Freilich manifestiert sie sich in [...] Tätigkeitsmerkmalen, darunter Sprechfähigkeitsmerkmalen“ (Gutenberg 2001: 77).

Um gesprächsfähig zu sein, brauchen Führungskräfte (und auch Mitarbeiter) eine „Sprechrolldifferenzierung“ (Geißner 1986: 33). Rollenrigidität verhindert das Erreichen von Gesprächszielen. Um flexibel in der jeweiligen Rolle agieren zu können und um Rollenklarheit für den Kommunikationsprozess herzustellen oder zu forcieren, wird in der Literatur beispielsweise in verschiedene Rollen als „Führung“, „Leitung“ oder „als Sprecher/in“ (Leuck 2001: 83 ff.) unterschieden, je nachdem, mit wem die Führungskraft spricht. Diese Unterscheidung trägt jedoch aufgrund der Begriffe nicht: Eine Führungskraft führt und leitet, wenn sie – um Organisationsziele zu verfolgen – rhetorisch kommuniziert. Führen und leiten können darüber hinaus auch synonym gebraucht werden (vgl. Pfeiffer et al. 1993).

In Besprechungen findet oft auch eine Rollenunterscheidung in Gesprächsleitung und Moderator statt. Dabei sei ein Leiter eher für eine asymmetrische Gesprächssituation verantwortlich, ein Moderator mehr für eine symmetrische

Gesprächssituation („Hebamme der Gruppe“). Doch auch dies ist willkürlich gewählt, weil ein Moderator sehr wohl die Gesprächsleitung innehat, aber auch über die dazugehörigen Visualisierungstechniken verfügt. Eine Rollenklarheit für Führungskräfte, die sich in Begriffen exakt widerspiegelt, gibt es m. E. bisher nicht.

Neben Rollenrigidität ist eine weitere Möglichkeit verzerrter Kommunikation die der Manipulation. Sie liegt vor, wenn die Führungskraft dem Mitarbeiter andere als seine eigenen Intentionen suggeriert oder ihn über die Kompatibilität der angestrebten Zwecke hinwegtäuscht. Auch besteht die Möglichkeit, die Intention des Mitarbeiters durch eine Anhäufung von Affekten überhaupt unmöglich zu machen.

Auch durch eine imperative Haltung einer Führungskraft ist Kommunikation verzerrt, weil hier die freie Intention des Mitarbeiters völlig ignoriert wird. In ganz ausgeprägter Form kämen noch Drohung und/oder Erpressung hinzu.

Rhetorische Kommunikation setzt bilaterale Intentionalität von Führungskraft und Mitarbeiter voraus. D. h. die Führungskraft gesteht dem Mitarbeiter die gleiche Intentionalität im Gesprächsprozess zu wie sich selbst. Es geht also zuerst einmal um die Einstellung. Zerrformen rhetorischer Kommunikation entsprechen diesem Prototyp nicht. Intentionalität besteht dann nur einseitig. Zerrformen „ergreifen die Zweck-Mittel-Relation derart, dass die Intentionalität des jeweils anderen nicht mehr seiner freien Entscheidung unterliegt.“ (Gutenberg 2001: 140) Sie ermöglichen es z. B. dem Hörer nicht, frei, intentional zuzuhören. Oder sie verhindern es oder wollen ihn manipulativ in die Irre führen.

## 5 Fazit

Führungskonzepte und -modelle können als ‚Rhetorica sine verbo‘ bezeichnet werden und Rhetorik dient zur Personalführung, wenn Organisationsziele intentional und auf der Grundlage einer *téchne* verfolgt werden. Sektorale Organisationsrhetorik steht für Verständigung und Kooperation auf der Basis von gegenseitig zugestandener, subjektiver Intentionalität im Kommunikationsprozess. Rhetorische Kommunikation schließt also die

Intentionalität des Gesprächspartners ein – und damit Herrschaft und Manipulation aus.

Gespräch als „Grundbegriff für alle unmittelbar dialogischen Formen der mündlichen Kommunikation“ (Geißner 2001: 12) beinhaltet, dass die Kommunikationssituation für Führungskraft und Mitarbeiter vorerst symmetrisch ist. Für viele Kommunikationssituationen in Organisationen trifft dies jedoch nicht zu: Hier beeinflusst eine vorrangig hierarchische Organisationsstruktur auch die jeweils einzelnen Kommunikationssituationen. Die Frage ist jedoch, ob trotzdem eine symmetrische und kooperative Gesprächssituation möglich ist.

Ob eine symmetrische Gesprächssituation im Zueinander- oder Miteinandersprechen entsteht, hängt besonders vom Rollenverständnis bzw. der Rollenklarheit der Führungskraft, dem Anlass und der Zielsetzung ab – und der Kommunikationshaltung. Trotz Weisungsbefugnis ist es daher auch in hierarchischen, asymmetrischen Gesprächssituationen möglich, dass eine Führungskraft ihren Mitarbeiter ‚auf Augenhöhe‘ anspricht, sie als Person wertschätzt und ihre Dominanz nicht ausspielt bzw. ihr Gesprächspartner keine Dominanz erlebt – die Gesprächssituation also möglichst symmetrisch und kooperativ gestaltet. Wird ein direkter Führungsstil z. B. bei Anweisungen gewählt, können diese begründet werden, damit Intentionalität ermöglicht wird.

Hierbei können Führungsmodelle bzw. -konzepte hilfreich sein oder auch Leitbilder oder Führungsrichtlinien der jeweiligen Organisation, die einen bestimmten Führungsstil bei allen Führungskräften erwarten und einheitlich regeln. Schwierig wird es für die Mitarbeiter, wenn es jeder Führungskraft überlassen bleibt, wie sie führt. Dies hat negative Auswirkungen auf Motivation, Produktivität, Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima und Kollegialität (Altfelder u. a. 1973: 85).

Auch hilft eine Orientierung an der Komplexität der Aufgabe, die zur Zielerreichung notwendig ist. Hier konnte schon früh nachgewiesen werden, dass ein kooperativer Führungsstil nicht immer einem direkten Führungsstil überlegen ist: Sind die Aufgaben sehr strukturiert und einfach, scheint der direkte Führungsstil überlegen zu sein; sind sie dagegen eher komplex und wenig strukturiert, ein kooperativer Führungsstil (von Rosenstil 1984: 163). Daher wird in der heutigen Change-Literatur verstärkt auf eine Komplexität

der (Arbeits-)Welt verwiesen (vgl. Vahs/Weiland 2013, Kaltenecker 2018), die vermehrt symmetrische, kooperative Gesprächssituationen für die Lösung von Problemen und Ideenfindung fordert.

Im rhetorischen Führungsprozess einer Führungskraft bedeutet das, sich die aktuelle Kommunikationssituation subjektiv bewusst zu machen, Rollenklarheit und -flexibilität zu entwickeln und nicht anhand einer operanten Konditionierung zu lernen, wie sie mit ihrem Mitarbeiter spricht. So kann auch hier eine kritische Mündigkeit erreicht werden, die die Interessen aller berücksichtigt, die alle Beteiligten in der personalen Dimension ernst nimmt und Verzerrungen bzw. eigene Kommunikationsmuster reflektiert. Widersprüche sind nur aufzulösen, indem Sprechen intentional gestaltet wird – nicht durch Operationalisierungen von Sprechhandlungen (vgl. Gutenberg 2001: 137 ff.).

Für Sprecherzieher\*innen bedeuten obige Ausführungen Folgendes:

1. Ein Grundwissen über Organisationsformen und Schwerpunkte einiger bedeutender Führungstheorien zu haben, erleichtert das Verstehen von Kommunikationsstrukturen in der Organisation, für die sie tätig sind, und der Anforderungen an Führungskräfte in ihren verschiedenen Kommunikationssituationen ungemein.
2. Führung geschieht z. T. durch rhetorische Kommunikation. Auch wenn der Fokus der Führung vorrangig auf dem Wozu und dem Mit Wem liegt, kann der Blick auf andere Faktoren der Kommunikationssituation die Selbstreflexivität und Kommunikationskompetenz der Führungskraft erweitern.
3. Auch Sprecherzieher müssen ihre eigene Rollenflexibilität reflektieren: Bei manchen Führungsaufgaben ist von Führungskräften eine asymmetrische, direktive Kommunikation gefordert, um organisatorische Ziele zu erreichen. Die Frage ist, wie dennoch gegenseitige Intentionalität zugestanden werden kann.
4. Die Leitziele ‚kritische Mündigkeit‘ und ‚Gesprächsfähigkeit‘ sind weniger ein Bündel technischer Fertigkeiten, sondern spezifische Kommunikationshaltungen. Diese gilt es im Führungsprozess zu entwickeln und zu fördern.

## Literatur

- Altfelder Klaus/Bartels, Hans G./Horn, Joachim-Hans/Metze, Heinrich-Theodor (1973): Lexikon der Unternehmensführung. Ludwigshafen: Kiehl.
- Bass, Bernhard/Avolio, Bruce (1994): Improving organizational effectiveness through transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage.
- Blake, Robert R./Mouton Jane S. (1964): The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.
- Briest, Wolfgang (1974): Kann man Verständlichkeit messen? In: Zeitschrift für Phonetik, Sprachwissenschaft und Kommunikationsforschung, 1–3, S. 543–563. Berlin: Akademie-Verlag.
- Dahrendorf, Ralf (1977): Homo Sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fiedler, Rudolf/Jórasz, William/Kiesel, Manfred (2008): BWL kompakt und verständlich: Für IT-Professionals, praktisch tätige Ingenieure und alle Fach- und Führungskräfte ohne BWL-Studium. 3. Aufl. Wiesbaden: Vieweg und Teubner.
- Gardner, W. L./Cogliser, C. C./Davis, K. M./Dickens, M. P. (2011): Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. The Leadership Quarterly, 22. S. 1120–1145.
- Geißner, Hellmut (1986): Sprecherziehung. Didaktik und Methodik der mündlichen Kommunikation. Frankfurt: Scriptor.
- Geißner, Hellmut (2001): Grundfragen der Gesprächsrhetorik. In: Geißner, Hellmut/Leuck, Hans Georg/Schwandt, Bernd/Slembek, Edith, Gesprächsführung, Führungsgespräche. 3. Aufl. St. Ingbert: Röhrig, S. 11–34.
- Geißner, Hellmut (2005): Demokratie und rhetorische Kommunikation. Ausgewählte Aufsätze. St. Ingbert: Röhrig.
- Glasl, Friedrich/Ballreich, Rudi (2019): Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen. Stuttgart: Concadora.



- Gutenberg, Norbert (1982) Sprechstil und Gesprächsstil. Sprechwissenschaftliche Überlegungen. In: Kühlwein, W./Raasch, A. (Hrsg.), *Stil: Komponenten – Wirkungen*, Bd. 1. Tübingen: S. 31–36.
- Gutenberg, Norbert (1988): Der Ton macht die Musik. Sprechwissenschaftliche Anmerkungen zur Intonation. In: *Informationen Deutsch als Fremdsprache* 16, 1, S. 13–27.
- Gutenberg, Norbert (1994): *Grundlagenstudien zu Sprechwissenschaft und Sprecherziehung. Kategorien – Systematik – Programm*. Göppingen: Kümmerle.
- Gutenberg, Norbert (1998): *Einzelstudien zu Sprechwissenschaft und Sprecherziehung. Arbeiten in Teilfeldern*. Göppingen: Kümmerle.
- Gutenberg, Norbert (2001): *Einführung in Sprechwissenschaft und Sprecherziehung. Arbeiten in Teilfeldern*. Göppingen: Kümmerle.
- Gutenberg, Norbert (2009) Normative Rhetorik? Konzeptionelle Überlegungen zu rhetorischen Regelwerken. In: Grimm, Thomas/Venohr, Elisabeth (Hrsg.): *Immer ist es Sprache. Mehrsprachigkeit – Intertextualität – Kulturkontrast. Festschrift für Lutz Götze zum 65. Geburtstag*. Frankfurt/Main: Lang.
- Heinemann, Wolfgang/Viehweger, Dieter (1991): *Textlinguistik. Eine Einführung*. Tübingen: Niemeyer.
- Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth H./Guest, Robert H. (1978): *Wie Manager reorganisieren*. München: Moderne Industrie.
- Hoffmann, Jürgen/Roock, Stefan (2018): *Agile Unternehmen. Veränderungsprozesse gestalten, agile Prinzipien verankern, Selbstorganisation und neue Führungsstile etablieren*. Heidelberg: dpunkt.
- Horn-Helf, Brigitte (2010): *Konventionen technischer Kommunikation: makro- und mikrokulturelle Kontraste in Anleitungen*. Berlin: Frank und Timme.
- Kaltenegger, Siegfried (2018): *Selbstorganisierte Teams führen. Arbeitsbuch für Lean & Agile Professionals*. 2. Aufl. Heidelberg: dpunkt.
- Kollmann, Tobias (Hrsg.) (2005): *Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung: 1.500 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden*. Wiesbaden: Springer.

- Kröninger, Karin (2009): Analyse von Hörfunknachrichten. Frankfurt a. M. et al.: Peter Lang.
- Kuster, Jürg/Bachmann, Christian/Huber, Eugen/Hubmann, Mike/Lippmann, Robert/Schneider, Emil/Schneider, Patrick/Witschi, Urs/Wüst, Roger (2019): Handbuch Projektmanagement. Agil – Klassisch – Hybrid. 4. Aufl. Berlin: Springer Gabler.
- Leuck, Hans Georg (2001): Rollen von Vorgesetzten in der betrieblichen Kommunikation. In: Geißner, Hellmut/Leuck, Hans Georg/Schwandt, Bernd/Slembek, Edith, Gesprächsführung Führungsgespräche. 3. Aufl. St Ingbert: Röhrig; S. 79–90.
- May, Daniel/Schilling, Jan/Schyns, Birgit (2016): Destruktive Führung erkennen und verhindern. In: Felfe, Jörg/van Dick, Rolf (Hrsg.), Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Heidelberg: Springer; S. 265–277.
- Neuberger, Oswald (2006): Führen und führen lassen. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Pfeifer Wolfgang et al. (1993): „führen“ In: Etymologisches Wörterbuch des Deutschen, digitalisierte und von Wolfgang Pfeifer überarbeitete Version im Digitalen Wörterbuch der deutschen Sprache, <<https://www.dwds.de/wb/etymwb/f%C3%BChren>>, abgerufen am 25.05.2020.
- Pfeifer, Wolfgang et al. (1993): „leiten“. In: Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. Digitalisierte und von Wolfgang Pfeifer überarbeitete Version im Digitalen Wörterbuch der deutschen Sprache, <<https://www.dwds.de/wb/etymwb/leiten>>, abgerufen am 25.05.2020.
- Scholz, Christian (1994): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München: Franz Vahlen.
- Scheller, Torsten (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. München: Franz Vahlen.
- Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren H. (1958): How to Choose a Leadership Pattern. In: Harvard Business Review 36. President and Fellows of Harvard College, 1973, S. 95–102.

- von Rosenstiel, Lutz (1984): Führungsstil. In: Neske, Fritz/Wiener, Markus (Hrsg.), Management-Lexikon, Band II. Berlin: Deutscher Betriebswirte-Verlag.
- von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (2014): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 7., überarb. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel Lutz/Molt, Walter/Rüttinger, Bruno (2005): Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Vahs, Dietmar/Weiland, Achim (2013): Workbook Change Management. Methoden und Techniken. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weibler, Jürgen (2012): Personalführung. 2. Aufl. München: Franz Vahlen.
- Wesche, Jenny S./Fleig, Lena (2016): Authentic Leadership: Authentische Führung praktizieren und trainieren. In: Felfe, Jörg/van Dick, Rolf (Hrsg.), Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Heidelberg: Springer; S. 3–14.