

Peter Kremer/Rainer König

Wer ist für das Gelingen von Führung verantwortlich? Eine Einladung zum Diskurs

Wer ist für das Gelingen von Führung verantwortlich? - Zu dieser Frage möchten wir zu einem Diskurs einladen. Neben der Klärung dieser Frage könnte es ein lohnendes Ziel sein, den Diskurs auf die Beantwortung der Frage zuzuspitzen, wie denn die Verantwortlichen Führung gelingen lassen könnten. Nun denn: Herzlich willkommen!



Hallo Rainer,
im Folgenden habe ich drei Thesen zur Führungsverantwortung formuliert, zu denen mich ein neueres Werk von Gerhard Roth angeregt hat. – Was sagst Du dazu?

1. In seinem Buch „Fühlen, Denken, Handeln“ definiert Gerhard Roth *Verantwortlichkeit* als das, "was ein Mensch ohne Nachteile für sich und andere in der Gesellschaft tun darf und was nicht". Der Mensch ist also für sich selbst und für seine Mitmenschen verantwortlich. Dieser sozial bestimmte Begriff von Verantwortlichkeit als wechselseitigem Verhaltenskodex hat bei verschiedenen Individuen, im historischen Zeitablauf und in den je gleichzeitig existierenden verschiedenen Kulturen einer jeden Epoche wechselnde Inhalte. Übertragen auf den Führungsprozess heißt dies: Wegen des Machtgefälles zwischen den am Führungsprozess beteiligten Personen, kommt Führungskräften eine besondere Verantwortlichkeit dahin gehend zu, Nachteile für Nicht-Führungskräfte zu vermeiden. Mehr noch: Dieses Machtgefälle zeigt sich ja gerade darin, dass ein unverantwortliches Handeln von Führungskräften, das mit Nachteilen für Nicht-Führungskräfte verbunden ist, in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle, nicht unbedingt auch mit Nachteilen für Führungskräfte einher gehen muss. Diese Sanktionslücke (als Folge des Machtgefälles) öffnet dem Machtmissbrauch Tür und Tor. Dieser Versuchung nicht zu erliegen, das macht die besondere *Verantwortung* von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeiter/innen aus. Die Mitarbeiter/innen ihrerseits sind nicht mehr nur für die operativen Arbeitsergebnisse verantwortlich, sondern auch für das potentielle Gelingen des Führungsprozesses, indem sie – kompetente Führung vorausgesetzt – Führung kompetent zulassen.
2. Weiter heißt es bei Gerhard Roth zur Frage der *Autonomie* des Menschen im Rahmen einer solchen Verantwortlichkeit: "Wir können nicht aus eigener Kraft unsere Persönlichkeitsstruktur ändern, wir können uns aber diejenigen gesellschaftlichen Verhältnisse suchen, die am besten zu dieser Struktur passen. Hierin besteht die Autonomie des Menschen". Dies ist eine wichtige Erkenntnis! Bedeutet sie doch, dass wachsende individuelle

Wahlmöglichkeiten in Bezug auf die gesellschaftlichen Verhältnisse (bzw. sozialen Kontexte, in die sich das Individuum begibt) die Möglichkeiten der Selbstbestimmung des Menschen vermehrt. Der Beck'sche Individualisierungsschub unserer modernen Zeit zeigt hier seine positive Perspektive.

Auf unser Thema bezogen: Es ist eine hohe Kunst, die passenden Führungskräfte und die passenden Nicht-Führungskräfte in einen gelungenen Kooperationszusammenhang zu bringen. Die Mitarbeiter/innen haben sich in der Regel ihre Chefs in einem noch weitaus geringerem Maße selbst ausgesucht als die Chefs sich ihre Mitarbeiter/innen ausgesucht haben. Auch in unserer heutigen Zeit ist Führung bisweilen immer noch eine Nische für machtbesessene Narzisten, die ihr Mütchen auf Kosten ihrer Mitarbeiter/innen kühlen und insofern die für sie passenden gesellschaftlichen Verhältnisse gefunden zu haben scheinen. Für die Mitarbeiter/innen bliebe im beschriebenen Fall dann nur noch die Entscheidung für die betriebliche „Unterwelt“. Um hier eine positive Entwicklung zu ermöglichen kommt es – in Variation der These von Gerhard Roth zur Autonomie des Menschen - darauf an, diejenigen gesellschaftlichen Verhältnisse zu schaffen, die am besten zu den am Führungsprozess beteiligten Menschen passen. Hier gilt es, *Lernformen und Lernforen* zur Verfügung zu stellen, die eine solche Entwicklung voran bringen können.

3. Es erscheint realistisch, davon auszugehen, dass Führungskräfte es in einer Vielzahl von Fällen an Sozialkompetenz vermissen lassen. Genauso realistisch erscheint es, dass es besser ist davon auszugehen, dass nicht alle Mitarbeiter/innen dazu bereit sind, Führung – so sie denn kompetent ist – auch kompetent zuzulassen. Inkompetente Führung erleichtert die Flucht in die „Underdog“-Mentalität ungemein. Umgekehrt: Kompetente Führung, die auf Unwillen oder Unfähigkeit, sich kompetent führen zu lassen trifft, hat wenig Erfolgsaussichten. – Diesen *Teufelskreis* zu durchbrechen, liegt in der *gemeinsamen* Verantwortung der Mitarbeiter/innen und ihrer Führungskräfte. In diesem Zusammenhang hat Niccolo Machiavelli bereits 1532 folgende Warnung ausgesprochen: "Denn zwischen dem Leben, so wie es ist, und dem Leben, so wie es sein sollte, besteht ein so großer Unterschied, dass derjenige, der nicht beachtet, was geschieht, sondern nur das, was geschehen sollte, viel eher für seinen Ruin als für seine Erhaltung sorgt; denn ein Mensch, der in jeder Beziehung für das Gute eintreten möchte, müsste inmitten so vieler schlechter Menschen zugrunde gehen".



Hallo Peter, herzlichen Dank für Deine anregenden Gedanken. Hier thesenförmig sechs provozierende Assoziationen, die mir dazu eingefallen sind (ich gestehe allerdings, dass mich auch der fulminante Ritterfilm „King Arthur“ inspiriert hat):

1. Individuen als soziale Wesen brauchen *Kollektive*: Kollektive geben ihren je subjektiven Zielen, Wünschen und Sehnsüchten die nötige Sicherheit und Perspektive. (natürlich brauchen Kollektive auch umgekehrt Subjekte, aber das will ich hier bewusst vernachlässigen).
2. Soziale Kollektive bilden *Hierarchien* aus, und zwar insbesondere über die Mechanismen der Dominanz- und Geltungshierarchie. Bei letzterer, die spezifisch menschlich und evolutionär relativ jungen Datums ist, spielt eine der Hegelschen „Dialektik zwischen Herrn und Knecht“ nicht unähnliche *Doppelreflexion* die entscheidende Rolle:
 - a. Auf Seiten des Führenden beruht die Geltungshierarchie darauf, dass ein Ich-Bewusstsein ausgebildet wurde und die Anerkennung und das Lob der Geführten als Steigerung des eigenen Selbstwertes erstrebt und erlebt wird.
 - b. Auf Seiten der Geführten wird der je subjektive Wunsch und Wille nach Sicherheit und Zielorientierung in den Willen einer Person projiziert, die dann Führer, Leiter oder Oberhaupt genannt wird. Da Wille eine eher geistige Größe ist, sucht sich diese Projektion zunächst äußere Merkmale, an denen sie die Fähigkeit der Führungsperson festmacht, den gewünschten Ziel-Willen zu erfüllen. Die äußeren Merkmale müssen dann aber mit Folgehandlungen übereinstimmen, die wieder den Wünschen der Geführten entsprechen. Der Erfolg des Führens macht sich an den Ergebnissen des Führens fest.
3. Von hieraus hängt die „Stärke“ einer Führungskraft sowohl von seinem eigenen Willen und Selbstbewusstsein als auch davon ab, dass sie jenem Idealbild entspricht, das sich die Geführten von ihr bewusst oder unbewusst machen. Ersteres allein reicht nicht. So kommt es zu einem eigenartigen *Paradoxon*: Einerseits können die in unserem Sinne „starken“ Führungskräfte (also die, die unseren Ideen von situativer Kooperativität und Selbstbewusstheit entsprechen) grandios scheitern, weil sie von den Geführten nicht akzeptiert werden. Andererseits können die in unserem Sinne schwachen Führungskräfte (also Menschen, die sowohl in ihrer situativen Kooperativität als auch ihrem Selbstbewusstsein Defizite haben) zu „starken“ Führern mutieren, weil und wenn ihnen die Geführten die Führungs-Kraft zuschreiben. Denn diese Zuschreibung kann das Selbstbewusstsein der Leiter stärken. Hitler war solch ein Fall: ein willensschwacher Psychopath, der sich lt. Ian Kershaws Biografie seit ca. 1918/19 Willens- und Führungsstärke einredete, weil er bei Menschen große rhetorische Erfolge feiern konnte. Peu a peu glaubte er dann selbst an seinen eigenen Mythos der Führungs- und Willensstärke. Sicherlich war das keine echte Willens- und Führungsstärke, aber es war eine solche, die nach außen und für sich die Stärke (eine Zeit lang) spielen konnte.
4. Für das hier beschriebene Führungsverhältnis ist weiter charakteristisch, dass das Kollektiv (vielleicht auch immer der Führende selbst) die *Verantwortung* für den Erfolg oder Misserfolg des Führens *immer beim Führenden* sucht. Das liegt im Wesen jener Projektion. Er allein trägt für sie die Führungsverantwortung. Folglich wird er verehrt, wenn sein Führen Erfolg hat, und verdammt, wenn es scheitert. Jenes ist der Lohn, dieses der Preis des Führens.

5. Eine interessante Parallele oder vielleicht sogar seine organische Grundlage findet dieser Mechanismus in der *Funktionsweise unseres Gehirns*. Nach Gerhard Roth ist nämlich das, was wir freien Willen im Sinne einer zurechenbaren Entscheidungsfreiheit und Verantwortungsübernahme nennen, überhaupt gar nicht möglich. „Psychologen haben kürzlich festgestellt, dass das Gefühl, etwas gewollt zu haben, auch damit zusammenhängt, dass das Gehirn vor einer Bewegung ein Erwartungsmodell der sensomotorischen Rückmeldungen (...) entwirft und dann mit den tatsächlichen Rückmeldungen vergleicht. Sind die Abweichungen gering, so stellt die Großhirnrinde fest: Das war ich! Die Forscher glauben bewiesen zu haben, dass diese Feststellung im Bewusstsein *zurückdatiert* wird und dann vor dem Beginn der Bewegung angesiedelt wird.“ Nicht das Bewusstsein oder Ich trifft die Entscheidung, sondern das limbische System oder Unbewusstsein. Allerdings wird die Entscheidung dann im Nachhinein dem großen Führer Ich zugeschrieben. Eine Selbstlüge also. „Nach allem, was wir über das Ich gehört haben kann es auch gar nicht zum großen Steuermann werden, denn es entsteht in der kindlichen Entwicklung relativ spät, nämlich dann, wenn Motorik, Wahrnehmungssysteme und limbisches System schon weitgehend ausgereift sind. Das Ich ist unerlässlich für komplexe Handlungspläne, es wägt ab, erteilt Ratschläge, aber es entscheidet nichts“.
6. Das Dilemma real existierender Organisationen: Auch hier existiert und arbeitet dieser Mechanismus. Aber: die führenden Personen werden zumeist nicht vom geführten Kollektiv selbst, sondern quasi von außen eingerichtet. Die Übereinstimmung mit dem „Willen“ des Kollektivs ist so eher Zufall als die Regel. Hinzu kommt, dass personelle Lösungen hier eher zeit- denn fallbezogen eingerichtet sind. Man muss also mit einer *Fehlbesetzung* nicht nur im Kontext eines bestimmten Problems, sondern z.T. über einen sehr langen Zeitraum auskommen. Gleichwohl gibt´s auch hierbei das Phänomen der sich stabilisierenden Führungs-Projektionen. Es ist hierbei allerdings eine negative bzw. neurotische Projektion: der Vor-Gesetzte wird zum Buhmann für fast jedes Übel und sein Wille zur Manifestation all dessen, was man nicht (sein, haben und werden) will. Es handelt sich zwar um eine neurotische Projektionsstruktur, aber wie (fast) allen Neurosen kommt auch dieser eine konfliktentlastende Funktion zu: *Die Geführten fühlen sich nie selbst für das verantwortlich, was schief geht*. Solch neurotische Führungs-Strukturen besitzen deshalb eine extrem lange Halbwertszeit.



Hallo Rainer, so so – der fulminante Ritterfilm. Dass wir Jungs immer wieder Spaß an solchen Sachen haben... Schön, dass meine drei Thesen Dir Vorlage für Deinen fulminanten Freistoß waren. Es ist so, dass ich Deine Thesen 1. – 4. und 6. durchaus für kompatibel mit meinen Thesen halte. Der zunächst als schwer verdaulich erscheinende Brocken ist ja These 5.

Im Einzelnen:

1. Dass Führungskräften letztlich immer noch die Verantwortung für Erfolg oder Misserfolg zugerechnet wird (s. These 4. und deren Ableitung aus den Thesen 1. – 3.), ist eine Tatsache. Dass Führungskräfte die Hauptverantwortung für das Gelingen des Führungsprozesses tragen, ist auch eine Tatsache. Dafür haben sie die Kompetenz (als formal verliehene Macht), dafür werden sie bezahlt und dafür sollten sie sich auch anstrengen. Dass die Mitarbeiter/innen Führung im Sinne von Machiavellis „Volksfürsten“ grandios scheitern oder im strahlenden Glanz einer Ritterrüstung erscheinen lassen können, das ist eben auch wahr. Und zwar unabhängig davon, ob Führung kompetent agiert oder nicht.

Meine These: *Trotzdem tragen die Mitarbeiter/innen in einer zeitgemäßen Führungskonzeption eine Mitverantwortung für das Gelingen des Führungsprozesses. Dies setzt voraus, dass Führung sich um Qualität bemüht und dass die Mitarbeiter/innen den Anspruch auf partnerschaftliches Miteinander für sich reklamieren.* Verhältnisse zu schaffen, die Mitverantwortung der Mitarbeiter/innen für gelungene Führung ermöglichen – dafür lohnt es sich zu arbeiten.

2. Dass in unseren real existierenden Organisationen nicht das Kollektiv die führenden Personen wählt, sondern Führungskräfte von außerhalb des zu führenden Kollektivs eingesetzt werden, begünstigt die Haltung der Mitarbeiter/innen, für Misserfolge grundsätzlich nicht verantwortlich zu sein (s. These 6). Diese *systematische Tendenz zur Fehlbesetzung* macht es schwer, kompetentes Zulassen von Führung zu erwarten bzw. einzufordern. Mein Vorschlag: Hier sollten wir uns einmal ausführlicher mit dem *Konzept von Friedemann Schulz von Thun zum inneren Team* beschäftigen. Das Aufeinandertreffen von Führungskraft und Mitarbeiter/in kann ja durchaus auch als die Begegnung zweier unterschiedlicher innerer Teams betrachtet werden. Jeder führt das eigene innere Team. Bezogen auf unser Thema könnten wechselseitige Teamaufstellungen bewusst angestrebt werden (Teamentwicklung auf beiden Seiten), die ein Gelingen des Führungsprozesses ermöglichen. - Das Konzept vom inneren Team scheint mir eine Fundgrube für Führung, Personal- und Organisationsentwicklung zu sein. Z. B.: Führungskräfteentwicklung über Teamentwicklung *und* Entwicklung der inneren Teams?

3. Jetzt zu dem „schwer verdaulichen Brocken“ (These 5.) ein produktiver Exkurs:

Eine lange Tradition hat diese Debatte darum, wie man sich vor der Verantwortung drücken kann. Ich erspare es uns, diese Tradition hier nachzuzeichnen. Die hierfür wie zum Beleg ins Feld geführten zitierten Quellen haben eine solche Tendenz der Interpretation oft nicht im Sinn. Denken wir bspw. an Karl Marx berühmte sechste „Feuerbach-These“: „Das menschliche Wesen ist kein dem einzelnen Individuum innewohnendes Abstraktum. In seiner Wirklichkeit ist es das Ensemble der gesellschaftlichen Verhältnisse“. Und schon hören wir den „befreienden“ Ruf: „Die Gesellschaft ist schuld!“ So könnte jetzt auch Gerhard Roth die „Generalamnestie“ provozieren: „Die menschliche Natur ist schuld!“ Und dazwischen die Religionen im Ozean von Schuld und Sühne: „Der Mensch ist ein schuldiges Wesen. Aber ihm wird vergeben!“ Gefüllt wird dieser Ozean immer wieder mit den Tränen, die auch heute noch bei den vorzugsweise in der Weihnachtszeit dargebotenen Wiederholungen von „Dr. Schiwago“ vergossen werden. Zurück zu Gerhard Roth. – Er macht den „schwer verdaulichen Brocken“ glücklicher Weise selbst verdaubar. Das nenne ich verantwortliches Handeln! Folgen wir seinem „Exkurs 3: Freier Wille, Verantwortlichkeit und Schuld“, so „(...) ist das Vorhanden- oder Nichtvorhandensein des *Gefühls* eines freien Willens und eines sich eventuell daraus ergebenden Schuldgefühls eine verzwickte Angelegenheit und teils eine Sache des Charakters, teils eine der Umstände“.

Nach dieser Ouvertüre wird das Konzert erst noch einmal auf seinen dramatischen Höhepunkt geführt: „Menschen können im Sinne eines *persönlichen Verschuldens* nichts für das, was sie wollen und wie sie sich entscheiden, und dies gilt unabhängig davon, ob ihnen die einwirkenden Faktoren bewusst sind oder nicht, ob sie sich schnell entscheiden oder lange hin und her überlegen. Sie werden in dem jeweils einen oder anderen Fall eventuell völlig unterschiedliche Dinge tun, aber sie tun dies nicht frei. Die Gene, die vor- und nachgeburtlichen Entwicklungen und Fehlentwicklungen, die frühkindlichen Erfahrungen und Traumatisierungen, die späteren Erfahrungen und Einflüsse aus Elternhaus, Freundeskreis, Schule und Gesellschaft -, all dies formt unser emotionales Erfahrungsgedächtnis, und dessen Auswirkungen auf unser Handeln unterliegen nicht dem freien Willen“. Gleichwohl – es gibt sie, die Brücke zum grande finale: „Ein Verzicht auf den Begriff der persönlichen Schuld bedeutet keineswegs ein Verzicht auf *Bestrafung einer Tat als Verletzung gesellschaftlicher Normen*“.

Und jetzt das grande finale: „Zu konstatieren bleibt der paradoxe Zustand, dass wir das Prinzip der persönlichen Verantwortung und der persönlichen Schuld und ihrer Begründung durch eine freie Willensentscheidung als wissenschaftlich nicht gerechtfertigt ablehnen müssen, dass aber gleichzeitig die Gesellschaft sehr wohl in der Lage sein muss, durch geeignete Erziehungsmaßnahmen ihren Mitgliedern das *Gefühl der Verantwortung* für das eigene Tun einzupflanzen, und zwar nicht aufgrund freier Willensentscheidung, sondern aus der durch Versuch und Irrtum herbeigeführten Einsicht heraus, dass ohne ein solches Gefühl der Verantwortung das gesellschaftliche Zusammenleben nachhaltig gestört ist. Die Erzeugung dieses Gefühls der Verantwortung ist demnach eine Aufgabe, die jeder von uns – auch unfreiwillig – zu übernehmen hat. In diesem Sinne

kann es Verantwortung ohne persönliche Schuld geben“. Die Attribute „verantwortlich“ und „unverantwortlich“ werden als Ausprägungen des Grundfaktors „Gewissenhaftigkeit“ aus den sog. Big Five gesehen.

4. *Verantwortliches Handeln* („Gewissenhaftigkeit“) infolge eines ausgeprägten Verantwortungsgefühls ist auch nach den neueren Erkenntnissen der Psychologie und Neurobiologie eine *evolutionäre soziale Errungenschaft*. Individuelle Einsicht oder die Wirkung positiver und negativer Sanktionen bei Verstoß gegen die sozialen Normen sichern diese zivilisatorische Leistung ab und geben ihr Entwicklungsperspektive. Die Bedeutung der „Schuldfrage“ („Auf die Knie und Asche aufs Haupt!“) ist zu relativieren. Ein Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte kann demnach entwickelt werden. Eine solche Mühe wird durch den konstruktivistischen Diskurs keineswegs ad absurdum geführt. Im Gegenteil – es kommt noch ein „Entlastungsfaktor“ hinzu: die Relativierung der „Schuldfrage“. Die oft als Modevokabel daher kommende Forderung nach einer *Fehlerkultur* erfährt von dieser Seite sogar noch eine wissenschaftliche Fundierung.



Hallo Peter, Deine Ergänzungen meiner Thesen 1. - 4. und 6. brauche ich nicht weiter zu kommentieren. Auch mir ging und geht es um die *Wechselseitigkeit der Verantwortung* in der Kommunikationsbeziehung, die wir Führung nennen, wobei die das Ziel des Handelns setzende Seite immer auch ein höheres Maß an Verantwortung trägt.

Es drängt mich aber, Deinen Anmerkungen zu meiner 5. These noch ein paar weitere Gedankensplitter hinzuzufügen.

Letzthin handelt es sich um eine fulminante Selbstlüge mit der wir da leben: Wir tun so, als wenn wir frei entscheiden könnten und würden. Tatsache ist aber, dass wir das im Sinne eines freien Willens nicht können. Ein solcher freier Wille lässt sich neurobiologisch einfach nicht nachweisen. Wir sind – so würde Freud frohlocken – durch und durch triebgesteuert.

Ich stimme Dir uneingeschränkt darin zu, dass dieser Fakt nicht als Entschuldigung dafür herhalten darf, die Verantwortung für eigenes Handeln einfach an die Biologie zu delegieren: „Tut mir leid, ich war das nicht. Es waren meine Gene und Hormone“. Vielmehr gilt: *Wir müssen zu dieser „Selbstlüge“, zu diesem Paradoxon stehen und es aushalten!* Und das aus drei Gründen:

1. wird dadurch verhindert, dass Menschen einer zweiten fulminanten Selbstlüge erliegen: nämlich der, dass der Wille ein in uns selbst innewohnendes Abstraktum sei, quasi ein kleiner Mann im Ohr, der mit dem Körper, seinen Hormonen und Genen nichts zu tun hat. Wille und Körper bilden aber eine organische Einheit. Nicht zufällig sprach Freud deshalb vom Es, Ich und Über-

Ich als dreier *psychischer* Instanzen, also Teile ein und derselben Einheit. Aber die dem bewussten Denken immanente reflexive Distanz – die sich sowohl aus der akustischen Phänomenologie der Sprache (nach G. H. Mead vor allem durch das Phänomen des Selbsthörens erzeugt), als auch aus der Struktur unseres Hirns (nach G. Roth vor allem durch Signale des somatosensorischen und motorischen Systems vermittelt) erklären lässt – legen die Selbsttäuschung immer wieder nahe. So glaubt man andauernd, dass das „Ich“ eine dem Körper äußerliche und für ihn letztlich nicht verantwortliche Größe sei;

2. wird es nur so möglich, Regeln, Maximen, Techniken und Ziele des Handelns bewusst zu machen, um sie so bei künftigem Tun ggf. *bewusst* zu verändern. Nur so ist also bewusstes Lernen zu praktizieren. Schultz von Thun hat in seiner unnachahmlichen Bildhaftigkeit eine solche Persönlichkeitsentwicklung als „innere Teamentwicklung“ beschrieben;
3. wird allein auf diese Weise der kommunikativ-rationale Kern der Verantwortung aktiviert. Er besteht darin, die Warum-Frage zum Handeln dadurch *be-ant-worten* zu können, dass man die ihr zugrunde liegenden Regeln, Maximen, Techniken und Ziele Anderen (und sich selbst) gegenüber durch die Kraft des besseren Argumentes begründet. Der Imperativ des ethisch-moralischen Diskurses im Sinne von Jürgen Habermas und Karl-Otto Apel („Handle immer so, dass die Maxime deines Handelns vor den Betroffenen und Beteiligten nachvollziehbar begründet und ggf. verändert werden kann“) lebt deshalb auch davon, sich selbst in der paradoxen Einheit seiner *ganzen* Person zu akzeptieren.

>>siehe auch: "Weitere Thesen zur Führungsverantwortung"

Literatur

- Bischof-Köhler 2002: Doris Bischof-Köhler: Von Natur aus anders – Die Psychologie der Geschlechtsunterschiede. Stuttgart 2002.
- Habermas 1986: Jürgen Habermas: Moralität und Sittlichkeit. Treffen Hegels Einwände gegen Kant auf die Diskursethik zu? In: W. Kuhlmann (Hrsg.): Moralität und Sittlichkeit. Das Problem Hegels und die Diskursethik. Frankfurt/M. 1986, S. 16-37.
 - Habermas 1988: Jürgen Habermas: Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln. 3. Aufl.. Frankfurt/M. 1988.
- Hegel 1952: G.W.F. Hegel: Phänomenologie des Geistes. 6. Aufl., Hamburg 19952 (erstmal 1807)
- Machiavelli 1980: Niccolo Machiavelli: Der Fürst, Wiesbaden u. Leipzig 1980 (Erstausgabe: 1532)
- Marx 1969: Karl Marx:: Thesen über Feuerbach, in: Karl Marx/Friedrich Engels, Werke in 40 Bänden, (MEW) Bd. 3, Berlin 1969. (erstmal: 1845)
- Roth 2003: Gerhard Roth: Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert, neue vollst. überarb. Ausg., Frankfurt/Main 2003.
- Roth 2003: Gerhard Roth: Aus Sicht des Gehirns. Frankfurt/M 2003.
- Schulz von Thun 2004: Friedemann Schulz von Thun; Der Mensch als pluralistische Gesellschaft. Das Modell des inneren Teams als Haltung und Methode, in: Friedemann Schulz von Thun/Wiebke Stegemann (Hrsg.), Das innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell, Reinbek b. Hamburg 2004. S. 15ff.