

Peter Hügelmeyer
Anne Glöggler

Integrität in der Führung

Erfolgreiches Leadership
durch Persönlichkeit und Werte



Springer Gabler

Integrität in der Führung

Peter Hügelmeyer • Anne Glögger

Integrität in der Führung

Erfolgreiches Leadership durch
Persönlichkeit und Werte



Springer Gabler

Peter Hügelmeyer
München, Deutschland

Anne Glögger
München, Deutschland

ISBN 978-3-662-60799-2 ISBN 978-3-662-60800-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60800-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort: Die zentralen Bereiche von Führung

4.0 scheint sich als Synonym für die komplexe Postmoderne durchzusetzen. Was modern sein will, heißt heute 4.0. Die Industrie 4.0 als Vernetzung von Maschinen und IT, die Revolution 4.0 als Verzahnung von Produktion und digitaler Kommunikation, Finanzen 4.0 als Zusammenführung von Produktions- und Finanzdaten und sogar der Mensch 4.0, der sich durch die Digitalisierung und die Smartphone-Nutzung verändert hat. Seine Freiheit ist allerdings durch die Digitalisierung bedroht, obwohl sie ja ursprünglich eine Befreiung von Zwängen bewirken sollte. Vor lauter 4.0 und IT-Verknüpfungen ging das Menschliche verloren. Die berufsbedingten Erkrankungen nehmen zu. Die Wirtschaft ist in manchen Bereichen lebensfeindlich. Die Komplexität macht vielen Menschen Angst.

Die *Soziallehre*, die vom Begriff her altmodisch klingt und die sich bereits von selbst erledigt zu haben schien, weil ihre politischen Ziele alle erreicht sind, erlebt mit ihren Aussagen eine ungeahnte Renaissance. *Personalität* als ihr Grundprinzip ist wieder hochmodern. Auch der Ruf nach Werten wird immer lauter. Die Menschen im Beruf wieder in den Mittelpunkt zu stellen, ist das Gebot der Stunde. Ein Schlüsselbegriff hierbei ist *Integrität*. Integrität nicht nur als Charaktereigenschaft von Führungskräften, sondern als Leitidee, heißt eine neue konzeptionelle Richtung. Die Konzepte, die Menschen nur noch als reine Kostenfaktoren oder als kleine manipulierbare Rädchen im großen Konzerngetriebe betrachteten, werden selbst bei hohen Gehältern nicht mehr als attraktiv empfunden. Die Ansprüche der Mitarbeitenden, Kunden und der Gesellschaft haben sich verändert und damit auch die Ansprüche an die Führungskräfte. Integre Führung oder IL *Integrity Leadership*¹ ist eine mögliche Antwort auf die derzeit offenen Fragen. Es ist ein Thema für erfahrene Führungsprofis. Es ist nicht geeignet für diejenigen Chefs, die die schnelle, einfache, immer funktionierende Lösung für alle Fragen zur Unternehmens- und Mitarbeiterführung suchen. Diese sind mit „10 goldene Regeln zur Führung“ wahrscheinlich besser bedient. Eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung ist anspruchsvoll, komplex und unterliegt permanenter Veränderung, weil sich die Gesellschaft, die Unternehmen und Organisatio-

¹ IL Integrity Leadership ist eine geschützte Marke in Deutschland (<https://www.bs-muc.de/health-care/fuehrungstrainings>).

nen, die Produkte, Dienstleistungen und damit verbunden die Wettbewerbssituationen und auch die Menschen mit ihren Ansprüchen verändern und bereits verändert haben.

Die Grundlage von IL *Integrity Leadership* ist zunächst die Führungskraft selbst mit Ihrer Persönlichkeit, ihren Haltungen, ihren Werten und der Art und Weise, wie sie diese lebt. Wahrscheinlich hat Ulf Posé (2016, S. 2) recht, wenn er zwischen Führungskräften und Führungspersönlichkeiten unterscheidet. Das sind keine synonymen Begriffe. Eine Führungskraft arbeitet mit sehr vielen Techniken, Führungspersönlichkeiten mehr mit Werteorientierung und persönlicher Haltung. Damit kein Missverständnis aufkommt: Das Beherrschen professioneller Techniken der Unternehmens- und der Mitarbeiterführung ist wichtig! Nur darf man sich hierauf nicht beschränken. Integre Führung oder IL *Integrity Leadership* hat das Ganze im Blick. Je variabler und flexibler die Umwelt wird, umso sicherer muss das eigene Fundament sein. Die zentrale Aufgabe einer modernen Führungskraft besteht darin, eine permanente, transparente und ausgewogene Güterabwägung zwischen den Ansprüchen des Unternehmens, der beteiligten Menschen und der Weiterentwicklung von beiden vorzunehmen. Auch wenn der Mensch im Mittelpunkt steht, ist kein Bereich dem anderen über- oder untergeordnet, keiner ist verzichtbar.

Der erste Blick gilt den Organisationen und Unternehmen. Eine zu führende Organisation hat selbstverständlich immer ihre eigene zentrale Aufgabe. Diese muss gesellschaftlich relevant sein und muss nachhaltig und ressourcenschonend erfüllt werden. Dabei spielen die verschiedenen Techniken der Unternehmensführung eine Rolle, auch wenn diese primär dem Management zuzuordnen sind. Die Frage ist, welchen übergeordneten Zwecken sie dienen. Dennoch müssen Organisationen schlicht und einfach auch funktionieren. Der Zweck, die Art der Aufgabenerfüllung und damit die gesamte Lebensberechtigung von Organisationen werden aufgrund schlechter Erfahrungen (z. B. der Finanzkrise, der Umweltkrise, der Armutskrise, der Klimakrise) heutzutage völlig zu recht von der Gesellschaft stärker und kritischer hinterfragt. Organisationen und Unternehmen müssen sich gegenüber der Gesellschaft legitimieren und ihre eigene Existenzberechtigung begründen. Profit generieren ist alleine nicht mehr ausreichend.

Als zweites wird der Mensch betrachtet. Organisationen sind von Menschen für Menschen zu einem definierten Zweck hin geschaffen. Organisationen, Unternehmen, Verbände, Parteien, Bildungs- und Kulturinstitutionen, geistliche Gemeinschaften etc. sind nicht Zweck in sich selbst. Der Mensch spielt aber nicht nur als Mitarbeitender oder Mitglied eine Rolle. Es gibt Inhaber, Kunden, Beteiligte, Familienangehörige, Dienstleister und in der Schule zum Beispiel Eltern und Schüler. Alle sind in hierarchischen und nichthierarchischen Kommunikationsgemeinschaften miteinander verbunden. Die Prinzipien der *Personalität*, der *Solidarität*, der *Subsidiarität*, der *Nachhaltigkeit* und des *Gemeinwohls* stellen den Menschen in den Mittelpunkt. Auch der Anspruch von Mitarbeitenden, sich nicht nur im privaten, sondern auch im beruflichen Bereich entwickeln zu dürfen, ist mehr als legitim. Da Menschen, die in Beziehungen miteinander verbunden sind, permanent kommunizieren, sind professionelle und ausgezeichnete kommunikative Fähigkeiten der Vorgesetzten sehr wichtig.

Der dritte Aspekt bezieht sich auf den richtigen Weg. Die betriebswirtschaftliche Lehre fokussiert zuerst auf Produkte, Dienstleistungen, Strategien und Strukturen, jedoch sind es

in der Praxis die sozialen Systeme, eben die Menschen, Mitarbeiter*innen und ihre Chefs, die diese Strategien in die Realität umsetzen. Es ist wie beim Fußball. Die genialste Angriffsstrategie ist nutzlos, wenn man keine Stürmer hat, die diese umsetzen können. Dann sind eben manche Strategien nicht zielführend, weil sie die Menschen und ihre Möglichkeiten nicht ausreichend berücksichtigen. In Organisationen sind in aller Regel bereits Menschen vorhanden, die nicht einfach ausgetauscht werden können. Sehr viele dieser Menschen wollen auch im Berufsleben beteiligt werden und mitwirken. Niemand ist gerne ein Rädchen. Die Organisationen sehen sich allerdings einem permanenten Veränderungsdruck ausgesetzt, der sich auch auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezieht. Viele Mitarbeitende lassen sich zwar zu vielen Tätigkeiten hin entwickeln, aber eben nicht alle überall hin. Projektleiter in Veränderungsprozessen kennen dieses Thema nur zu gut.

Organisationsentwicklung und *Mitarbeiterführung* sind komplexe Themen. Sie sind viel verzahnter, als es auf den ersten Blick erscheint. Die Komplexität zeigt sich bereits an den beteiligten Menschen selbst, an ihrer Individualität und Einzigartigkeit. Trotzdem lassen sich erfolgreiche Strategien beschreiben, Dos and Don'ts definieren und umsetzbare Empfehlungen geben. Von guten und nicht so optimalen Vorbildern lässt sich lernen. Es gibt viele inspirierende Chefs, die es vorgemacht haben. Ideen zu haben und auf dieser Basis dann genau den Weg als Führungskraft zu finden, der zur eigenen Persönlichkeit passt, wäre dann der nächste Schritt. In der Führungsaufgabe sollen sich auch die Führungskräfte selbst weiterentwickeln und dabei Freude und Befriedigung empfinden können.

Dieses Buch soll zum Denken anregen, Mut machen und Interesse wecken zum Ausprobieren. Führung heißt nicht nur Mitarbeitende und Unternehmen zu führen, sondern auch denjenigen Weg zu suchen und zu entdecken, der zur eigenen Person authentisch passt. Unternehmens- und Mitarbeiterführung macht Spaß. Gute und erfolgreiche Führung macht sogar sehr viel Spaß – sowohl Vorgesetzten als auch Mitarbeitenden. In diesem Sinne viel Freude beim Lesen.

Eine Bitte in eigener Sache: Möglicherweise rufen manche Positionen Widerspruch hervor. Andere wichtige Aspekte sind durch eine erforderliche Priorisierung eventuell etwas kurz gekommen. Diskutieren Sie mit uns! Jede Kritik ist hochwillkommen. Nur von anderen Ansichten können wir lernen. Unser Blog zum Thema (integrity-leadership.de) ist eine Möglichkeit der Kontaktaufnahme.

Sehr herzlich danken möchten wir Christine Sheppard vom Springer-Verlag Heidelberg, die uns bei der Erstellung dieses Buches begleitet hat. Prof. Dr. theol. Jochen Ostheimer, Graz, danken wir für die Diskussionen zu den moralphilosophischen Aspekten. Vielen Kollegen und Teilnehmenden an unseren Workshops, die uns durch ihre konstruktiven Diskussionen weitergebracht haben, möchten wir ebenfalls danken. Um Verständnis und Nachsicht bitten wir dafür, dass nicht jede Diskussionsbemerkung bei Vorträgen und Workshops und nicht jeder fremde Gedanke, die in dieses Buch eingeflossen sind, im Nachhinein einem konkreten Urheber zuzuordnen waren.

Literatur

Posé U (2016) Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur. Springer Gabler, Wiesbaden

Danksagung

In dankbarer Erinnerung an Kurt Hellwig. Während unserer Zusammenarbeit und auch danach hat er als Mentor und väterlicher Freund mit vielen konzeptionellen Gedanken und Ideen, vor allem auch mit seinem Motivationsverständnis, wesentlich zu diesem Buch beigetragen.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Warum sich Führung ändern muss.** 1
 - Literatur.
- 2 Führung heute.** 13
 - 2.1 Führungskonzepte klassisch und modern
 - 2.2 Führungsdefinitionen und Menschenbilder
 - 2.3 Management.
 - 2.4 Aufgaben wirksamer Führung
 - 2.5 Exkurs: Gibt es eigentlich christliche Führung?
 - Literatur.
- 3 Das Konzept der integren Führung.** 33
 - Literatur.
- 4 Die integrale Führungskraft** 39
 - 4.1 Anspruch und Auftrag
 - 4.2 Werte, Haltungen und Tugenden
 - 4.2.1 Gerechtigkeit
 - 4.2.2 Tapferkeit/Mut
 - 4.2.3 Maßhalten/Mäßigung
 - 4.2.4 Weisheit
 - 4.2.5 Vertrauenswürdigkeit
 - Literatur.
- 5 Integre Techniken der Mitarbeiter- und Unternehmensführung.** 97
 - 5.1 Situatives Führen
 - 5.2 Teamführung und Teamentwicklung
 - 5.3 Motivationstechniken.
 - 5.4 Konfliktmanagement, Kritik- und Korrektorgespräche
 - 5.5 Coaching
 - 5.6 Führung von Remote Teams
 - 5.7 Techniken der Unternehmensführung
 - Literatur.

6	Integre Unternehmensführung	139
6.1	Vision und Mission	139
6.2	Produkte/Dienstleistung/Aufgabe	141
6.3	Gemeinwohl	141
6.4	Profitabilität und Nachhaltigkeit	143
6.5	Transparenz und Rechenschaft	143
	Literatur	144
7	Integre Mitarbeiterführung	147
7.1	Personalität als Prinzip	151
7.2	Wertschätzung	152
7.3	Adäquater Umgang	153
7.4	Sozialität und Interaktion	154
	Literatur	154
8	Integre Führungskommunikation	155
8.1	Kommunikationsmodelle	156
8.2	Elemente effektiver Kommunikation	158
8.3	Storytelling	163
8.4	Redundanz	164
8.5	Druck- und Zugstile in der Überzeugungskommunikation	165
8.6	Transaktionsanalyse	166
	Literatur	169
9	Integre Gestaltung von Veränderungsprozessen	171
9.1	Status quo	172
9.2	Ziele	172
9.3	Veränderungsmanagement	176
9.4	Subsidiarität und Beteiligung	184
9.5	Wachsen dürfen	184
9.6	Kulturfragen sind Chefsache	186
9.7	Widerstände gegen Veränderungen	187
	Literatur	193
10	Integre Führung – konkret	195
	Literatur	199
11	Führungskosten	201
	Literatur	206
12	Integre Führung kann man lernen	207
	Literatur	210

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1 Rahmenbedingungen von Führung (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved) 14

Abb. 2.2 PDCA-Zyklus 24

Abb. 2.3 Ziele in Management und Führung 24

Abb. 3.1 IL Integrity Leadership (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved) 34

Abb. 3.2 Gesamtkonzept von IL-Integrity Leadership (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved) 35

Abb. 4.1 Anforderungen an Führungskräfte (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved) 40

Abb. 4.2 Die Faktoren erfolgreicher Führung und wie sie sich gegenseitig beeinflussen (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved) 45

Abb. 4.3 Der Herrgottswinkel (Mit freundlicher Genehmigung von © Franz Meures SJ [2016], All Rights Reserved). 51

Abb. 4.4 Von Werten zu konkreten Handlungen (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved) 53

Abb. 4.5 Vertrauen – Integrität (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved). 61

Abb. 4.6 Ethisch begründete Güterabwägung (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved) 72

Abb. 4.7 Das Johari-Fenster als Modell für Berechenbarkeit 93

Abb. 5.1 Reifegrade des Situativen Führens. 99

Abb. 5.2 Reifegrade und Führungsstile 101

Abb. 5.3 Teammodelle (Verändert nach West 2012; mit freundlicher Genehmigung von ©John Wiley and Sons, All Rights Reserved) 102

Abb. 5.4 Motivation 109

Abb. 5.5 Magisches Dreieck des Konfliktmanagements (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved) 118

Abb. 5.6 Konfliktvermeidung (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved). 118

Abb. 5.7 Verhaltensweisen bei Verhandlungen. 122

Abb. 5.8 Konsens (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved) 122

Abb. 5.9	Kleinsten gemeinsamer Nenner (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	123
Abb. 5.10	Konflikt-Masterplan (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	124
Abb. 5.11	Ablauf Kritikgespräch (Mit freundlicher Genehmigung von © Carsten Magnus [2020], All Rights Reserved)	127
Abb. 5.12	Funktionsebenen von Fragen	128
Abb. 6.1	Zentrale Aufgabe einer Organisation und kritische Erfolgsfaktoren (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	140
Abb. 7.1	Mensch und Menschlichkeit (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	148
Abb. 7.2	Mensch als Körper, Geist und Seele	148
Abb. 7.3	Der Mensch in seiner Umwelt	148
Abb. 7.4	Die vier Komponenten des ICH.	149
Abb. 7.5	Eigenschaften des Menschseins (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	151
Abb. 8.1	Konstruktivistisches Kommunikationsmodell	158
Abb. 8.2	„Tempel“ der effektiven Kommunikation (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	159
Abb. 8.3	Argumentationsmodell „Keine Alternative“	161
Abb. 8.4	Argumentationsmodell „Konsens“	162
Abb. 8.5	Transaktionsanalyse	167
Abb. 9.1	Ablauf der Organisationsentwicklung (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	172
Abb. 9.2	Ziele zwischen Über- und Unterforderung	173
Abb. 9.3	Reaktionen bei Veränderungen	179
Abb. 9.4	Phasenverschiebung bei Veränderungsreaktionen	180
Abb. 9.5	Entwicklung einer Unternehmenskultur	186
Abb. 9.6	Ursachen schlechter Führung (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	187
Abb. 9.7	Ursachen und Führungshandeln bei Widerständen (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	192
Abb. 10.1	Werteorientierte Führung (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	197
Abb. 10.2	Akzeptanz der wertorientierten Führung; Ausprägungen x-Achse: 1 = nicht relevant; 2 = nicht unbedingt erforderlich; 3 = vorteilhaft; 4 = wichtig; 5 = sehr wichtig; 6 = unverzichtbar (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	198
Abb. 10.3	Einschätzung der persönlichen Führungskompetenzen; Ausprägungen x-Achse: 1 = persönliche Schwäche; 2 = vorhanden, aber ausbaufähig; 3 = weitgehend vorhanden; 4 = persönliche Stärke (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	199

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Arbeitsrechtssysteme in Deutschland	18
Tab. 2.2	Gegenüberstellung Management und Führung	23
Tab. 4.1	Bedeutung von Persönlichkeit und Technik.....	45
Tab. 4.2	Formen der Gerechtigkeit	62
Tab. 5.1	Konfliktmanagement.....	117
Tab. 5.2	Konfliktkategorien	125
Tab. 5.3	Reflexion: Sind Sie ein guter Zuhörer?.....	130
Tab. 8.1	Niveaus der effektiven Kommunikation	156
Tab. 8.2	Stile der Überzeugungskommunikation.....	165
Tab. 9.1	Analyse der Betroffenen und Beteiligten.....	183
Tab. 10.1	Integre Führung konkret	196

Warum sich Führung ändern muss

1

Der Nutzen guter Führung kann enorm sein, der Schaden schlechter Führung auch. Wer kennt das nicht? Bei fast jedem Treffen im Freundeskreis dauert es nicht lange, bis jemand zu erzählen anfängt, wie schlecht er von seinem Arbeitgeber oder seinem Chef behandelt wurde oder wie wenig zielführend die eine oder andere Unternehmensentscheidung gerade ist. Es zeigt sich oft eine große Betroffenheit bis hin zum persönlichen Schaden und Leid. Studien zufolge führen diese oft als hoffnungslos und schwierig erlebten Zustände auch zu Auswirkungen auf die Gesundheit.

Erkrankte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Neben den typischen Berufskrankheiten, die bei bestimmten Berufen als solche anerkannt sind, gibt es auch diejenigen Erkrankungen, die auf eine hohe körperliche oder psychische Be- und Überlastung zurückgeführt werden können. Die hiermit verbundenen kompensatorischen Kosten für eine Organisation werden oft nicht gesehen. Ganz zu schweigen davon, dass eine eingearbeitete Person auf ihrer Position ja auch für die Organisation arbeitet, was im Krankheitsfall wegfällt. An kritischen Positionen kann dies die Leistung der Gesamtorganisation beeinflussen oder gar einschränken. Selbstverständlich ist jede Person in einer Organisation – sei sie kommerziell oder nicht – ersetzbar, aber eben nicht sofort und in der Regel auch nicht ohne Knirschen im Gesamtgefüge.

Geht man der Frage nach, was krankmachende psychische Belastungen im Beruf sein können, stellt man fest, dass diese anfangs manchmal völlig unscheinbar und harmlos erscheinen. Ein herabsetzendes *Feedback* im Vorbeigehen, Videofeedback in Trainingssituationen, die in Seelenstriptease ausarten, weil hierfür nicht ausgebildete Manager völlig desolates Feedback geben. Es gibt aber auch das Gegenteil: Eine zu betuliche Feedbackkultur, die alles nur schönredet und die Mitarbeitenden wie kleine Kinder behandelt: „Unsere Leute vertragen nur positives Feedback“, so zum Beispiel die Aussage einer Personalentwicklerin. Welch ein Unsinn! Als ob erwachsene Menschen mit einem adäquaten und

technisch sauberen Feedback nicht umgehen könnten. Dieselben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treffen in ihrem privaten Leben auch Entscheidungen mit enormen Konsequenzen. Sie heiraten, sie gründen Familien, bauen Häuser und verschulden sich hierfür jahrzehntelang.

Weiterhin spielt in der Arbeitswelt die sogenannte *Job Control* eine prominente Rolle. Gemeint ist hiermit die Möglichkeit, die Geschehnisse in der eigenen Arbeitsumgebung selbst zu beeinflussen. Kommen hohe Herausforderungen und eine hohe Job Control zusammen, kann dies ein Motivator sein. Auch Lernen und Erkenntnisgewinn funktionieren nach solch einem Muster. Hohe Herausforderungen in Kombination mit einer niedrigen Beeinflussbarkeit der Umgebung können jedoch zu Erkrankungen führen. Es sind nicht nur die niedrig bezahlten Mac-Jobs mit hohem Zeitdruck, zum Beispiel Auslieferungsfahrer, die in diese Kategorie fallen. Ein Bearbeiter von Patentanträgen hat in der Regel zwei Studiengänge absolviert und spricht mehrere Sprachen. Die Arbeit stellt sehr hohe Anforderungen, hat aber eine extrem niedrige Job Control: „Ein Patentantrag jagt den nächsten.“ Dies kann nachgewiesenermaßen zu Depressionen führen.

Schwache Chefs sind ebenfalls eine mögliche Quelle für enorme Frustrationen und Verweigerungsreaktionen. Chefs, die nicht das angemessene klare Wort finden, wenn es angebracht ist und die auch nicht hinter ihren Mitarbeitenden stehen. Jede Situation für sich genommen ist wahrscheinlich nicht problematisch. Wenn sich die Situationen jedoch häufen und „Stil des Hauses“ werden, kann dies kritisch sein. Deshalb ist eine sorgfältige Personalauswahl bei Führungspositionen sehr angeraten. Für den Erfolg der Führungskraft selbst und zum Schutz der ihr unterstellten Personen.

Erkrankte Führungskräfte

Viele Studien zur *Arbeitsgesundheit* haben die Mitarbeitenden im Fokus. Den Führungskräften geht es oft aber auch nicht gut. Nicht adäquat behandelte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sperren sich (oft aus nachvollziehbaren Gründen!), sind unbequem und schwierig zu führen. Druck vom Chef macht es dann auch nicht besser, er führt oft sogar zu einer Eskalation. Das Gefühl zu haben, die Kollegen arbeiteten gegen einen, man erreiche sie nicht einmal bei legitimen Anliegen oder man sei mit direkter und indirekter Verweigerung konfrontiert, kann auch die Vorgesetzten krank machen. Zuerst kommt das Überforderungsgefühl, mit den Ansprüchen der Mitarbeitenden nicht adäquat umgehen zu können, und dann reagieren auch die Führungskräfte manchmal mit klinischen Symptomen und Ängsten.

Früher stand die sogenannte Managerkrankheit, auch als Unternehmerkrankheit bezeichnet, im Vordergrund der Diskussionen. Hierbei handelte es sich in der Regel um verschiedene Formen von Herz-Kreislauf-Erkrankungen, nicht selten in Kombination mit hohem Alkohol- und Nikotinkonsum. Heute gibt es eine Verschiebung hin zu *Burn-out*, nicht als Modeerscheinung, sondern als therapiebedürftige, ernst zu nehmende Erkrankung, und zu verschiedenen psychischen Erkrankungen, sehr häufig Depressionen. Die Häufigkeiten dieser Erkrankungen übersteigen in verschiedenen Studien signifikant die Vergleichsprozentsätze in der Normalbevölkerung. Für verschiedene Branchen und Berufe

gibt es auch Spezialuntersuchungen, so z. B. mehrere Studien zur Gesundheit von Lehrern und Schulleitungen. Da es in diesem Bereich auch ältere Vergleichszahlen gibt, konnte gezeigt werden, dass bedingt durch eine zunehmende Belastung Krankheiten im Muskel- und Knochen-Bereich, im Herz-Kreislauf-System, Magen-Darm-Trakt, aber auch im psychischen Umfeld angestiegen sind.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass gute und schlechte Führung nicht nur an Erfolgs-, Nutzen- und Kostenfaktoren gemessen werden kann. Das gehört zwar auch dazu und hierauf wird in Kap. 11 detailliert eingegangen. Relevant ist, dass Organisationen und Unternehmen soziale Gefüge sind – und nicht nur betriebswirtschaftliche –, in denen Menschen arbeiten, die vernünftig behandelt werden wollen. Arbeit ist ein obligatorischer Bestandteil des Lebens. Krankwerden im und durch den Beruf heißt aber, dass dies kein adäquates Arbeitsumfeld und kein vernünftiger Umgang miteinander sind.

Führung muss sich verändern, weil die Mitarbeitenden mehr wissen. In vielen Bereichen ist das Bildungsniveau gestiegen und vor allem sind die Menschen einfach informierter. Wir leben in einer *Informationsgesellschaft*. Viel Wissen ist verfügbar oder zumindest recherchierbar und in den sozialen Netzwerken findet sich trotz aller Fake News auch viel Know-how. Hiermit verbunden ist ein verändertes Anspruchsdenken an den Arbeitgeber und die Chefs. Angestellte wollen sich heute nicht mehr alles gefallen lassen. Dies war früher anders. Bereits eine sehr oberflächliche Betrachtung, wie sich Führung im Verlauf der Geschichte verändert hat, verdeutlicht dies.

Geschichte der Führung

Anfänglich gab es bäuerliche oder Hirtengemeinschaften. Diese waren eingebunden in eine Dreischichten-Gesellschaft, die Herrscher, der Klerus und das Volk. Die Natur mit ihren Jahreszeiten und Sachzwängen war der zentrale Taktgeber für die Arbeit. Führungstheorien gab es nicht. Auf dem Hof hatte der Bauer das Sagen und nicht der Knecht. Dasselbe galt für die Beziehung zwischen Bauer und Herrscher. Befehl und Gehorsam war das dominante Modell. Eine Ausnahme waren die Orden. Hier gab seit dem 6. Jahrhundert die benediktinische Ordensregel, die zum Führungsverhalten des Abtes gegenüber den Mönchen dezidierte Aussagen macht (Balthasar 2010, S. 195–196). Im Mittelalter entwickelte sich dann eine weitere Schicht, die Mitbestimmung einforderte. Neben Adel und Klerus auf der einen Seite und Bauern und Knechten auf der anderen entwickelten sich in den sich bildenden Städten die Stände. Diese hatten eigene Regeln, auch zum Umgang miteinander. Diskussionen über Führung und die Rolle von Mitarbeitern entstanden aber erst richtig während der Industrialisierung. Durch die arbeitsteiligen Prozesse und Fließbandarbeit konnten Menschen plötzlich keine umfassende Selbstversorgung und Zukunftsvorsorge mehr für sich und ihre Familien gewährleisten. Sie wurden fremdbestimmte Rädchen in Unternehmensgetrieben. Quasi als Gegenbewegung entwickelte sich die sogenannte Arbeiterfrage und die Soziallehre. Klare Vorstellungen zur Rolle und Wertigkeit des Menschen, zu seiner Autonomie und Freiheit sowie zum Zweck seines Daseins kamen in die Diskussion. Gewerkschaften als institutionalisierte Mitsprache- und Vertretungsgremien entstanden.

Neuzeit

Ein Sprung in die Neuzeit. Die Mitsprache- und Mitwirkungssysteme waren gesellschaftlich und politisch etabliert. Einige Autoren vertraten sogar die Ansicht, dass sich die *Soziallehre* von selbst erledigt habe. Sie habe sich totgesiegt. Ihre zentralen politischen Forderungen waren inzwischen Standard. Nun, Totgesagte leben oft länger. Die Wettbewerbssituationen führten zu massiven Diskussionen, wie denn die Effizienz in Unternehmen gesteigert werden könne, um ausreichend Profit auch im harten Wettbewerb zu generieren. Die *MbO-Systeme* kamen in Mode, Management by Objectives hieß der neue Standard. Die Orientierung an Zielen und ein zentraler Fokus auf die Erreichung von Zielen wurden die neuen Dogmen. Leider kam manchmal der Gedanke etwas kurz, dass die zentrale Voraussetzung für das Funktionieren von MbO-Systemen das Setzen oder Vereinbaren sinnvoller und erreichbarer Ziele ist. Es wurden jedoch Ziele definiert, die auf Annahmen bezüglich Business- und Marktentwicklung basierten, die oft stimmten, manchmal aber auch nicht. Wer ist nun für eine Nichterreichung verantwortlich? Die Mitarbeitenden oder der Manager, der nicht erreichbare Ziele gesetzt hatte? Hinzu kam, dass sich viele Ziele auch nicht sinnvoll operationalisieren ließen. Surrogatparameter mussten hier aushelfen. Surrogate beschreiben das eigentlich nicht Beschreibbare, aber manchmal eben auch nur einen kleinen Ausschnitt davon. Kreativität, Empathie in der Kommunikation, Authentizität, Toleranz gegenüber anderen Ansichten können business- und erfolgskritische Eigenschaften sein, die sich nur schwer und unzureichend in Kompetenzmodellen rationalisieren lassen. Bei allen Vorteilen, die eine ausgeprägt zielorientiert arbeitende Organisation ohne Zweifel hat, gibt es eben auch Grenzen und diese liegen wie so oft in den Menschen.

Shareholder-Value

Die MbO-Systeme waren die Grundlage für die nächste Welle. Ziele waren gut und schön, aber sie hatten einem Zweck zu dienen, nämlich den Interessen der Shareholder. Der *Shareholder-Value*, die Interessen der Inhaber und Aktienbesitzer lieferten plötzlich die Orientierung schlechthin. Die Interessen von Mitarbeitenden wurden zweitrangig. Menschen wurden als Human Capital bezeichnet, als menschliches Kapital. Personalabteilungen wurden zu Abteilungen für Human Resources. Kapazitätsanalysen verwendeten nur noch Mitarbeiteräquivalente als Berechnungsgrundlage. Mitarbeiter wurden entpersonalisiert und nur noch als austauschbare „Kostenfaktoren“ betrachtet. Und weil eben ältere und erfahrene Mitarbeitende meistens höhere Gehälter erhielten, wurden sie durch jüngere ausgetauscht. Ein Hoch auf den Gewinn und den Börsenkurs! Die globale Finanz-, die Klima- und Umweltkrise zeigen aber deutlich die Grenzen solchen menschenverachtenden Denkens. Nun kann nicht jeder Vorgesetzte die Welt retten, aber jeder kann in seinem Verantwortungsbereich einen kleinen Beitrag leisten, dass dieses Denken und Reden auf der Müllkippe der Geschichte landen. Natürlich sollen Inhaber Gewinne machen, aber bitte mit den Mitarbeitenden und durch sie und nicht gegen sie.

Stakeholder-Value

Entwicklungen in der Philosophie der Unternehmensführung brauchen prägnante Begriffe. So entstand der *Stakeholder-Value*. Nicht mehr der Shareholder, der Anteilseigner, war alleine wichtig, sondern alle Stakeholder bekamen Bedeutung. Als Stakeholder wurden sämtliche Betroffene und Beteiligte betrachtet. Die Frage der gesellschaftlichen Relevanz einer Firma und eines Konzerns wurde bedeutsam.

Werteorientierte Führung

Die Konzepte zum Stakeholder-Value wurden weiterentwickelt und ausdifferenziert. Im Bereich der Mitarbeiterführung entstanden personale Modelle, vor allem die *werteorientierte Führung*. Auf einer abstrakten Ebene waren sich alle einig: *Werte* müssen wieder her. Die Frage war nur, welche? Auch nicht ganz unwichtig: Wer hat überhaupt das Recht, in einer Organisation oder Firma verbindliche Werte zu definieren? Was müssen sich Mitarbeitende gefallen lassen und was nicht? Hierauf soll später im Detail eingegangen werden. Diese wenigen Fragen deuten bereits an, dass die Personalität und damit der Kernbegriff der *Soziallehre* wieder in den Mittelpunkt gerückt waren. Neben den funktionalen Elementen der Führung – Unternehmen müssen ja auch funktionieren – drehte sich die Diskussion wieder mehr um die Personen selbst. Auch die Haltung und Einstellung von Führungskräften bekamen Bedeutung. Die Konzepte zur werteorientierten Führung waren anfangs sehr personenorientiert, ließen jedoch manchmal die Aufgaben der Unternehmensführung außer Acht. Beides gehört aber in den Aufgabenkatalog eines Vorgesetzten. Damit kommt man zu dem Begriff der integren Führung. Die Führungskraft steht mit ihrer Persönlichkeit und ihren Haltungen im Mittelpunkt, hat funktional und personal die Anforderungen der Organisation zu erfüllen, gleichzeitig die legitimen Ansprüche der Mitarbeitenden. Und sie hat vor allem die Organisation und die beteiligten Menschen weiterzuentwickeln und beide wettbewerbsfähig zu halten. Da der Tag aber auch für Führungskräfte nur 24 Stunden hat, kommt es zu einem permanenten Prozess der Priorisierung und Güterabwägung. Diese Prozesse müssen variantenreich und sicher beherrscht werden. Diese Forderung wird noch relevanter, wenn die Rahmenbedingungen und Spannungsfelder betrachtet werden, in denen Unternehmens- und Mitarbeiterführung heute stattfindet: Der Wunsch nach Mitbestimmung und Mitverantwortung versus hierarchisches Denken und hierarchische Strukturen in der Arbeitswelt. Einerseits gibt es Organigramme mit klaren Zuständigkeiten und Grenzen, es gibt aber auch Betriebsräte, das Betriebsverfassungsgesetz und das geltende *Arbeitsrecht*. So gibt es im öffentlichen Bereich einerseits ein klares und starres Laufbahn- und Besoldungsrecht und daneben auch ein hoch differenziertes System institutionalisierter Mitbestimmung bis hin zu basisdemokratischen Formen, z. B. im pädagogischen Bereich durch die Gesamtlehrerkonferenzen. Auch im Gesundheitsbereich gibt es solche Spannungsfelder. Die sogenannte therapeutische Freiheit eines behandelnden Arztes, gleichzeitig seine Weisungsgebundenheit in der Klinik und seine Abhängigkeit von Wirtschaftlichkeitsgeboten, von definierten Behandlungspfaden und den Realitäten der Zweiklassenmedizin. Verschärfend wirkt hier das Selbstverständnis mancher Patienten, die sich im Medizinbetrieb als Kunde sehen. Dies

sind keine Spezialfälle. In unserer westlichen Welt ist die Ökonomie ein Grundprinzip des Handelns geworden, die keinen Winkel mehr auszulassen scheint. Aber lassen sich Bildung, Medizin, Wissenschaft und Kunst wirklich durchökonomisieren?

Moderne Spannungsfelder in der Führung

Die beschriebenen Spannungsfelder in den jeweiligen Arbeitswelten stellen sich auch im Führungskontext dar. Waren die Organisationen gestern noch vertikal geprägt, verändern sie sich zu horizontalen Strukturen und Systemen auf Zeit. Diese sind anspruchsvoller und mit anderen Techniken zu führen. Waren die Rahmenbedingungen früher noch klar, sicher und vorhersehbar, gibt es heute oft Zweifel, Unsicherheit (räumlich wie zeitlich) und Unberechenbarkeit. Für einen Mitarbeiter, der gerne eine Familie haben möchte, sind Forderungen nach maximaler räumlicher und zeitlicher Flexibilität nur schwierig umzusetzen. Die alten Modelle von Anordnung und Kontrolle wurden ersetzt. Empowerment und agile Führung heißen die neuen Schlagworte. Auch das Kommunikationsverhalten ist im Wandel. Gab es früher in Organisationen durchaus Versuche, Wissen als Machtinstrument zu missbrauchen, ist dieses in einer Informationsgesellschaft schlicht nicht mehr möglich. Es bleibt zu hoffen, dass das bei allen Führungskräften inzwischen angekommen ist. Auch früher war ein solches Verhalten bereits desolat. Das ist es heute immer noch, und zusätzlich auch gar nicht mehr möglich. Die Führungskonzepte sind ebenfalls im gesellschaftlich bedingten Wandel. Neben den Veränderungen in der Arbeitswelt und der Tatsache, dass die heutigen Mitarbeitenden informierter sind als früher, gibt es noch einen weiteren Grund für eine andere Führung. Die vielen Veränderungen in kurzer Zeit führen dazu, dass Mitarbeitenden nur wenige stabile Gewissheiten als Orientierungspunkte angeboten werden können. Damit sie befähigt werden, mit den Variabilitäten und Unwägbarkeiten im heutigen Berufsleben umgehen zu können (Stichwort VUCA-Welt: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), muss die Führung und die Personalentwicklung sich auf die Entwicklung von Kompetenzen fokussieren. Fertigkeiten und Fähigkeiten sind konkret und gut. Erworbene Kompetenzen sind jedoch besser, vor allem diejenigen, die helfen, sich in den sich permanent verändernden Umgebungen zurechtzufinden. Hier werden in schneller Abfolge unterschiedliche Fertigkeiten verlangt. Die einzige Konstante ist oft nur noch die Unsicherheit der Rahmenbedingungen. Neben Kompetenzen bekommen dann Werte, Prinzipien und Normen eine Bedeutung.

Ein letzter Punkt zum Thema Spannungsfelder in der Führung. Führungskräfte und Mitarbeitende kommen oft aus verschiedenen Generationen. Zwischen diesen gibt es jedoch *Werteverschiebungen*. Die handlungsleitenden Werte und Motive von Führungskräften und Angestellten klaffen häufig auseinander. Viele Chefs sprechen nicht mehr die Sprache ihrer Mitarbeitenden, wenn sie sich selbst, ihre eigenen Biografien, Überzeugungen und Werte zum Maß der Dinge machen. In diesem Zusammenhang ist die folgende Untersuchung interessant. Sinnvolles Handeln, Nachhaltigkeit und ethisches Handeln sind vermehrt wichtige Punkte gerade für jüngere Mitarbeitende. Zwar sind die soziologischen Schichtmodelle nicht unumstritten, vor allem auch wegen ihrer unscharfen Ränder, jedoch gibt es weitgehende Übereinstimmung, dass in der sogenannten *Generation Y* (Geburtsjahrgänge um

1977 bis 99) Status und Prestige weniger wichtig sind und sinnvolles Tun und Nachhaltigkeit eine hohe Bedeutung haben. Hingegen sind Führungsfunktionen nicht mehr zwingend attraktiv – zum Teil sogar negativ besetzt. Die sogenannten „Millenniums“, die *Generation Z*, die bereits im digitalen Zeitalter aufgewachsen sind (Geburtsjahrgänge ab 1999), verhalten sich dagegen wieder etwas anders. Für sie sind Netzwerke wichtig und Karriere bekommt wieder eine höhere Bedeutung.

Es ist bemerkenswert, wie die Studie „Ethics at work“ an 6000 Beschäftigten zeigte, dass jeder vierte Mitarbeiter in Deutschland ein ethisches Fehlverhalten seines Arbeitgebers wahrnimmt (Dondé 2018, S. 25). Viele Mitarbeitende der Generation Y, denen ethisches Handeln sehr wichtig ist, dürften sich kaum motiviert fühlen, gerade für Firmen mit unethischem Verhalten tätig zu sein. Ihnen ist sinnvolles Handeln, ein adäquater Umgang miteinander und ein berufliches Umfeld, in dem sie sich entwickeln können, so wichtig, dass sich diese Faktoren bereits in manchen Anforderungskatalogen für Führungskräfte wiederfinden. Die Arbeit für und mit integren Führungskräften und die Prinzipien einer werteorientierten Führung sind zukünftig nicht mehr nur einfach wichtig. Sie sind kein motivationsförderndes Nice-to-have, sie sind Voraussetzung für die Bereitschaft von Mitarbeitenden, überhaupt für eine Organisation bzw. einen Arbeitgeber zu arbeiten.

Funktionalität – Personalität

Ein Hauptspannungsfeld für die Mitarbeiterführung ergibt sich allerdings nicht aus den veränderten Rahmenbedingungen, wissenschaftlichen Führungsmodellen und gesellschaftlichen Entwicklungen, es existiert im Kopf der Führungskraft selbst. Es ist die eigene Position der Führungskraft zwischen *Funktionalität* und *Personalität* bzw. Sozialität. Wo und wann handelt und denkt ein Vorgesetzter funktional, hat also primär die Organisation im Blick, und wann agiert er personal, also personen- und beziehungsorientiert? Grundsätzlich hat eine Führungskraft beides zu leisten. Sie hat die Organisation bzw. den eigenen Verantwortungsbereich funktional zu optimieren und kontinuierlich die Abläufe und Strukturen zu entwickeln und die Störfelder zu minimieren, die die definierten Abläufe behindern. Aber sie hat eben auch die Organisation personal zu optimieren und sich um die Kommunikation und das Miteinander der Mitarbeitenden zu kümmern. Bei dieser Aufgabe sollen durch das eigene Führungshandeln die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Führungskraft und gleichermaßen die der Mitarbeitenden weiterentwickelt werden und sich entfalten können. Diese beiden Führungsaufgaben sind recht verschieden. Werden bei der personalen Führung andere Menschen als individuelle, einmalige und einzigartige Persönlichkeiten wahrgenommen und ist das eigene Führungsverhalten auf den Menschen bezogen, so werden bei der funktionalen Führung Menschen nur über ihre Funktion und ihre auszuübende Tätigkeit definiert. Hier ist das eigene Führungshandeln auf die Sache, das Ziel oder den Zweck bezogen. Andere Menschen werden dabei zum Mittel von Zwecken gemacht, d. h. es findet eine Entpersonalisierung statt.

Auch ganze Organisationen haben manchmal ein eher funktionales oder ein mehr personales Verständnis. Das muss man nicht aufwendig analysieren. Das ist zu hören. In der einen Firma spricht man zum Beispiel vom Außendienstmitarbeiter Klaus Müller, der seit

vielen Jahren im Gebiet Hamburg arbeitet und momentan Schwierigkeiten mit einem Wettbewerber hat. In einer anderen wird vom Mitarbeiter 314 in der Außendienstlinie 2 gesprochen, der schon im zweiten Quartal nur noch 82,3 % Zielerreichung aufweist und deutlich „underperformt“.

Möglicherweise scheinen die Sprech- und Vorgehensweisen bei funktionaler Führung uncharmant zu sein, dennoch gehört auch die funktionale Führung zum Repertoire einer Führungskraft, nämlich immer bei Sicherheitsfragen. Wenn der Hausmeister die Feuerlöscher im Museum zu kontrollieren hat und dies nach einem genau vorgeschriebenen Prozedere, dann interessiert es niemand, ob er sich dabei wohlfühlt und sich kreativ entfalten kann, andere Methoden der Kontrolle für richtig hält und anwendet. Wichtig ist nur, dass er die Kontrolle termin- und protokollgerecht durchführt. Dies Beispiel zeigt, dass personale und funktionale Optimierungen zusammengehören. Die Aufgabe einer jeden Führungskraft ist es, sich darüber klar zu werden, wo möchte ich personal agieren, wo muss ich funktional sein, wie viel Personalität entspricht meiner Persönlichkeit und wie viel fordern meine Mitarbeitenden. Diesen Prozess der eigenen Positionierung muss jeder durchlaufen, der Menschen führt. Aus unserer Sicht sind die meisten Menschen nicht bereit, ihre volle Leistungskraft in den Dienst des Unternehmens zu stellen, wenn sie das Gefühl haben, dass sie lediglich über ihre Funktion definiert werden. Menschen sind soziale Wesen, die auch als solche wahrgenommen werden wollen. Dies heißt konkret, eine moderne Führung muss zwingend einen hohen personalen Anteil haben.

Wenn man die bestehenden Spannungsfelder betrachtet, seien sie nun eher neu aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung oder schon immer existierend, weil sie als systemimmanent für die Mitarbeiterführung angesehen werden können, führt das zu der Schlussfolgerung, dass die Anforderungen an eine moderne Führungskraft komplex, umfassend und widersprüchlich sind. Widersprüche bringen es mit sich, dass innere und äußere Konflikte bei der Mitarbeiterführung vorprogrammiert sind. Im Konfliktmanagement gilt es also routiniert zu sein. Tipps und Hinweise hierzu im Abschn. 5.4. Der wichtigste Punkt ist aber: Auf die Person und die Persönlichkeit der Führungskraft kommt es an! Jeder Vorgesetzte muss seinen eigenen Weg finden zwischen Professionalität und Menschlichkeit. Er muss gleichzeitig effektiv und human sein und er sollte genau wissen, wofür er verantwortlich ist und wofür nicht. Das Ziel der eigenen Positionierung ist es, eine eigene Linie (entwickelt) zu haben und diese auch bei Widerständen und Konflikten zu vertreten.

Wann misslingt Führung ganz sicher – Führung und Lawinenkunde

Was können Führungskräfte aus der modernen Lawinenkunde lernen? Vor etlichen Jahren war die Beurteilung eines Berghanges, ob dieser aufgrund der vorliegenden Schneesituation sicher begangen oder befahren werden könne, eine Sache von Bergführern und anderen Profis. Sie machten Rutschtests, gruben und erstellten Schneeprofile, beurteilten sensible Schichten im Schneeaufbau und fällten dann ihre Entscheidungen. Meistens richtige, manchmal aber auch fatale. Auf der Basis vieler Studien stellte das Lawinenforschungszentrum Davos dann die Lawinenkunde auf den Kopf. Viele Lawinenabgänge wurden