

WEISHEITSKOMPASS

Führung als Kunst der Orientierung

Dialog, Selbstführung und Zusammenarbeit zwischen Hierarchie,
Erkenntnis und Verantwortung

*Wissenschaftlicher Essay auf Grundlage von Ludwig Paul Häußners
„Dialog, Führung und Zusammenarbeit. Führungspädagogik als Agogik“*

Eigenständige wissenschaftliche Darstellung · mit heuristischer Formalisierung · Quellen- und
Urheberrechtshinweise im Anhang

Kurzfassung

Der Essay untersucht dialogische Führung als Orientierungsproblem und nicht als bloße Sammlung von Führungstechniken. Ausgangspunkt ist Häußners These, dass moderne arbeitsteilige Organisationen durch eine Spannung zwischen hierarchischer Weisungslogik und horizontalen Wertschöpfungsprozessen geprägt sind. Dialog wird dabei als epistemische Praxis verstanden: Er soll nicht lediglich Zustimmung erzeugen, sondern Wahrnehmungen, Voraussetzungen und Deutungen prüfbar machen. Daraus folgt eine Verschiebung von Fremdsteuerung zu Selbstführung, ohne formale Macht- und Verantwortungsstrukturen zu leugnen. Eine eigens für diesen Essay entwickelte mathematische Heuristik übersetzt die vier bei Häußner rekonstruierten Prozessdimensionen Begegnung, Transparenz, Beratung und Entscheidung in ein formales Orientierungsmodell. Die Formeln sind ausdrücklich keine empirisch validierten Messmodelle und werden nicht Häußner zugeschrieben. Der Weisheitskompass erscheint abschließend als Fähigkeit, zwischen Einfluss und Zurückhaltung, Autonomie und Koordination, Offenheit und Entscheidung situationsgerecht zu unterscheiden.

Schlüsselbegriffe: Dialogische Führung, Selbstführung, Agogik, Urteilkraft, Kooperation, Hierarchie, Prozessbewusstsein, Verantwortung.

Quellenbasis. Primäre Grundlage ist die vorliegende Dissertation von Häußner (2009). Ergänzend werden ausschließlich bibliografisch verifizierte Webnachweise zu Bohm, Dietz/Kracht und Drucker verwendet. Längere wörtliche Übernahmen werden vermieden.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	2
1 Erkenntnisinteresse und Leitfrage	4
2 Führung zwischen Hierarchie und Prozess	4
3 Dialog als epistemische Praxis	5
4 Selbstführung und Agogik	6
5 Heuristische Formalisierung des Weisheitskompasses	6
6 Empirische Reichweite und kritische Grenzen	7
7 Der Weisheitskompass als Synthese	8
8 Schluss	9
Literatur und direkte Weblinks	10
Urheberrecht und Quellenpraxis	10
Anhang A – Romantische Orientierung	11

1 Erkenntnisinteresse und Leitfrage

Führung wird zur Weisheitsfrage, sobald nicht nur Wirksamkeit, sondern auch Angemessenheit, Autonomie und Verantwortung berücksichtigt werden.

Führungstheorien beantworten traditionell die Frage, wie Verhalten koordiniert, Leistung ermöglicht und gemeinsames Handeln auf Ziele ausgerichtet werden kann. Diese Perspektive ist notwendig, reicht jedoch nicht aus. Sie erklärt, wie eine Organisation handlungsfähig bleibt, aber noch nicht, woran sich legitimes und verantwortbares Führungshandeln orientieren soll. Genau an dieser Differenz setzt ein Weisheitskompass an. Weisheit meint hier keine mystische Zusatzkompetenz, sondern eine anspruchsvolle Form praktischer Urteilkraft: die Fähigkeit, in einer konkreten Situation relevante Tatsachen, Personen, Ziele, Machtverhältnisse und Folgen so aufeinander zu beziehen, dass eine begründbare Entscheidung möglich wird.

Häußners Dissertation ist für diesen Zugriff besonders ergiebig, weil sie Dialog, Führung und Zusammenarbeit nicht als getrennte Managementthemen behandelt. Sein Erkenntnisinteresse richtet sich auf die Frage, wie Menschen in arbeitsteiligen Organisationen gemeinsam handeln können, ohne auf bloße Funktionsträger reduziert zu werden. Die Arbeit verbindet führungstheoretische, philosophisch-anthropologische, arbeitsrechtliche und qualitative Perspektiven. Dadurch entsteht kein geschlossenes Standardmodell, sondern ein Spannungsfeld: formale Weisungsbefugnis auf der einen Seite, das Ideal eigenständiger und dialogischer Mitwirkung auf der anderen (Häußner 2009, S. 7–16).

Die leitende These dieses Essays lautet daher: Dialogische Führung ist dann weisheitsorientiert, wenn sie weder Hierarchie romantisch abschafft noch Autonomie rhetorisch simuliert, sondern die je konkrete Relation zwischen Selbstführung, sachlicher Orientierung, kooperativer Erkenntnis und verantwortlicher Entscheidung reflektiert. Der entscheidende Prüfstein ist nicht die Menge an Kommunikation, sondern die Qualität der Urteilsbildung, die durch Kommunikation ermöglicht wird.

2 Führung zwischen Hierarchie und Prozess

Moderne Wertschöpfung ist horizontal vernetzt; formale Verantwortung bleibt häufig vertikal geordnet. Führung muss mit dieser strukturellen Nichtdeckung umgehen.

Häußner beschreibt einen Grundkonflikt moderner Organisationen als Gegensatz von Hierarchieorientierung und Prozessorientierung. Die industrielle und postindustrielle Arbeitsteilung verbindet zahlreiche spezialisierte Beiträge zu Leistungen, die niemand isoliert erzeugt. Produktion, Wissen, Kundenkontakt und Entscheidung verteilen sich über Funktionen, Standorte und Rollen. Formale Organisation dagegen ordnet Verantwortung weiterhin über Stellen, Weisungsrechte und Berichtslinien. Häußner folgert daraus, dass ein ausschließlich direktionales Führungsverständnis der Realität komplexer Leistungserbringung immer weniger entspricht (Häußner 2009, S. 8–10).

Diese Diagnose ist nicht mit der Behauptung gleichzusetzen, Hierarchie sei überflüssig. Formale Zuständigkeiten reduzieren Unklarheit, sichern Entscheidungsfähigkeit und markieren Rechenschaftspflichten. Problematisch wird Hierarchie erst dann, wenn aus positionaler Autorität epistemische Autorität abgeleitet wird: wenn also angenommen wird, die höher gestellte Person müsse allein kraft ihrer Position die bessere Einsicht haben. Gerade in wissensintensiver Arbeit ist diese Gleichsetzung fragwürdig. Relevantes Wissen entsteht häufig an der Peripherie, im Kundenkontakt, in Fachrollen oder in lokalen Problemlagen.

Der von Häußner formulierte Übergang vom ‚Direktor‘ zum ‚Evokator‘ lässt sich deshalb als Änderung der Führungsfunktion verstehen. Führung erzeugt nicht sämtliche Initiative, sondern macht

Initiative anschlussfähig. Sie schafft Transparenz über Ziele und Grenzen, bringt unterschiedliche Perspektiven in Beziehung und sorgt dafür, dass aus dezentralem Wissen koordinierte Handlung wird. Der eigentliche Gegenbegriff zur Hierarchie ist hier nicht Anarchie, sondern Prozessbewusstsein: die Fähigkeit, die eigene Rolle aus dem Gesamtzusammenhang der Leistungserstellung heraus zu verstehen.

Für den Weisheitskompass ergibt sich daraus ein erstes Kriterium: Eine Entscheidung ist umso reifer, je weniger sie die Organisationsposition mit der Sache selbst verwechselt. Formale Zuständigkeit beantwortet die Frage, wer entscheiden darf oder muss. Sie beantwortet nicht automatisch, welche Entscheidung sachlich richtig, moralisch vertretbar oder langfristig klug ist.

3 Dialog als epistemische Praxis

Dialog ist wissenschaftlich interessanter, wenn er nicht als angenehmer Gesprächsstil, sondern als Verfahren der gemeinsamen Wirklichkeitsprüfung verstanden wird.

Im Zentrum der Dissertation steht ein Dialogbegriff, der deutlich über Gesprächsbereitschaft hinausgeht. Häußner rekurriert insbesondere auf David Bohm und interpretiert Dialog als gemeinsames Denken. Relevant ist dabei Bohms Hinweis auf stillschweigende Voraussetzungen des Denkens: Menschen äußern nicht einfach neutrale Informationen, sondern sprechen aus Wahrnehmungsmustern, Erwartungen, Kategorien und biografisch geprägten Deutungen heraus. Ein erheblicher Teil dieser Voraussetzungen bleibt implizit. Dialog soll gerade diese Ebene berührbar machen, indem Gedanken nicht nur vertreten, sondern beobachtet und gemeinsam geprüft werden (Häußner 2009, S. 43–47; Bohm 2004).

Damit verändert sich die Funktion von Kommunikation. In einem instrumentellen Kommunikationsverständnis steht das Ergebnis häufig vor dem Gespräch fest; Kommunikation dient dann der Vermittlung, Akzeptanz oder Umsetzung. In einem epistemischen Dialog ist dagegen prinzipiell offen, ob die Ausgangsannahme der Führungskraft Bestand hat. Der andere wird nicht bloß angehört, sondern als möglicher Träger relevanter Einsicht behandelt. Genau hier liegt die Grenze zwischen echter Beteiligung und Beteiligungsinszenierung.

Häußner rekonstruiert bei Dietz und Kracht vier Prozesse dialogischer Zusammenarbeit: individuelle Begegnung, Transparenz, Beratung und Entscheidung. Die individuelle Begegnung richtet den Blick auf den konkreten anderen Menschen; Transparenz erschließt die sachliche Situation; Beratung entwickelt und prüft Alternativen; Entscheidung überführt Orientierung in verantwortliches Handeln (Häußner 2009, S. 119–120; Dietz/Kracht 2002). Diese Reihenfolge ist theoretisch bedeutsam, weil sie Subjektorientierung und Sachorientierung nicht gegeneinander ausspielt.

Ein Weisheitskompass kann diese vier Prozesse als vier Fragen lesen. Wer ist betroffen und welches Wissen bringt diese Person ein? Was ist tatsächlich der Fall? Welche Alternativen sind denkbar und welche Annahmen tragen sie? Wer übernimmt für die Entscheidung und ihre Folgen Verantwortung? Weisheit zeigt sich dann nicht in maximaler Harmonie, sondern in der Fähigkeit, diese Fragen ohne vorschnelle Verkürzung zusammenzuhalten.

Dialog hat zugleich eine unbequeme Seite. Wo ernsthaft geprüft wird, kann Dissens entstehen. Wo Autonomie zugelassen wird, kann eine andere Person zu einer begründeten Lösung gelangen, die von der Präferenz der Führungskraft abweicht. Häußner zeigt dies am Verhältnis von Anweisung, Vereinbarung und Empfehlung: Je stärker Führung auf eigenständiges Verstehen setzt, desto geringer wird die direkte Kontrollierbarkeit des Ausgangs. Dialogische Führung verlangt daher nicht weniger Verantwortung, sondern eine höhere Toleranz gegenüber begründeter Unsicherheit (Häußner 2009, S. 118–119).

4 Selbstführung und Agogik

Die Führung anderer Erwachsener wird fragwürdig, wenn sie deren Urteilsfähigkeit systematisch unterstellt und zugleich eigenständige Initiative erwartet.

Die konsequenteste Verschiebung in Häußners Argumentation führt von der Führung anderer zur Selbstführung. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Organisationen überwiegend mit erwachsenen, grundsätzlich handlungsfähigen Menschen arbeiten. Führungspädagogik kann deshalb nicht sinnvoll nach dem Muster einer Erziehung zur Gehorsamsfähigkeit verstanden werden. Sie muss vielmehr Bedingungen schaffen, unter denen fachliche, soziale, methodische und personale Kompetenzen wirksam werden können. Häußner formuliert zugespitzt, die Führung anderer erwachsener Menschen setze in erster Linie Selbstführung voraus (Häußner 2009, S. 133–136).

Selbstführung ist dabei nicht mit Selbstoptimierung gleichzusetzen. Im Kontext des Weisheitskompasses meint sie die Fähigkeit, den eigenen Wahrnehmungen und Impulsen gegenüber Distanz zu gewinnen. Eine Führungskraft muss unterscheiden können, ob ein Eingriff aus sachlicher Notwendigkeit erfolgt oder aus dem eigenen Bedürfnis nach Kontrolle; ob Widerspruch tatsächlich die Aufgabe gefährdet oder nur den persönlichen Status irritiert; ob Geschwindigkeit erforderlich ist oder lediglich Ungeduld vorliegt. Selbstführung ist somit eine epistemische und moralische Voraussetzung verantwortlicher Einflussnahme.

Häußner verbindet diesen Gedanken mit dem Begriff der Agogik. Agogik wird als Denk- und Handlungsmodell für Bildungs-, Entwicklungs- und Interaktionsprozesse Erwachsener diskutiert. Zentral sind Ressourcenorientierung, Selbständerung, kommunikative und kooperative Prozesse sowie die Befähigung zu eigenständigem Gestalten (Häußner 2009, S. 135–136). Führung wird dadurch weniger zur Technik der Verhaltenssteuerung als zur Gestaltung von Lern- und Verantwortungsräumen.

Druckers Konzept des ‚Managing Oneself‘ berührt diese Perspektive aus einer anderen Managementtradition. Auch dort wird Selbstkenntnis für Wissensarbeit zentral: Menschen müssen ihre Stärken, Werte, Arbeitsweisen und Beiträge kennen, um Verantwortung für die eigene Wirksamkeit übernehmen zu können (Drucker 2005). Der Berührungspunkt liegt nicht in einer identischen Theorie, sondern in der gemeinsamen Verschiebung: Moderne Organisationen können die Urteils- und Steuerungsleistung ihrer Mitglieder nicht vollständig zentralisieren.

Für den Weisheitskompass folgt daraus ein zweites Kriterium: Gute Führung erhöht die eigenständige Urteilstkraft im System. Eine Organisation, die nur funktioniert, solange eine einzelne Führungsperson jede relevante Entscheidung an sich zieht, kann kurzfristig effizient erscheinen und zugleich langfristig fragil werden. Reife Führung macht sich nicht überflüssig; sie reduziert jedoch unnötige Abhängigkeit.

5 Heuristische Formalisierung des Weisheitskompasses

Die folgenden Formeln stammen nicht aus Häußners Dissertation. Sie sind eine transparente, bewusst vereinfachende Formalisierung der im Text rekonstruierten Zusammenhänge.

Wissenschaftliche Begriffe gewinnen an Schärfe, wenn ihre Relationen explizit gemacht werden. Eine mathematische Darstellung kann dabei helfen, verborgene Annahmen sichtbar zu machen. Sie darf jedoch nicht mit empirischer Messbarkeit verwechselt werden. Für dialogische Führung liegen in Häußners Untersuchung keine validierten Skalen, Gewichtungen oder Kausalparameter vor. Die folgenden Gleichungen sind daher ausschließlich heuristische Denkmodelle. Sie dienen der Strukturierung, nicht der Berechnung eines objektiven Führungswertes.

Zunächst lässt sich die Qualität des dialogischen Prozesses D als gewichtete Kombination der vier Prozessdimensionen modellieren. Dabei steht x_1 für individuelle Begegnung, x_2 für Transparenz, x_3 für Beratung und x_4 für verantwortete Entscheidung. Jede Dimension wird idealtypisch auf das Intervall von 0 bis 1 normiert; die Gewichte w_i summieren sich zu 1.

$$D = \sum_{i=1}^4 w_i x_i, \quad \sum_{i=1}^4 w_i = 1, \quad x_i \in [0,1] \quad (1)$$

Gleichung (1) macht eine wichtige Annahme sichtbar: Dialogische Qualität ist mehrdimensional. Hohe Gesprächsintensität kann fehlende Transparenz nicht automatisch kompensieren; ebenso ist Transparenz ohne reale Beratung oder Verantwortung noch keine dialogische Führung. Welche Gewichte angemessen wären, ist empirisch offen. Eine Gleichgewichtung $w_i = 0,25$ wäre lediglich eine didaktische Konvention.

Für den Weisheitskompass genügt D allein nicht. Dialog kann auch zu endloser Beratung führen, wenn Selbstführung oder sachliche Angemessenheit fehlen. Deshalb wird eine zweite Größe W als Produkt von Dialogqualität D, Selbstführung S und Sachangemessenheit A formuliert. Alle drei Größen werden wiederum idealtypisch auf $[0,1]$ normiert.

$$W = D \cdot S \cdot A, \quad D, S, A \in [0,1] \quad (2)$$

Die multiplikative Form ist absichtlich streng. Sie drückt aus, dass ein massives Defizit in einer Dimension den Gesamtwert begrenzt. Hohe Selbstdisziplin ohne Dialog bleibt möglicherweise autoritär; intensiver Dialog ohne Sachbezug kann folgenlos bleiben; sachlich richtige Entscheidungen ohne Selbstführung können durch Ego, Statusinteressen oder Affekt verzerrt werden. W bezeichnet deshalb keine psychologische Eigenschaft, sondern die heuristische Qualität einer konkreten Führungsentscheidung.

Schließlich muss die tatsächliche Fremdsteuerung berücksichtigt werden. Häußners Arbeit betont den Widerspruch zwischen dialogischem Anspruch und struktureller beziehungsweise arbeitsrechtlicher Asymmetrie. Für die praktische Realisierung Ω wird deshalb H als operativ wirksamer Zwangs- oder Fremdsteuerungsanteil eingeführt. $H = 0$ bedeutet, dass Positionsmacht für die konkrete Urteilsbildung nicht verzerrend eingesetzt wird; $H = 1$ beschreibt den Grenzfall vollständiger Fremdsteuerung.

$$\Omega = D \cdot S \cdot A \cdot (1 - H) \quad (3)$$

Gleichung (3) ist keine Aussage, dass formale Hierarchie als solche Dialog vernichtet. H bezeichnet ausdrücklich nicht die Existenz einer Organisationsstruktur, sondern die in einer konkreten Situation wirksam werdende Fremdsteuerung, die eigenständiges Verstehen ersetzt. Damit wird eine oft übersehene Differenz formal sichtbar: Eine Organisation kann hierarchisch strukturiert und dennoch dialogisch handeln; umgekehrt kann eine formal flache Organisation durch sozialen Druck, Informationsmonopole oder informelle Sanktionen stark fremdsteuernd wirken.

Der heuristische Nutzen der drei Gleichungen liegt somit nicht in Zahlenwerten, sondern in der Diagnose. Sie zwingen dazu, getrennt zu fragen, ob Dialog stattfindet, ob die Beteiligten sich selbst führen, ob die Sache angemessen erfasst wird und ob Macht die Urteilsbildung verzerrt. Genau diese Differenzierungen bilden den Kern eines Weisheitskompasses.

6 Empirische Reichweite und kritische Grenzen

Ein überzeugender normativer Gedanke ist noch kein Wirksamkeitsnachweis. Häußners Untersuchung muss entsprechend ihrer qualitativen Anlage gelesen werden.

Eine wissenschaftliche Rezeption muss die Reichweite der Dissertation begrenzen. Häußner führte zwar 32 nichtstandardisierte Interviews durch, analysierte aufgrund des hohen Aufwands der objektiv-hermeneutischen Sequenzanalyse jedoch nur zwei Interviews mit Filialleitungen ausführlich. Die Untersuchung zielt damit auf die Rekonstruktion latenter Sinnstrukturen und nicht auf statistische Repräsentativität (Häußner 2009, S. 106–111). Aussagen wie ‚dialogische Führung steigert generell Produktivität‘ oder ‚dialogische Führung verursacht höhere Motivation‘ wären aus dieser Studie allein nicht ableitbar.

Auch der Begriff des Dialogischen trägt normative Voraussetzungen. Häußner verbindet ihn mit einem personalen Menschenbild, mit Selbstführung und teilweise mit geisteswissenschaftlichen beziehungsweise spirituellen Begriffen wie Logos oder Koinonia. Diese Rahmung kann philosophisch produktiv sein, ist aber nicht wertneutral. Wer den Ansatz empirisch weiterentwickeln will, müsste präziser trennen, welche Aussagen deskriptiv, welche normativ und welche metaphysisch gemeint sind.

Eine zweite Grenze betrifft Macht. Die Dissertation benennt selbst, dass Arbeitsverhältnisse strukturell asymmetrisch sind und dass dialogische Empfehlungen in der Praxis wieder zu Anweisungen werden können. Ein Unternehmen kann Autonomie rhetorisch hoch bewerten und zugleich durch Zielsysteme, Entlohnung, Karriereabhängigkeit oder Informationskontrolle Verhalten eng steuern. Dialogische Sprache ist daher kein Beweis dialogischer Realität. Für einen Weisheitskompass ist die entscheidende Kontrollfrage, ob Widerspruch ohne unverhältnismäßige Sanktion möglich ist.

Eine dritte Grenze betrifft Entscheidungskosten. Nicht jede Situation erlaubt ausführliche Beratung. In akuten Gefahrenlagen, regulatorisch eindeutigen Fällen oder hoch standardisierten Prozessen kann schnelle, klare Anweisung sachlich angemessen sein. Dialogische Führung darf deshalb nicht zur moralischen Abwertung jeder Direktive führen. Die entscheidende Unterscheidung lautet vielmehr: Wird Autorität dort eingesetzt, wo die Situation sie verlangt, oder dort, wo sie nur die Unsicherheit der Führungskraft kompensiert?

Schließlich ist Selbstführung keine Garantie für gute Entscheidungen. Menschen können selbstbestimmt und dennoch schlecht informiert, voreingenommen oder moralisch problematisch handeln. Deshalb muss Autonomie mit Transparenz, überprüfbaren Gründen und Verantwortlichkeit verbunden bleiben. Gerade hier zeigt sich die Stärke des Prozessmodells: Begegnung allein genügt nicht; auch Beratung allein genügt nicht; der Weg muss zur begründbaren Entscheidung führen.

7 Der Weisheitskompass als Synthese

Der Weisheitskompass ist kein Rezeptbuch. Er ist eine Architektur der Unterscheidung, die in unübersichtlichen Situationen bessere Fragen erzwingt.

Aus der Verbindung von Häußners dialogischer Führung mit der hier entwickelten Heuristik lässt sich der Weisheitskompass als vierfache Orientierung beschreiben. Die erste Orientierung richtet sich auf die Person: Wer handelt, wer ist betroffen, welche Kompetenzen und Interessen sind relevant? Die zweite richtet sich auf die Wirklichkeit: Welche Tatsachen, Zwänge, Unsicherheiten und Prozesszusammenhänge liegen tatsächlich vor? Die dritte richtet sich auf die Möglichkeit: Welche Alternativen existieren, welche Zukunftsbilder leiten sie, welche Nebenfolgen sind zu erwarten? Die vierte richtet sich auf Verantwortung: Wer entscheidet, mit welcher Legitimation und wer trägt die Folgen?

Diese vier Richtungen entsprechen nicht exakt einem von Häußner selbst formulierten ‚Weisheitskompass‘; sie sind eine Synthese dieses Essays. Sie greifen jedoch seine rekonstruierten Prozesse Begegnung, Transparenz, Beratung und Entscheidung auf. Der zusätzliche Begriff der Weisheit

markiert die Fähigkeit, zwischen ihnen situationsgerecht zu gewichten, ohne eine Dimension absolut zu setzen.

Besonders wichtig ist die Unterscheidung von Einfluss und Kontrolle. Führung ohne Einfluss wäre bedeutungslos; Führung mit totalem Kontrollanspruch zerstört dagegen genau jene Initiative, die komplexe Organisationen benötigen. Weisheitsorientierte Führung versucht daher nicht, sämtliche Unsicherheit zu beseitigen. Sie definiert Grenzen, macht Gründe transparent, ermöglicht fachlich begründeten Widerspruch und entscheidet dort, wo Entscheidung tatsächlich erforderlich ist.

Der Kompass schärft damit auch die Sprache. ‚Vertrauen‘ darf nicht bedeuten, Risiken zu ignorieren. ‚Autonomie‘ darf nicht bedeuten, Verantwortung zu privatisieren. ‚Dialog‘ darf nicht bedeuten, Konflikte zu vermeiden. ‚Entscheidungsstärke‘ darf nicht bedeuten, Gegenargumente abzuwerten. Jede dieser Tugendvokabeln hat eine Schattenseite, wenn sie ohne Gegenbegriff verwendet wird. Weisheit liegt in der Relation, nicht im Maximum einer einzelnen Eigenschaft.

Praktisch lässt sich eine Führungssituation daher mit der Formel Ω nicht messen, wohl aber diagnostisch lesen. Wo D niedrig ist, fehlt möglicherweise Begegnung, Transparenz, Beratung oder Verantwortungsübernahme. Wo S niedrig ist, dominieren Impuls, Status oder Affekt. Wo A niedrig ist, verliert sich der Prozess in Beziehungspflege oder Ideologie. Wo H hoch ist, ersetzt Macht das eigenständige Verstehen. Eine reife Intervention richtet sich dann nicht pauschal auf ‚mehr Dialog‘, sondern auf die konkrete Engstelle.

Damit gewinnt der Weisheitskompass einen wissenschaftlich nüchternen Kern: Er hält mehrere Bedingungen gleichzeitig sichtbar und verhindert monokausale Erklärungen. Führung wird weder auf Persönlichkeit noch auf Struktur, weder auf Kommunikation noch auf Entscheidung reduziert. Sie erscheint als relationale Praxis, in der Erkenntnis, Macht, Verantwortung und Kooperation fortlaufend ausbalanciert werden müssen.

8 Schluss

Die reifste Führung ist nicht diejenige mit dem größten Einfluss, sondern diejenige mit der präzisesten Unterscheidung, wann Einfluss erforderlich ist und wann er zurücktreten muss.

Häußners Dissertation liefert keinen endgültigen Beweis für die Überlegenheit dialogischer Führung. Sie bietet etwas anderes: eine theoretisch und qualitativ begründete Irritation konventioneller Führungsvorstellungen. Ihr stärkster Gedanke liegt in der Verschiebung vom Menschen als Objekt der Steuerung zum Menschen als Mitträger von Erkenntnis und Verantwortung. Dialog ist in dieser Perspektive keine kommunikative Verzierung, sondern eine mögliche Form gemeinsamer Wirklichkeitsprüfung. Führung wird entsprechend zur Gestaltung von Bedingungen, unter denen Wahrnehmung, Beratung, Entscheidung und Selbstführung zusammenwirken können.

Der Weisheitskompass radikalisiert diese Perspektive nicht in Richtung Hierarchiefreiheit, sondern in Richtung Urteilskraft. Er fragt nicht, welche Führungsmethode immer richtig ist, sondern welche Relation von Dialog, Selbstführung, Sachangemessenheit und Macht in einer konkreten Situation verantwortbar ist. Die mathematische Formalisierung verdeutlicht dabei nur die Struktur des Problems; sie ersetzt weder Erfahrung noch empirische Forschung.

So verstanden ist Führung eine Kunst der Orientierung. Sie muss Widersprüche aushalten, ohne entscheidungsunfähig zu werden; sie muss Autonomie ermöglichen, ohne Verantwortung aufzulösen; sie muss Macht anerkennen, ohne sie mit Wahrheit zu verwechseln. Ein Kompass nimmt niemandem den Weg ab. Aber er macht sichtbar, in welche Richtung man sich bewegt. Für Führung ist genau diese reflexive Orientierung möglicherweise wichtiger als die nächste neue Technik.

Literatur und direkte Weblinks

Die folgenden Nachweise enthalten die im Essay verwendete beziehungsweise unmittelbar zugrunde gelegte Literatur. Die Weblinks führen zu verifizierten Repository-, Verlags-, Bibliotheks- oder Zeitschriftenseiten. Bei urheberrechtlich geschützten Büchern wird nicht auf inoffizielle Volltexte verwiesen.

Häußner, Ludwig Paul (2009): Dialog, Führung und Zusammenarbeit. Führungspädagogik als Agogik. Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe. Dissertation. ISBN 978-3-86644-390-7.

[KITopen: https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000011943](https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000011943)

[DOI: https://doi.org/10.5445/KSP/1000011943](https://doi.org/10.5445/KSP/1000011943)

[Volltext \(KITopen\): https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000011943/1130667](https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000011943/1130667)

Bohm, David (2004): On Dialogue. 2nd ed. London/New York: Routledge.

[Verlagsseite: https://www.routledge.com/On-Dialogue/Bohm/p/book/9780415336413](https://www.routledge.com/On-Dialogue/Bohm/p/book/9780415336413)

Dietz, Karl-Martin / Kracht, Thomas (2002): Dialogische Führung. Grundlagen – Praxis – Fallbeispiel: dm-Drogerie-Markt. Frankfurt am Main / New York: Campus.

[KIT-Bibliothekskatalog: https://katalog.bibliothek.kit.edu/bib/246741](https://katalog.bibliothek.kit.edu/bib/246741)

Drucker, Peter F. (2005): Managing Oneself. Harvard Business Review, January 2005.

[HBR: https://hbr.org/2005/01/managing-oneself](https://hbr.org/2005/01/managing-oneself)

Urheberrecht und Quellenpraxis

Dieser Essay ist eigenständig formuliert. Aus der zugrunde gelegten Dissertation werden keine längeren Passagen reproduziert. Inhaltliche Übernahmen werden durch Autor-Jahr-Seitenangaben kenntlich gemacht; einzelne charakteristische Begriffe wie ‚Direktor‘ und ‚Evokator‘ werden nur in dem Umfang verwendet, der für die wissenschaftliche Analyse erforderlich ist.

Die Dissertation Häußners weist in ihrem Impressum die Creative-Commons-Lizenz CC BY-NC-ND 3.0 DE aus. Unabhängig davon wurde für dieses Dokument eine zurückhaltende Zitierpraxis gewählt: überwiegend Paraphrase statt wörtlicher Wiedergabe, klare Quellenkennzeichnung und Verlinkung auf das offizielle KITopen-Repository. Die mathematischen Gleichungen (1) bis (3) sind originäre heuristische Formalisierungen dieses Essays und dürfen nicht als Formeln Häußners, Bohms, Dietz/Krachts oder Druckers verstanden werden.

Stand der Webprüfung: 17. August 2026. Webangebote können sich verändern; die bibliografischen Kerndaten der Dissertation wurden zusätzlich mit dem offiziellen KITopen-Eintrag abgeglichen.

— Ende des Essays —

Anhang A – Romantische Orientierung: Heimat, Landschaft und das organisationale Wir

Vorbemerkung. Der folgende Anhang nimmt die handschriftlich festgehaltene Leitidee auf, die deutsche Romantik als Resonanzraum für Führung und Organisation zu lesen. Der historische Vergleich wird ausdrücklich nicht als Gleichsetzung verstanden. Er dient als analytische Analogie: Gesellschaften wie Organisationen benötigen Orientierungsangebote, damit individuelle Zugehörigkeit, Rollenklärung und gemeinsames Handeln möglich werden. Die vom Nutzer bezeichnete Passage der ORF-Dokumentation „Magie der Museen: Alte Nationalgalerie, Berlin“ um ca. 13:20 wird dabei als audiovisuelle Anregung behandelt, nicht als wörtlich transkribierte Quelle; der exakte Wortlaut ist über die öffentlich zugängliche Weboberfläche nicht als Text verfügbar.

A.1 Deutschland um 1820: politische Fragmentierung und die Suche nach einem gemeinsamen Wir

Der historische Ausgangspunkt muss präzise gefasst werden. Um 1820 existierte kein deutscher Nationalstaat. Nach dem Wiener Kongress war der Deutsche Bund die gemeinsame politische Klammer einer weiterhin souveränen Staatenwelt. Nationale Identität war zwar bereits zu einer wirksamen kulturellen und politischen Idee geworden, doch sie konkurrierte mit dynastischen, territorialen, lokalen und konfessionellen Loyalitäten. Die Bundeszentrale für politische Bildung beschreibt den Deutschen Bund entsprechend eher als Institution der Beratung und Abstimmung selbstständiger Staaten denn als nationalstaatliche Regierungsordnung. Die Befreiungskriege gegen Napoleon hatten ein deutsches Nationalbewusstsein verstärkt, ohne daraus eine stabile politische Einheit entstehen zu lassen (bpb: „1800 bis 1850“).

Die in den Notizen formulierte These, unterschiedliche Glaubenszugehörigkeiten hätten ein nationales Wir verhindert, trifft deshalb einen Teil des Problems, wäre als alleinige Erklärung aber zu stark. Konfessionelle Spannungen waren historisch relevant; ebenso bedeutsam waren jedoch die territoriale Zersplitterung, die Souveränität der Einzelstaaten, dynastische Interessen und die politische Repression der Restaurationszeit. Die Forschung zur deutschen Nationsbildung hebt ausdrücklich das Zusammenwirken konfessioneller Konflikte und partikularer Staatlichkeit hervor. Belastbar ist daher die schwächere und analytisch fruchtbarere Aussage: Ein gemeinsames Wir blieb prekär, weil mehrere Identitätsordnungen gleichzeitig Geltung beanspruchten (bpb: „Nation und Nationalismus in der deutschen Geschichte“).

Für Führung ist genau diese Mehrfachbindung interessant. Auch Organisationen bestehen nicht aus einer homogenen Gemeinschaft. Menschen gehören zugleich Professionen, Teams, Standorten, Fachkulturen, Generationen und informellen Netzwerken an. Diese lokalen Zugehörigkeiten sind nicht dysfunktional; sie werden erst dann zum Problem, wenn keine übergreifende Orientierung existiert, anhand derer die Teilidentitäten auf eine gemeinsame Aufgabe bezogen werden können. Das organisationale Gegenstück zur politischen Fragmentierung ist daher nicht Vielfalt, sondern unverbundene Vielfalt.

A.2 Romantik: Natur als Resonanzraum von Sinn, Transzendenz und Zugehörigkeit

Die Romantik reagierte auf die Umbrüche um 1800 nicht mit einem einheitlichen politischen Programm. Sie war zunächst eine ästhetische, philosophische und literarische Bewegung, die Rationalisierung, Fragmentierung und die Erfahrung eines verlorenen Ganzen problematisierte. Gerade die Landschaft wurde zu einem bevorzugten Medium, in dem äußere Natur und innere Erfahrung aufeinander bezogen werden konnten. Die Staatlichen Museen zu Berlin beschreiben für die Kunst des 19. Jahrhunderts eine neue Naturbetrachtung: Landschaft wurde nicht mehr nur als gefährliche oder kulturferne Außenwelt

gesehen, sondern als Raum des Erhabenen, Schönen sowie der Selbst- und Welterkenntnis. Caspar David Friedrich steht exemplarisch für diese Verschiebung.

Die Formulierung einer „Vergöttlichung der Natur“ sollte wissenschaftlich dennoch vorsichtiger als Sakralisierung, Beseelung oder transzendente Aufladung der Landschaft gefasst werden. Das lässt sich an Friedrich besonders klar zeigen. Die Staatlichen Museen zu Berlin beschreiben den „Watzmann“ als entrückt wirkenden Berg, der wie ein Symbol göttlicher Majestät erscheint. Natur ist hier also nicht bloß geografischer Hintergrund. Sie wird zu einer symbolischen Ordnung, in der Größe, Ferne, Endlichkeit und Transzendenz erfahrbar werden. Vergleichbar funktioniert der „Mönch am Meer“ als radikal reduzierte Seelandschaft, in der der einzelne Mensch einer übermächtigen Weite gegenübertritt.

Aus dieser ästhetischen Struktur lässt sich eine Heimatsemantik ableiten, allerdings nur als Interpretation und nicht als simple historische Gleichung. Landschaft kann dort, wo politische Einheit fehlt oder als abstrakt erlebt wird, eine gemeinsame Vorstellungswelt anbieten: Küsten, Wälder, Berge, Ruinen und Wege werden zu Bildern, in denen sich Zugehörigkeit, Erinnerung und Zukunftssehnsucht bündeln. Heimat wäre dann weniger ein administratives Territorium als ein symbolischer Orientierungsraum. Die ORF-Dokumentation verstärkt diesen Deutungshorizont, indem sie die Alte Nationalgalerie als späteren „Tempel deutscher Kunst“ und als Institution der Kulturation beschreibt. Wichtig ist die Zeitdifferenz: Die Nationalgalerie wurde erst 1876 eröffnet. Sie ist deshalb kein Beleg für die politische Situation von 1820, sondern ein späteres Beispiel dafür, wie kulturelle Bilder institutionell zur nationalen Selbstbeschreibung eingesetzt wurden.

A.3 Der Führungstransfer: Ohne Orientierung kein belastbarer Platz

Der zentrale Transfer auf Organisationen lautet: Ein Platz ist nicht nur eine Stelle im Organigramm. Ein organisationaler Platz entsteht erst, wenn eine Person versteht, in welchem größeren Zusammenhang ihre Rolle steht, welche Erwartungen legitim sind, welchen Beitrag sie leisten kann und worauf die gemeinsame Tätigkeit zielt. Wer lediglich weiß, wem er berichtet, hat eine Position; wer den Sinnzusammenhang seiner Position versteht, hat Orientierung.

Damit wird die handschriftliche Trias „Wer sind wir? – Was wollen wir sein? – Was ist unser Ziel?“ zu einer präzisen Führungsheuristik. Die erste Frage klärt Identität: Welche Aufgabe, welche Werte und welche Grenzen definieren diese Organisation? Die zweite Frage klärt die gewünschte Entwicklung: In welche Gestalt soll sich die Organisation verändern? Die dritte Frage klärt Ziel und Priorität: Woran erkennen wir, dass wir in der konkreten Situation richtig handeln? Erst wenn diese Ebenen hinreichend verbunden sind, können Personen ihre eigene Rolle daran ausrichten.

Diese Überlegung lässt sich mit etablierten organisationstheoretischen Ansätzen verbinden. Weicks Sensemaking-Perspektive beschreibt Organisationen als Orte fortlaufender Sinnkonstruktion unter Mehrdeutigkeit. Ashforth und Mael zeigen mit der Social Identity Theory, dass organisationale Identifikation aus der Wahrnehmung eines „Einsseins“ mit einer Gruppe hervorgehen kann und Verhalten an dieser Identität ausgerichtet wird. Die klassische Forschung zu Rollenambiguität wiederum zeigt, dass unklare Rollenerwartungen systematisch mit ungünstigen arbeitsbezogenen Folgen zusammenhängen. Die romantische Analogie ersetzt diese Forschung nicht; sie gibt ihr eine kulturphilosophische Tiefenschicht: Orientierung betrifft nicht nur Aufgabenklärung, sondern die symbolische Einbettung von Rolle und Beitrag.

Für Führung bedeutet dies eine Verschiebung vom Platz-Zuweisen zum Orientierungs-Ermöglichen. Führung kann einem Menschen eine Funktion übertragen, aber sie kann Zugehörigkeit nicht dekretieren. Sie kann Ziele formulieren, doch aus bloßen Zielzahlen entsteht noch kein gemeinsamer Sinn. Sie kann Werte publizieren, doch wenn Entscheidungs- und Belohnungssysteme diesen Werten widersprechen, entsteht keine Heimat, sondern Zynismus. Der Führungsauftrag besteht deshalb darin, Identität,

Zukunftsbild, Ziel und tatsächliche Praxis so weit zur Deckung zu bringen, dass Menschen ihren Beitrag begründet verorten können.

A.4 Mathematische Heuristik: Orientierung als Vektor und Rollenpassung

Die folgende Formalisierung ist ausdrücklich kein empirisch validiertes Messmodell. Sie dient – wie die Formeln im Hauptessay – als Denkwerkzeug. Die organisationale Orientierung kann als Vektor mit drei Dimensionen geschrieben werden:

$$O_{org} = (I, W, Z) \quad (A1)$$

Dabei bezeichnet I die kollektive Identität („Wer sind wir?“), W das angestrebte Werden („Was wollen wir sein?“) und Z das konkrete Ziel („Was ist unser Ziel?“). Für eine Person m lässt sich analog ein individueller Orientierungsvektor O_m formulieren. Die Übereinstimmung beider Richtungen kann heuristisch über die Kosinusähnlichkeit dargestellt werden:

$$A_m = (O_m \cdot O_{org}) / (\|O_m\| \cdot \|O_{org}\|) \quad (A2)$$

A_m ist hier keine psychologische Messgröße, sondern ein Symbol für Richtungspassung. Der Ausdruck macht einen wichtigen Gedanken sichtbar: Wenn eine Organisation selbst keinen hinreichend bestimmten Orientierungsvektor hat, also $\|O_{org}\|$ gegen null geht, verliert auch die Passungsfrage ihre Bedeutung. Mathematisch wird der Quotient undefiniert; organisatorisch entspricht dies einer Lage, in der von Mitarbeitenden zwar „Ownership“, Initiative oder Identifikation verlangt wird, aber unklar bleibt, worauf diese sich richten sollen.

Da ein stimmiger Richtungsbezug allein noch keinen konkreten Platz erzeugt, muss Rollenklärung hinzukommen. Mit R_m als heuristischem Grad der Rollenklärung lässt sich schreiben:

$$\Phi_m = R_m \cdot A_m \quad (A3)$$

Φ_m steht für die Möglichkeit, den eigenen Beitrag im Ganzen zu verorten. Die Aussage ist bewusst bescheiden: Orientierung ohne Rollenklärung bleibt abstrakt; Rollenklärung ohne gemeinsame Orientierung bleibt lokal. Erst ihre Verbindung erzeugt jene Form von Zugehörigkeit, die nicht auf bloßer Anpassung, sondern auf verstehbarer Einordnung beruht.

A.5 Organisationale Heimat: zwischen Zugehörigkeit und gefährlicher Verklärung

Der Heimatbegriff ist für Führung produktiv, aber riskant. Produktiv ist er, weil er darauf verweist, dass Menschen Organisationen nicht nur als Vertragsräume erleben. Wiederkehrende Orte, Rituale, Geschichten, Symbole, Sprache und geteilte Erfahrungen können Verlässlichkeit und Zugehörigkeit stiften. In diesem Sinn ist organisationale Heimat kein Besitzstand, sondern ein Erfahrungszusammenhang, in dem jemand weiß, wie er sich orientieren, beitragen und widersprechen kann.

Riskant wird die Metapher, sobald Heimat mit Homogenität verwechselt wird. Historisch kann die Sehnsucht nach einem nationalen Wir in Ausgrenzung, Überhöhung und Mythologisierung kippen. Dasselbe Risiko besteht in Organisationen. Ein starkes „Wir“ kann Lernen fördern, aber ebenso Kritik delegitimieren, Außengruppen erzeugen und Widersprüche zwischen Leitbild und Realität verdecken. Ashforth und Mael weisen bereits darauf hin, dass soziale Identifikation Ingroup-/Outgroup-Dynamiken und stereotype Wahrnehmungen verstärken kann. Der Weisheitskompass darf daher kein Instrument kultureller Gleichschaltung werden.

Besonders problematisch wäre eine „organisatorische Romantik“, in der Purpose, Vision oder Werte zu einer Ersatzreligion erhoben werden. Dann wird das symbolische Landschaftsbild durch die Hochglanzvision ersetzt: Es verspricht Ganzheit, während reale Machtkonflikte, Zielwidersprüche und

Ressourcenengpässe unsichtbar bleiben. Reife Führung nutzt Symbole nicht zur Verklärung, sondern zur Orientierung. Das gemeinsame Bild muss an der Wirklichkeit korrigierbar bleiben. Heimat ohne Wahrheit wird Mythos; Orientierung ohne Kritik wird Ideologie.

A.6 Konsequenz für den Weisheitskompass: Führung schafft keinen Ort, sondern Koordinaten

Die romantische Perspektive schärft damit den bereits im Hauptessay entwickelten Gedanken des Weisheitskompasses. Führung besteht nicht primär darin, Menschen einen festen Ort zuzuweisen. Sie muss vielmehr ein Koordinatensystem erzeugen, in dem Menschen ihren Ort selbst begründet bestimmen können. Dieses Koordinatensystem verbindet die gemeinsame Sache mit einer verstehbaren Vergangenheit, einer offenen Zukunft und konkreten Verantwortlichkeiten.

Der Unterschied ist erheblich. Eine autoritär verstandene Organisation sagt: „Dies ist dein Platz.“ Eine orientierungsfähige Organisation kann begründen: „Dies ist, wer wir sind; dies ist, was wir werden wollen; dies ist das Ziel, an dem wir unsere Entscheidungen prüfen; und dies ist der Beitrag, für den du Verantwortung übernimmst.“ Erst in dieser Struktur kann Selbstführung anschlussfähig werden. Der einzelne Mensch muss nicht im organisatorischen Ganzen aufgehen, sondern kann sich zu ihm in ein bewusstes Verhältnis setzen.

An dieser Stelle berührt sich die Romantik mit Häußners dialogischer Führung. Häußners Perspektivwechsel vom Direktor zum Evokator bedeutet, dass Führung nicht jede Initiative selbst hervorbringt, sondern Bedingungen schafft, unter denen Menschen wahrnehmen, verstehen, beraten und verantwortlich entscheiden können. Der romantische Zusatz lautet: Dazu braucht es nicht nur Prozesse, sondern Bilder des Zusammenhangs. Menschen handeln nicht dauerhaft aus abstrakten Organigrammen heraus. Sie benötigen eine Vorstellung davon, worin das Ganze besteht, zu dem ihr Beitrag gehört.

Die drei Fragen aus den Notizen bilden deshalb den verdichteten Orientierungskern dieses Anhangs: „Wer sind wir?“ schützt vor Identitätsdiffusion. „Was wollen wir sein?“ schützt vor bloßer Fortschreibung der Gegenwart. „Was ist unser Ziel?“ schützt vor symbolischer Selbstbespiegelung. Führung wird weise, wenn sie diese Fragen nicht einmalig beantwortet, sondern dialogisch offenhält und zugleich so weit klärt, dass Entscheidung und Verantwortung möglich bleiben.

A.7 Schluss: Vom romantischen Landschaftsraum zum organisationalen Orientierungsraum

Die deutsche Romantik kann für Führung nicht deshalb interessant sein, weil sich ein Unternehmen wie eine Nation führen ließe. Gerade diese Gleichsetzung wäre historisch und organisationswissenschaftlich falsch. Fruchtbar ist vielmehr die strukturelle Analogie: Wo etablierte Ordnungen fragil werden, wächst das Bedürfnis nach Bildern, in denen Zusammenhang, Zugehörigkeit und Zukunft vorstellbar werden. Um 1800/1820 bot die romantische Landschaft einen solchen Resonanzraum für Erfahrungen von Ganzheit, Transzendenz und – in späteren Deutungen – Heimat. Im 19. Jahrhundert wurde Kunst darüber hinaus zunehmend in Projekte kultureller und nationaler Selbstbeschreibung eingebunden.

Für Organisationen folgt daraus keine Aufforderung zur Mythenproduktion, sondern eine nüchterne Führungsaufgabe. Orientierung muss gleichzeitig symbolisch und sachlich sein. Sie braucht eine Geschichte, die Menschen verstehen können, aber ebenso Rollen, Prozesse und Entscheidungen, die dieser Geschichte entsprechen. Nur dann entsteht ein Wir, das nicht auf Konformität beruht, sondern auf nachvollziehbarer Zugehörigkeit.

Der entscheidende Satz lautet daher: Wer seinen Platz finden soll, braucht Koordinaten. Und eine Organisation, die ihren Mitgliedern Orientierung abverlangt, muss zuerst selbst sagen können, wer sie ist, was sie werden will und welchem Ziel ihr gemeinsames Handeln dient.

A.8 Literatur und direkte Weblinks zum Anhang

ORF (2026): Magie der Museen: Alte Nationalgalerie, Berlin. 52:21 Min.; Produktion Deutschland 2018. Audiovisuelle Anregung, vom Nutzer besonders auf ca. 13:20 verwiesen.

<https://on.orf.at/video/14311424/magie-der-museen-alte-nationalgalerie-berlin>

ORF TV: Magie der Museen – Alte Nationalgalerie, Berlin. Programmbeschreibung zur „Kulturation“ und zum „Mönch am Meer“. <https://tv.orf.at/program/orf2/magiedermu178.html>

Bundeszentrale für politische Bildung: 1800 bis 1850. Zur Staatenwelt des Deutschen Bundes und zur frühen Nationalbewegung. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/das-19-jahrhundert-315/142105/1800-bis-1850/>

Bundeszentrale für politische Bildung: Nation und Nationalismus in der deutschen Geschichte. Zur territorialen und konfessionellen Dimension der Nationsbildung. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/28089/nation-und-nationalismus-in-der-deutschen-geschichte/>

Staatliche Museen zu Berlin: Wanderlust – Von Caspar David Friedrich bis Auguste Renoir. Zur neuen Naturbetrachtung und Selbst-/Welterkenntnis seit der Romantik. <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/nationalgalerie/ausstellungen/detail/wanderlust/>

Staatliche Museen zu Berlin: Caspar David Friedrich – Der Watzmann. Zur transzendenten Aufladung der romantischen Gebirgslandschaft. <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/nationalgalerie/ausstellungen/detail/caspar-david-friedrich-der-watzmann/>

Staatliche Museen zu Berlin: Empfindungen vor Friedrichs Seelandschaft. Kontext zu „Mönch am Meer“, Brentano, Arnim und Kleist. <https://www.smb.museum/ausstellungen/detail/empfindungen-vor-friedrichs-seelandschaft/>

Ashforth, Blake E. / Mael, Fred (1989): Social Identity Theory and the Organization. Academy of Management Review 14(1), 20–39. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMR.1989.4278999>

Jackson, Susan E. / Schuler, Randall S. (1985): A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. Organizational Behavior and Human Decision Processes 36(1), 16–78. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90020-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2)

Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage. <https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/sensemaking-in-organizations-1-4988>

Quellenkritischer Hinweis. Die historischen Aussagen dieses Anhangs werden nicht aus der ORF-Passage allein abgeleitet. Die ORF-Dokumentation liefert den kunsthistorischen Impuls; die Einordnung des Deutschen Bundes, der Nationalbewegung und konfessioneller Spannungen wird durch die oben genannten historischen Quellen gestützt. Die Verbindung von romantischer Landschaft, Heimatsemantik und organisationaler Orientierung ist eine eigenständige, ausdrücklich als Analogie ausgewiesene Interpretation.