

Kurt L. Oetiker

Der Mensch als ein Teil des Process Reengineering¹

As one of the organizers of "learning organizations", I often find it quite easy to devise and create structures. However, it is much more difficult to convince the other organizers that a psychosocial process is necessary to make the project truly succeed as planned. For this reason, I wish to take the opportunity here of pointing out some of the background issues in outline form and then sketch possibly more effective procedures for all who have ever asked themselves why well-prepared, clear, apparently logical projects are only halfsuccessful.

The "inventors" of the re-engineering process, in my opinion, have named two important elements for processing solution procedures (in existing systems):

- Start at the beginning. Forget whatever is and was!
- Ask "Why am I doing it this way at all?" instead of "How can I do it differently or better?"

The advantage of this mental attitude is that I can open my behavior wide and must then work from the whole to the part. In this way, I can explore new paths. Inasmuch as I myself am affected, it is possible for me to identify the dichotomy between before-after and take the necessary steps. Moreover, my creative abilities are called for.

Als Mitgestalter von „lernenden Organisationen“ stelle ich oftmals fest, dass es recht einfach ist, Strukturen auszudenken und zu erstellen. Viel schwieriger wird es jedoch, die anderen Mitgestalter davon zu überzeugen, dass dazu auch ein psychosozialer Prozess notwendig ist, damit die Vorhaben wie geplant wirklich gelingen. Ich möchte darum hier die Gelegenheit nutzen, all denen, die sich schon gewundert haben, weshalb gut vorbereitete, klar und logisch erscheinende Projekte nur halbwegs gelingen, punktuell einige Hintergründe aufzuzeigen und mögliche günstigere Vorgehen zu skizzieren.

Die „Erfinder“ des Process Reengineering haben meines Erachtens unter anderem zwei wichtige Elemente für die Bearbeitung von Lösungsvorgängen (in bestehenden Systemen) genannt. -

- Beginne auf der grünen Wiese. Vergiss, was ist und war!
- Frage „Wozu mache ich es überhaupt so?“ anstatt „Wie kann ich es anders oder besser machen?“

Der Vorteil dieser Denkhaltung liegt darin, dass ich mein Verhalten weit öffnen kann und mich vom Ganzen zum Detail durcharbeiten habe. Ich kann somit neue Pfade begehen. Es ist mir als Betroffener möglich, selber die Abweichung von Vorher-Nachher festzustellen und meine Massnahmen zu treffen. Ferner ist meine Kreativität gefragt.

1. Der Mensch als komplexes System

Struktur des Menschen

Damit ich einige der Zusammenhänge besser einordnen kann, sind mir einige Kenntnisse über die Entwicklung des Menschen nützlich. Es ist möglich, mein Verhalten und meine Reaktionen auf drei verschiedene Entwicklungsbereiche zurückzuführen:

- Die Entwicklung aus der „Reptilienzeit“, in der meine Handlungen und Reaktionen der Art- und Selbsterhaltung abgelegt sind. Dieser Bereich meiner Möglichkeiten ist mit dem Zugriff auf mein ganzes Energiepotential ausgestattet und ist mit Wahrnehmungsfähigkeiten, die um Grössenordnungen schneller und sensibler sind, als die in den anderen Bereichen, gesichert.
- Die Entwicklung aus der Mutation und Genetik. Eine Anpassung an die Einflüsse von aussen, also meine Fähigkeiten, mit meiner Umwelt umzugehen.
- Die Entwicklung in meinem eigenen Leben. Diese Entwicklung ist zum grossen Teil in meiner Kindheit abgeschlossen und beeinflusst mein psychosoziales Verhalten und meine Lernfähigkeiten.

Alle drei Bereiche haben ihren Sinn und haben auch ermöglicht, dass der Mensch als Spezies „noch“ nicht ausgestorben ist. Wenn alles seinen Sinn hat, so setze ich auch meine Fähigkeiten aus den verschiedenen Bereichen für den geeigneten Zweck ein. Es entstehen Lernen, Leistung, Erfolg, usw. Verheerend ist es aber, wenn die Zuordnung der Mittel durcheinander gerät, weil ich glaube, dass die Arbeit an einem Projekt (z.B. besseren Kundennutzen erwirken) bei mir einen Angriff auf meine Art- und Selbsterhaltung bedeutet, wo es nur noch um „Leben oder Sterben“ geht. Ein kreatives Zusammenarbeiten ist dann schwer gestört.

Realität und Phantasie in der Kommunikation

Mein Wunsch ist es, dass das, was ich sage und meine, von meinen Partnern auch so verstanden wird. Also eine Art technische Übertragung von Signalen. Leider ist es aber meistens wesentlich anders. Ich bekomme nämlich nur den kleineren Teil des Gesagten so mit, wie er gemeint ist. Den grösseren Teil der Information produziere ich in meiner Küche selber und vermische ihn mit den Inhalten des Senders. Je nach Situation werden auf diese Weise Themen bearbeitet, die mit den vereinbarten Themen gar nichts zu tun haben, obwohl an der dünnen

¹ Erstveröffentlichung: TZI und Wirtschaft, Band 3, 1996, S. 106-112.

Deckschicht alle Beteiligten zu erkennen glauben, dass sie immer noch an der Sache sind!

Wesentliche Lernfelder, damit Realität und Phantasie näher zueinander kommen, sind:

- Üben und Reflektieren der Wahrnehmung (Regelkreis)
- Reflektion und Kenntnis der eigenen Entwicklungsstrukturen
- Kenntnis und Einsatz von themenzentrierten Gesprächs- und Führungsstrukturen
- Feedback

Männliche und weibliche Elemente des Menschen

Damit etwas entstehen und wachsen kann, braucht es bei mir die Wechselwirkung der männlichen und weiblichen Elemente. Das heisst z.B. übertragen auf ein Projekt: Es braucht eine Entscheidung/einen Auftrag (männlich) und nachher eine kreativ-schöpferische Leistung (weiblich). Dann wieder eine Entscheidung für Änderungen (männlich), usw. Je nach Aufgabe ist es sinnvoll, mit dem weiblichen Element zu beginnen und dann mit dem männlichen Element weiterzufahren. Diese Betrachtungsweise Männlich/Weiblich ist Jahrtausende alt (Yin/Yang) und wurde auch von der Humanpsychologie übernommen, weil sie hilft, ein dynamisches Gleichgewicht für ein optimales (maximales) Lernen und Leisten auch bewusst anzustreben. Achte ich nicht auf dieses Gleichgewicht, so führt das mehrheitlich nur männlich oder weiblich gelebte Verhalten zu Ineffizienz und schliesslich zur Katastrophe.

- Lebe ich mehrheitlich meine weiblichen Fähigkeiten, so produziere und bewahre ich, bis ich in meiner eigenen „Wärme“ und „Sache“ ertrinke.
- Lebe ich mehrheitlich meine männliche Seite, so entstehen Strukturen, die auf nichts Rücksicht nehmen, indem nichts Lebendiges möglich wird, weil kein Inhalt entsteht. Ich stehe in der „Kälte“ und „Leere“.

Meine Sozialisation

Die wesentlichen Prägungen meiner Sozialisation geschehen normalerweise während den ersten Lebensjahren in meiner Familie. Das so Gelernte bringe ich in jede spätere Projektarbeit ein, und es ist reine Glückssache, dass mein Verhalten auch im weitesten Sinn immer nützlich ist.

Vordergründig lerne ich mit fortschreitendem Alter für mich ein meist „günstiges Doppelleben“ zu führen. Ein Verhalten, das Unterschiede macht auf der einen Ebene, wie ich möglichst unauffällig durchs Leben komme und wie ich mit kleinem Energiehaushalt auskomme, und der anderen Ebene, auf der ich beharrlich eigene persönliche Vorhaben verfolge, die ich möglicherweise auch niemandem verrate.

Diese Aufspaltung meines Lebens ist mühsam. Erst wenn ich lerne, diese beiden Ebenen zu verbinden, indem ich lerne, mich abzugrenzen oder mich einzugeben und zu sagen, was ich kann und was ich will und mich und meine Umgebung selektiv einzubeziehen, werde ich entspannter und lern- und leistungsfähig.

In Führungsprozessen ist es darum wichtig, dass ich um diese Ebenen bei mir und bei meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen weiss, dass ich Führungs-Strukturen und -Prozesse kenne und anrege, die diese energiefressenden Verhaltensweisen in Lern- und Entwicklungsschritte verwandeln.

2. Zusammenwirken von Mensch und Process Reengineering

Kann ich, muss ich oder will ich mitmachen?

Mit dieser Frage steht und fällt jeder Erfolg eines Vorhabens/Projekt. Hier glaube ich, ist das geringste Bewusstsein und die geringste Kenntnis aller Beteiligten und Betroffenen vorhanden, obwohl darüber viel gesprochen und geschrieben wird. Kaum habe ich mich umgesehen, bin ich mitten in eine Aufgabe verwickelt, und es geht nicht lange, da glaube ich, dass mit scharfen Werkzeugen in der Nähe meines „Stuhlbeines“ herumhantiert wird. Schon habe ich ein völlig anderes energiereiches Thema, es heisst Überleben!

Darum ist es wichtig, dass der menschliche Prozess zwischen den Beteiligten und Betroffenen so bearbeitet wird, dass die Arbeitsfähigkeit gestärkt wird, bevor es „an die Sache geht“, also an die Lösung der Probleme.

Es bedeutet in erster Linie, dass ich den Ablauf des Projektes so anlege, dass der Einzelne eigene Perspektiven sieht (Erfolg/Entwicklung), wenn er mitmacht, und dass er durch Erfahrungen mit seinen Partnern (Projektpartnern) vorher erkennt, dass es vorwiegend um die Sache geht, dass es keinen doppelten Boden gibt und dass er vom Leiter oder der Leiterin in seiner Integrität auch geschützt wird, falls ein anderes Thema aufkommen sollte. Diese Forderung bedeutet, dass der Leiter oder die Leiterin auch leitet und dafür ausgebildet ist, z.B. nach der themenzentrierten Methode (TZI).

Korrigiere ich etwas Altes oder entwickle ich Neues

An etwas Neuem beteiligt zu sein, hat viele Chancen. Ich kann:

- schöpferisch sein
- gestalten
- mich verwirklichen
- meine Neugierde befriedigen

und vor allem, ich habe ein freies Feld, wo mich ausser meinen eigenen Risiken und Chancen nichts hindert. Meine ganze Kompetenz wirkt für etwas und nicht möglicherweise gegen jemand.

In dem Augenblick, wenn ich etwas Altes verbessere oder abändere, bin ich versucht, zu vermuten, dass jemand vorher nicht gut gearbeitet hat. Auch ist die Frage nach der Schuld sehr schnell gestellt. An der Korrektur von etwas Altem beteiligt zu sein, kann darum auch heissen:

- ich habe oder andere haben vorher schlecht gearbeitet
- ich bin oder andere sind schuld
- ich muss mich oder andere müssen sich verteidigen/rechtfertigen
- ich muss oder andere müssen vertuschen.

Selbstverständlich ist so eine Denkhaltung nicht nützlich und führt zu Schwierigkeiten. Es braucht aber schon eine hohe Eigenlenkungs-Kompetenz, damit ich solche Gedanken in eine chancenorientierte Sicht umkehren kann. Vor allem braucht es aber Führungsmenschen, wenn ich selber noch unsicher bin, die solche Zusammenhänge keimen und die in der Lage sind, Strukturen und Prozesse so zu gestalten, dass ich von vornherein weniger in die Falle trete, indem ich in eine Verteidigungs-Haltung falle, statt mich der zukünftigen Lösung zu widmen.

Chaos - Systematik

Beide gehören zusammen und entfalten in ihrem dynamischen Gleichgewicht erst die maximalen Möglichkeiten. Es ist für mich heute üblich, mit ausgeklügelten hilfreichen Computer-Programmen ein Projekt zu lenken und zu überwachen. Der Schritt zu einem mechanistischen „Erzwingen“ der Lösung liegt dabei nahe. Jede Störung greift meine Pläne an und führt, wenn ich nichts unternehme, zu Desorientierung. Auf der anderen Seite habe ich meine Spontaneität, meine Gefühle und Phantasien. Sie lassen sich schlecht organisieren und schon gar nicht erzwingen. Es heisst also, die beiden Elemente so zu gestalten, dass wohl Systematik da ist, diese aber genügend Freiräume offen lässt, in denen das Chaos herrschen kann. Also so eine Art „Perlenkette“ oder Netz von Räumen mit definierten Ein- und Ausgängen. In den Räumen kann ich kreativ werden und auch unstrukturiert sein. Die einzige Bedingung, die ich zu erfüllen habe, ist, dass mir und anderen meine „Position“ und mein „Zustand“ bekannt sind. Ich verlasse und betrete also die Räume nur über die vorgesehenen „Türen“ und teile meinem Partner mit, was ich von einem Raum zum anderen mittrage. Chaos ist darum wichtig, dass viele Ideen auf den Tisch kommen und die Systematik wird helfen, die hilfreichen Ideen zu Resultaten zu führen.

Process Reengineering und menschliche Perspektiven

Wie vorgehend beschrieben, bin ich von der Evolution mit ausgeklügelten Kompetenzen ausgerüstet worden, um mein Überleben und meine Art zu sichern. Diese Kompetenz kann aber auch einer der grössten Störfaktoren sein. Er bewirkt unter anderem, dass ich mich oft schlecht auf das vereinbarte Thema konzentrieren und mich in Gruppen arbeitsfähig bewegen kann. Das Process Reengineering hat vom Ansatz her den Vorteil, dass es „nach vorne schaut“ und Bestehendes

nicht bewertet. Ich gerate dadurch viel weniger in Versuchung, meine Existenz zu verteidigen oder mein Überleben zu sichern. Ich brauche darum zwei Elemente, die ich beachte, damit die Energien in die kreative Arbeit für die Lösung fliessen.

- Process Reengineering Projekte sind dann günstig beschrieben, wenn sie „nach vorne“ formuliert und organisiert sind. Rechtfertigungen und Begründung gehören nicht in den Auftrag.
- Die Projektmitarbeiter haben ausgehandelte Perspektiven. Auch mein Platz und meine Funktion sind ausgehandelt und werden von meinem Auftraggeber oder meiner Auftraggeberin gesichert.

Diese zwei Elemente beeinflussen wahrscheinlich zentral jedes Projekt. Achte ich auf sie, so ist es leichter, Erfolg zu haben.

3. Strukturen, die den Prozess günstig beeinflussen

Meine Motivation, Optimales zu lernen und zu leisten

Wie entstehen optimale Resultate? Viele verschiedene Untersuchungen am menschlichen Verhalten, bezogen auf die Leistung und auf das Lernen, zeigen folgende Tendenzen. Die Wirksamkeit wird von der Reihenfolge beeinflusst:

- **Erfolg:** Wenn ich im voraus ein gedachtes Resultat vereinbart und dann erreicht habe, fühle ich mich meist erfolgreich. Es ist somit wichtig, dass vor Beginn der Arbeit mit mir herausfordernde, überblickbare, nachvollziehbare und erreichbare Aufträge ausgehandelt werden, damit ich eine Basis für den Erfolg habe.
- **Anerkennung:** Wenn meine Folgefunktion meine Leistung neidlos übernimmt und auch sagt, was sie ihr nützt, so fühle ich mich meist anerkannt. Andererseits kann mich ein gut gemeintes Lob aus der Vorgesetzten-Ebene oder eine Bewertung von meiner Umgebung im Stil von „das hast du gut gemacht“ möglicherweise in meine Jugend versetzen, wo Vater oder Mutter mir über die Haare streichelte, mit der Bemerkung: „Brav, das hätte ich dir nicht zugetraut!“
- **Die Arbeit selbst:** Meine Aufgabe ist so bemessen, dass ich sie „gerade noch lösen kann“. Das heisst, mein Auftraggeber hat hier auch die Aufgabe, meine Möglichkeiten einzuschätzen und dementsprechend den Auftrag zu dimensionieren und mit mir auszuhandeln. Ohne systematische und periodische Qualifikationsqualifikationen und über eine längere Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem sind solche massgeschneiderten Aufträge nur schwer zu formulieren
- **Verantwortung:** Wenn ich meinen Auftrag ausgehandelt und die Planung erstellt habe, so ist es vorteilhaft, in meiner Aufgabe „alleine“ zu sein. Es ist klar, es ist meine Verantwortung, wie ich arbeite und wie das Resultat aussieht und ich kann im Guten wie im Schlechten niemandem die Schuld zuschieben. Ich glaube, dass hier einige der wichtigsten Struktur- und Prozessfehler entstehen,

weil es nicht gelingt, den Prozess so zu gestalten, dass ich „freiwillig“ die Verantwortung übernehmen kann. Aber dann auch eine hilfreiche Sicherungs-Struktur zu erleben, die es mir nicht einfach macht, die Verantwortung wieder abzugeben, wenn ich unsicher bin! Geschweige denn, dass mir die Verantwortung offen oder heimlich entrissen wird.

- **Fortschritt:** Etwas Neues, Unbekanntes beflügelt mich meist. Dieses Neue entsteht aber auch nicht darum, weil das Alte nichts taugt, sondern weil am Horizont neue Bedürfnisse entstehen. Bei mir werden Energien freigesetzt, weil meine Neugierde, etwas zu entdecken, mich beflügelt.

Es gibt noch mehr Motivatoren, natürlich auch Demotivatoren, je nach der Struktur des betroffenen Menschen. Alle haben aber den gleichen Hintergrund: Ich kann nichts erzwingen, und es braucht seine Zeit, denn ich habe mich als Mensch in den Jahren, bezogen auf meine Fähigkeit, mich rasch zu verändern, nicht „entwickelt“. Es zeigt sich aus Erfahrung, dass Neuorganisationen drei bis fünf Jahre reifen sollten, bis sie wirklich Früchte tragen.

Gruppenprozesse

Schwieriger wird es für mich als Individuum erst recht, wenn ich in einer Gruppe arbeite, weil ich meine Energien nicht nur auf meine Arbeit konzentrieren kann, sondern ich auch auf meine „Rivalen“ achte (z.B. wer führt das Rudel?). Meine Aufgabe als Leiter ist es, einiges an reflektierter persönlicher Gruppenprozess-Erfahrung und an Sachkenntnissen zu haben, damit ich Strukturen und Prozesse kenne, welche das Lernen und die Leistung in der Gruppe fördern können. Ich weiss, dass sich eine Gruppe immer in einer dynamischen Balance befindet und ich die Aufgabe habe, zur Balance in der Gruppe beizutragen. Ich beachte darum folgende Elemente:

- **Gruppenphasen:** Gruppen durchleben mehrere Phasen zwischen „Orientierung“ und „Abschied“, und zwar jedesmal, wenn sie sich neu treffen. Die Prozesse der einzelnen Phasen hängen von der Zusammensetzung und der Dauer ab, die eine Gruppe überhaupt beisammen ist. Doch noch viel wichtiger ist es, dass ich als Leiter Strukturen setze und Prozesse ermögliche, so dass die Phasen auch durchlebt werden können, denn erst in der Arbeitsphase übernimmt das Individuum in der Gruppe wirklich vertieft Verantwortung und arbeitet mit anderen resultatorientiert zusammen.
- **Konstanz der Gruppenzusammensetzung:** Einer der wesentlichen Gründe der „Leistungsfähigkeit“ einer Gruppe ist die Konstanz der Vollständigkeit. Kommen Neue, treten Teilnehmer aus, fehlen welche, kommen Teilnehmer zu spät oder gehen früher weg, so ist die „Leistung“ der Gruppe wesentlich beeinträchtigt. Jeder Vorfall dieser Art wirft die Gruppe zurück. Der Fokus geht von der Arbeitsfähigkeit auf die gruppeninternen Probleme über. Als Leiter werde ich darum darauf achten, dass die gebildeten Gruppen klein sind (ideal 4-7 Teilnehmende) und der Gruppenprozess strukturiert und bewusst günstig möglich wird.

Führen / Leiten

Ich bin als Mensch vorerst, so wie ich bin, und ich habe einen Rucksack von Erfahrungen. Je älter und erfahrener ich werde, desto mehr Strategien habe ich für mich entwickelt, damit ich an mich gestellte Anforderungen und mein Wollen und Können auf einen Nenner bringen kann. Diese Strategien sind leider aber nicht alle für mich als Person unbedingt nützlich. Viele von ihnen gehen auf meine Kosten und machen mich auf die Dauer oft einsam und krank. Damit dies anders verläuft, brauche ich unter anderem entwicklungsorientierte kompetente Führungs/Leitungsmenschen. Für mich als Leiter heisst es darum, nicht nur die Funktion, sondern auch die Person zu beachten. Für die Funktion braucht es Strukturen, für die Person Prozesse. Beide sollten idealerweise im dynamischen Gleichgewicht sein. Meine Aufgabe ist es, unter anderem:

- Aufträge auszuhandeln und in einem Prozess das Sich-Zutrauen, Verstehen und Wollen zu klären
- Führungsgespräche zu führen, wo das dynamische Gleichgewicht zwischen Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz in einem Prozess bearbeitet wird
- Regelmässige persönliche Qualifikations- und Zielvereinbarungsgespräche zu führen, wo Vorhaben und Resultat in einem Prozess auf der Sach- und Prozessebene reflektiert werden.
- Konflikte, in die mein Mitarbeiter verwickelt ist, mit einem Prozess zu bearbeiten und das Gelernte zu überprüfen, so dass die Integrität gewahrt wird.

Rivalitäten, Konflikte

Sowohl Rivalitäten als auch Konflikte sind Entwicklungselemente meines Lebens. Ohne diese gibt es weniger Antrieb für meine schöpferische Tätigkeit. Als Leiter achte ich darauf, dass die Prozesse und Strukturen so gestaltet sind, dass die Rivalität meist *für etwas* (z.B. für eine Arbeit, Lösung) statt *gegen jemanden* (z.B. Konkurrenz) ausgelebt wird. Für mich als emotionalen Menschen erzeugen beide Formen der Rivalität Lust. Es braucht schon von meiner Seite einen guten Stand der Selbsterkenntnis, um diesen Unterschied zwischen weiterführend und blockierend selber zu erkennen. Somit werde ich als Leiter auch auf die Formulierung der Aufträge, der Planungen, usw. achten. Es ist günstig, wenn sie nutzenorientiert und „bewertungsarm“ sind (eine einfache Aufgabe mit grosser positiver Auswirkung).

An den Konflikten erkennen ich und andere, ob ich meinen ganzen Kompetenzbereich und alle meine Fähigkeiten ausnütze. Sie zeigen, ob ich bis an meine Grenzen der Möglichkeiten gehe. Doch sollten Konflikte bearbeitet werden. Sie sind nämlich erheblich energieabsorbierend. Um Konflikte bearbeiten zu können, brauche ich weiterführende Konfliktlösungs-Strukturen und -Prozesse, die in der ganzen Organisation bekannt sind und geübt werden. Einer der Kernpunkte in einem solchen Prozess ist die Wahrung der Integrität, denn ich habe in meinem Leben und vielleicht besonders in meiner Jugend möglicherweise negative Vorerfahrungen.

Der Erfolg eines solchen Konfliktlösungs-Prozesses steht und fällt mit diesem Punkt.

4. Schlussbemerkung

Ich bin der Meinung, dass Process Reengineering ein nützliches Modell ist, vor allem, weil es auf meine Unzulänglichkeiten als Mensch Rücksicht nimmt. Besonders dann wird das Modell nützlich, wenn der Prozesstakt so eingerichtet ist, dass meine menschliche Entwicklung auch mithalten kann (und die ist oft langsam).

Es scheint mir wichtig, dass ich auf die ersten drei Gruppenphasen zu Beginn (Auftrag, Orientierung, Kampf und Flucht, Nähe) eines Projektes viel Sorgfalt, Aufmerksamkeit und Geduld verwende. Ich erlebe es als Leiter immer wieder, dass alle Beteiligten ungeduldig sind und nicht mehr sich persönlich kennen lernen, sondern arbeiten möchten. Hier befindet sich eine kritische Abzweigung, denn viele denken hier schon in Lösungen!

Die Erfahrung zeigt mir, dass es sich ohne weiteres lohnt, sechzig Prozent der Zeit in die ersten drei Gruppenphasen zu investieren und dann in der dreissigprozentigen Arbeitsphase fünf bis zehn mal mehr und Besseres zu lernen und zu leisten, als hundert Prozent der Zeit in den ersten drei Phasen stecken zu bleiben.

Literaturverzeichnis

Hammer M. Champv J. (1993): Reengineering the Corporation. Harper Business

Oesterle H. (1995): Business Engineering - Prozess- und Systementwicklung. Springer

Cohn Ruth C. (1975): Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Klett

Erikson E.H. (1974): Kindheit und Gesellschaft Klett-Cotta

Guzie Tad und Noreen (1987): Archetypisch Mann und Frau - Ansata-Verlag Interlaken

Herzberg F. (1966): Work and Hic Nature of Man. World

Schulz von Thun F. (1981): Miteinander Reden - Störungen und Klärungen. Rowohlt

Kurt L. Oetiker

Frühjahr 1998