

Wunderer, Rolf

**Article**

## Verhaltensleitsätze in Märchen und Management - ein Vergleich

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Wunderer, Rolf (2007) : Verhaltensleitsätze in Märchen und Management - ein Vergleich, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 2, pp. 138-167

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70961>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Rolf Wunderer\*

## **Verhaltensleitsätze in Märchen und Management – ein Vergleich\*\***

Im Mittelpunkt des Beitrags stehen folgende Fragen, Ziele und Ergebnisse: In welchen der 201 Märchen der Brüder Grimm lassen sich Textstellen identifizieren, die wir als explizite Verhaltensleitsätze interpretieren können? Zu welchen Kernleitsätzen lassen sich *die* Märchenleitsätze reduzieren. *Und* welche Verhaltensmaximen aus Unternehmensgrundsätzen lassen sich den Kernleitsätzen zuordnen? Phänomenologisch-induktiv wurden aus 70 zitierten Märchenmaximen acht Kernleitsätze interpretiert. Diesen wurden dann 70 Verhaltensleitsätze aus 43 Unternehmen zugeordnet.

Wer über diese Märchenleitsätze schon „frühsozialisiert“ wurde, erfüllt zentrale Führungs- und Kooperationswerte der Wirtschaftspraxis. Märchen können auch didaktisch die Implementation von Firmenleitsätzen unterstützen.

## **Guiding Behavioural Principles in Folktales and Management – a Comparison**

This paper focuses on the following questions, goals and results: In which of the 201 fairy tales of the brothers Grimm text passages can be identified and quoted as explicit guiding behavioural principles? And to which key principles can these be assigned? How can we compare Grimms guiding principles with such of German speaking companies? Using a phenomenological-inductive method we interpret 70 principles of 63 tales. And we evolve from them eight key behavioural principles. To these we refer also 70 guiding principles of 43 enterprises.

Those people who got already socialized in early age by the guiding principles of folktales would be prepared to meet target values of the leadership and cooperation culture in business. Folktales can support didactically the implementation of guiding principles of companies

Key words: **Folktales, Management, Phenomenological Explication,  
Comparison of Guiding Behavioural Principles,  
Value Driven Education by Tales and for Business Behaviour**

---

\* Prof. Dr. Rolf Wunderer, em. Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen, Hardungstr. 22, CH – 9011 St. Gallen. E-mail: rolf.wunderer@unisg.ch.

\*\* Artikel eingegangen: 15.12.2006  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 15.3.2007.

Der Artikel will einen Beitrag zu einer vergleichenden, wertorientierten Analyse von Verhaltensleitsätzen für den deutschsprachigen Raum leisten und dabei eine Verbindung zwischen Märchen- und Unternehmenswerten herstellen. Über eine phänomenologische Dokumentenanalyse von expliziten und schriftlich publizierten Leitsätzen in Märchen und in Führungsgrundsätzen der Wirtschaft wird dabei nach gemeinsamen Kernleitsätzen gesucht. Entdeckung rangiert dabei noch vor Erklärung, auch weil Märchenmaximen in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht mit Führungsgrundsätzen und diese in der breiten Märchenforschung noch nicht vergleichend diskutiert wurden. Weder die struktur-funktionalistischen und reduktionistischen Ordnungssysteme („Motivkataloge“) der Erzählforschung mit bis zu 40.000 Einzelmotiven (Uther 1999, 2004)<sup>1</sup> noch eine statistisch gestützte Inhaltsanalyse von 29 Führungsgrundsätzen mit etwa 2300 Aussagen und über 80 Kategorien zu Führungshandlungen und -konsequenzen (dazu Schilling 2005 und die dort angegebene Literatur; Mayring 1992) eigneten sich für unser Forschungsziel.

Nach einer kurzen geschichtlichen und begrifflichen Einführung folgt eine Analyse von 70 expliziten Leitsätzen aus 63 der 201 „Kinder- und Hausmärchen“ der Brüder Grimm (1819/1999), die sie bewusst auch als „Erziehungsbuch“ gestalteten. Dabei wurden die Botschaften induktiv und fallorientiert entwickelt und meist an den Schluss der Geschichten gestellt. Daraus interpretierten wir acht „Kernleitsätze“ und ordneten diesen 70 schriftliche Führungs- und Kooperationsgrundsätze von 43 Unternehmen zu. Dabei blieben sechs gemeinsame Kernleitsätze übrig. Auch ihr Bedeutungswandel wurde reflektiert. Die Leitsätze wurden einzeln zitiert, um so auch für märchenferne Wirtschaftswissenschaftler den Kontext, die Semantik sowie die verschiedenen Aspekte im Textzusammenhang nachvollziehbar zu machen. Dann wurde qualitativ – z.B. nach der Art und Schwere von Sanktionen – und quantitativ – z.B. deren Verbreitung in Märchen und Management – diskutiert, inwieweit diese Märchenleitsätze (heute noch) eine inhaltliche Grundlage für Verhaltensleitsätze von Unternehmen bilden können. Es wird reflektiert, inwieweit Märchen zur frühen Prägung des Managementnachwuchses beitragen (können). Die Hypothese dazu lautet: Wer auch über diese Maximen „frühsozialisiert“ wurde, kann noch heute zentrale explizite Führungs- und Kooperationsgrundsätze der Wirtschaft erfüllen. Das tatsächliche Verhalten nach diesem Anforderungsprofil ist damit weder angesprochen noch Thema dieses Beitrags.

## **1. Verhaltensleitsätze im Management**

### ***1.1 Zur Entwicklungsgeschichte***

Sie werden bevorzugt unter den Begriffen Führungsgrundsätze oder Leitsätze für Führung und Kooperation diskutiert. Ihre historische Entwicklung wird bis in das 3. Jahrtausend v. Chr. zurückverfolgt (Wille 1992; Wunderer 1983). So gibt es in allen Religionen und Mönchsregeln (Balthasar 1980; Gfeller 1996; Kirschner et al. 1979)

---

<sup>1</sup> Uther bezieht sich bei der Zahl auf eine frühere Klassifikation mit breiterem Anspruch. Er verwendet in seinem – heute repräsentativen – Werk nur für den europäischen Raum auch noch rund 2200 „Erzähltypen“, die wiederum mehrere „Märchenmotive“ einschließen.

kodifizierte Ge- und Verbote, die großen Einfluss auf das Denken und Handeln, insbesondere in Kooperationsbeziehungen hatten und haben. In der Renaissance (z.B. Machiavelli 1532/1991; Riklin 1996) finden sich Maximen zur Machterhaltung und -gewinnung in Form von „Fürstenspiegeln“ zur Erziehung und Anleitung von Herrschern. Und im Zuge der Aufklärung werden im 18. Jahrhundert in der Tradition der „ars conversationis“ Leitsätze „Über den Umgang mit Menschen“ (Knigge 1788/1991) publiziert, die schon psychologische Typologien zur Differenzierung des Umgangs mit Zielgruppen verwenden. In den Gründerjahren des 19. Jahrhunderts halten dann Arbeitsordnungen und -richtlinien vermehrt Einzug in die industriellen Unternehmen. Ab 1960 verbreiten sich im deutschen „Wirtschaftswunder“ „Führungsanweisungen“ (Höhn 1966; Guserl 1973; Steinle 1975) derartig, dass der amerikanische Führungsforscher Bernhard Bass gar von einer „teutonischen Angelegenheit“ spricht. In den achtziger Jahren rücken über Konzepte der kooperativen Führung und der Betriebsverfassung „Führungsleitbilder“ in den Mittelpunkt, die sich auch in eine Führungsethik zur „Begünstigung humaner Leistung“ einbinden lassen (z.B. Jäger 2001, 278 ff.; Langer 1996). Und in jüngster Zeit werden sie vermehrt für Public Relations, Personalmarketing („Branding“) und für Zertifizierungen (z.B. in Qualitäts-/Excellencemodellen) eingesetzt.

## 1.2 Begriffliche und konzeptionelle Abklärungen

Führungsgrundsätze wollen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Rahmen einer werte- und zielorientierten Führungskonzeption zur Förderung von erwünschtem Sozial- und Leistungsverhalten beschreiben oder normieren. Kooperationsgrundsätze beziehen zusätzlich die Zusammenarbeit mit Kollegen und anderen Organisationseinheiten ein.

In der Führungsforschung und -lehre haben Verhaltensleitsätze seit langem einen festen Platz (Albach 1983; Bleicher 1989; Braunschweiler 1996; Gabele et al. 1982; Glasl 1983; Gebert 1976; Höhn 1966; Hilb 2007; Knebel/Schneider 1983; Kossbiel 1983; Mahari 1985; Martus 1993; Steinle 1975; Töpfer/Zander 1982; Weitbrecht 1983; Wunderer 1983, 1995; Wunderer/Heibült 1986; Wunderer/Klimecki 1990). Dazu werden kurz konzeptionelle Grundlagen von Führung und personalpolitischen Instrumenten sowie einige empirische Ergebnisse referiert.

- Zwei Führungsdimensionen (strukturelle und interaktive Führung) erleichtern die Einordnung von Leitsätzen in die Mitarbeiterführung. *Strukturelle Führung* gestaltet Kultur, Strategie, Organisation sowie die qualitative Personalstruktur von Institutionen oder Teams nach ausgewählten Prinzipien. Leitsätze beziehen sich dabei oft auf alle vier Elemente. So kann man internes Unternehmertum fördern über Führungskultur (Wandel mehr als Chance denn als Risiko verstehen), Führungsstrategie (delegative Führung und ergebnisorientierte Vergütung verstärken), dezentrale Führungsorganisation sowie darauf ausgerichtete Programme wie Führungsausbildung und -entwicklung.
- Explizite schriftliche Leitsätze wollen die (Soll-)Werte für den „Stakeholder Mitarbeiter“ als strategisches Instrument der *strukturellen Führung* auswählen, als Verhaltensziele transparent und kommunikationsfähig vorgeben und über Personalprogramme integriert unterstützen.

- Umsetzen müssen die Betroffenen die Leitsätze selbstständig bzw. mit Unterstützung durch *interaktive Führung*, d.h. eine direkte Beeinflussung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie Kollegen. Dies kann auch durch sog. „*implicit leadership*“ (Lord/Emrich 2001) geschehen, die auf symbolische Führung und individuell unterschiedliche Wahrnehmung der Führungssituation abstellt.
- In der Managementpraxis sollen Leitsätze zugleich die Vision/Mission, die *strategische Ebene*, die taktischen Programme sowie die operative Umsetzung beeinflussen. In der Theorie und bei Neugründungen beginnt man mit der Führungsphilosophie und realisiert diese schließlich über Programme. In der Wirtschaftspraxis werden Führungsgrundsätze häufig von neuen Geschäftsleitungen, Beratern oder umfassenden Qualitäts- bzw. Exzellenzmodellen initiiert. Bei ihrer Erstellung tauchen oft erst dann Fragen nach den Werten als Kern einer gewünschten Führungskultur und -politik auf. Leitsätze haben meist eine nur mittlere Lebensdauer (etwa 10 bis 20 Jahre) und schon durch ihre abstrakten Formulierungen auch nur einen mittleren Konkretisierungsgrad (Albach 1983; Kossbiel 1983; Ulrich 2003; Wunderer 2007).
- Unternehmerische Werte und Ziele werden in größeren Unternehmen vorrangig über explizit formulierte Leitsätze kodifiziert und vermittelt (Ulrich/Thielemann 1992, 176). In Klein- und Mittelbetrieben geschieht dies dagegen meist über informell postulierte und gelebte Rollenerwartungen. Dieser Beitrag beschränkt sich in der Dokumentenanalyse auf explizite und formalisierte Leitsätze.
- Zur Wirksamkeit von Führungsgrundsätzen rangierten in 651 aus 4800 zufällig ausgewählten Unternehmen in Deutschland folgende Aussagen ganz oben: „Sie erleichtern die direkte Kommunikation zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern über die Gestaltung ihrer Führungsbeziehungen“ und „Jeder weiß, wie er sich verhalten soll“. Auch hier zeigen sich große Gemeinsamkeiten in Zielen und Folgen von Verhaltensleitsätzen in Märchen. Und eine Frage nach dem Erfolg von Führungsgrundsätzen für das tatsächliche Verhalten ergab, dass etwa je die Hälfte schriftliche Führungsgrundsätze für wirksam hielten und die andere Hälfte ablehnend antwortete (Wunderer 1983, 55 ff., Wunderer/Klimecki 1990).

## 2. Verhaltensleitsätze in Märchen

### 2.1 Vorbemerkung

1977 erschien Bettelheims Ergebnis seiner psychologischen Studien zum „Ring um den Sinn des Lebens“ unter dem deutschen Titel: *Kinder brauchen Märchen*. Seine Begründung: „In ihrer jetzigen Gestalt sprechen sie alle Ebenen der menschlichen Persönlichkeit gleichzeitig an. Sie erreichen den noch unentwickelten Geist des Kindes genauso wie den differenzierten Erwachsenen“ (Bettelheim 2000/1977, 11 f.).

In ihrer – aus psychoanalytischer, neuro- und entwicklungspsychologischer Sicht (Bettelheim 2000; Erikson 1995; Freund 2006; Kast 1989a, 1989b, 1991, 2006; Roth 2003; Singer 2003; Peschl 2005; Hüther 2006) entscheidenden – Entwicklungsphase hören Kinder aber zusätzlich von morgens bis abends tausendmal moralische und praktische Normen, Regeln, Leitsätze und Maximen. Jede der Bezugspersonen kommuniziert sie in anderer Weise: Mutter, Vater, Kindergärtner, Geschwister, Großel-

tern, Tanten, Onkel, Cousins und auch Gleichaltrige. Pro Tag sind das wohl 20 bis 50. Die Kleinen hören oder sehen heute Märchen in vielen Variationen und „Kanälen“, meistens vor dem Einschlafen oder am frühen Morgen an Wochenenden. Sie kennen weder Verfasser noch „Sender“, die Maximen werden meist in einer „Fallstudie“ implizit versteckt, selten mit erhobenem Zeigefinger doziert. Transaktionsanalytisch (Berne 1967) wird hier das „Eltern-Ich“ sozialisiert, nach Sigmund Freud das „Über-Ich“, in der Alltagssprache Gewissen genannt. Während die Appelle der Bezugspersonen leichter abtupfen, weil sie auch mit der Lebenswirklichkeit verglichen werden können, behalten Märchennormen oft einen höheren Wirkungsgrad. Sie werden in günstigeren Tagesphasen vermittelt, ermöglichen Identifikationen oder Projektionen mit Heldinnen und Helden in herausfordernden Situationen. Sie verankern sich dann tiefer als die täglichen Regelvorgaben, wenn sie engere Verbindungen mit der nächtlichen Traumwelt und Tagesphantasien herstellen sowie als Modelle für Rollenspiele und Verkleidungen verwendet werden. Erwachsene instrumentalisieren Märchen gerne als unterstützende Sozialisationshilfen und identifizieren sich dann weniger mit den Inhalten. In der Psychoanalyse und -therapie zeigen Märchen oft bemerkenswerte Wirkungen bei Projektionen auf eigene Entwicklungsphasen und -konflikte – z.B. sich als Aschenputtel bzw. Prinzessin oder als Pechmarie bzw. Hans im Glück zu fühlen (Drewermann 1993; Kast 1989a, 1989b, 1991).

## **2.2 Kernleitsätze sowie Inhalte, Verteilung und Diskussion der Märchenleitsätze**

Die 201 Beiträge der Märchensammlung der Brüder Grimm aus der ersten Gesamtausgabe von 1819 wurden auf explizite Leitsätze hin analysiert und passende Texte zum Beleg im Original zitiert und interpretiert. Diese Märchen und Legenden bilden „bis heute das meistaufgelegte, meistübersetzte und bestbekannte deutschsprachige Buch.“<sup>2</sup> Dabei wurden wir bei 63 Beiträgen meist im Schluss(ab)satz fündig.<sup>3</sup> Daraus wurden dann über eine phänomenologische Analyse 70 Maximen interpretiert und in folgenden acht Kernleitsätzen zusammengefasst: Rechne mit Prüfungen sowie Gratifikationen – Rechne mit Sanktionen – Achte die Hierarchie und Deinen Stand – Sei emotional intelligent – Sei und bleibe bescheiden – Halte, was Du versprochen hast – Sei mental intelligent – Lerne aus Fehlern.

Die Leitsätze wurden nach Häufigkeit und inhaltlichem Zusammenhang rangiert. Neben Geboten und Verboten finden sich sog. „Pflichtenzettel“ (Uther 2002).

### *Rechne mit Prüfungen sowie Belohnungen*

Sprach der König „du hast die drei Fragen aufgelöst wie ein Weiser und sollst fortan bei mir in meinem königlichen Schlosse wohnen, und ich will dich ansehen wie mein eigenes Kind.“ (Das Hirtenbüblein, KHM 152, 666)

<sup>2</sup> zit. nach Röllecke (1993, 9; vgl. ders. 1977, 827 f.; Brüder Grimm 1999). KHM bezeichnet die Nummerierung der jeweiligen Erzählung in den „Kinder- und Hausmärchen“ (dazu auch Schede 2004; Ritz 1981, 32).

<sup>3</sup> Stehen die Leitsätze *nicht* in den Anfangs- oder Schluss-(ab)sätzen der Märchen, dann wird das nach den Seitenangaben mit arabischer Nummerierung vermerkt.



...die dritte schälte ordentlich die Rinde (des Käses, RW) ab, nicht zu viel und nicht zu wenig. Der Hirt erzählte das alles seiner Mutter, da sprach sie „nimm die dritte zu deiner Frau.“ Das tat er und lebte zufrieden und glücklich mit ihr. (Die Brautschau, KHM 155, 669-1)

Wie der Bräutigam das hörte und ihre Faulheit bemerkte und den Fleiß des armen Mädchens, so ließ er sie stehen, ging zu jener und wählte sie zu seiner Frau. (Die Schlickerlinge, KHM 156, 670-2)

Dann setzte es sich auf einen Schemel, zog den Fuß aus dem schweren Holzschuh und steckte ihn in den Pantoffel, der war wie angegossen. ... „das ist die rechte Braut.“ (Aschenputtel, KHM 21, 162 f.-3; eine ganz ähnliche Konstellation findet sich in: Die wahre Braut, KHM 186, 755 ff.)

Wie der Vater das hörte, sprach er „du hast es am weitesten gebracht und sollst der König sein.“ (Die drei Faulen, KHM 151, 661; N.B: Hier wird der als Faulster evaluierte der neue König.)

Wie der Vater das sah, erstaunte er und sprach „du hast das beste Meisterstück gemacht, das Haus ist dein.“ (Die drei Brüder, KHM 124, 592-4)

... „du bist ein Erzdieb und hast Deine Sache gewonnen.“ (Der Meisterdieb, KHM 192, 782)

#### *Belohnungen – weitere Beispiele*

... „jetzt hast Du mich erlöst, und morgen wollen wir unsere Hochzeit feiern.“ (Die Rabe, KHM 93, 475)

Der König aber heiratete die weiße und schöne Braut und belohnte den treuen Bruder, indem er ihn zu einem reichen und angesehenen Mann machte. (Die weiße und die schwarze Braut, KHM 135, 635)

Der König aber reichte ihm die Hand und sprach „du ... hast mir das Leben gerettet. Du sollst keine Not mehr leiden, ich will schon für dich sorgen.“ (Die Stiefel von Büffelleder, KHM 199, 809)

... „ich bin der Eisenhans, und war in einen wilden Mann verwünscht, aber du hast mich erlöst. Alle Schätze, die ich besitze, die sollen dein Eigentum sein.“ (Der Eisenhans, KHM 136, 643)

„Wenn Du mich frei machst,“ rief der Geist, „so will ich dir so viel geben, dass du dein Lebtag genug hast.“ ... Der Geist dankte ihm für seine Erlösung, und der Schüler dankte dem Geist für sein Geschenk ... (Der Geist im Glas, KHM 99, 496-5)

Als der Jüngling zu dem Zauberer ging ... sagte dieser „meine Macht ist zerstört, und du bist von nun an der König vom Schloss der goldenen Sonne. Auch deinen Brüdern kannst du die menschliche Gestalt damit zurückgeben.“ (Die Kristallkugel, KHM 197, 800)

Prüfungen liefern in Märchen interessante und differenzierte Fallbeispiele. Sie werden meist für die Selektion für Toppositionen (z.B. Prinz oder Prinzessin), aber auch für eine verdeckte Ermittlung von Barmherzigkeit, Bescheidenheit, Hilfsbereitschaft sowie klugem, vertrauensvollem und mutigem Verhalten ihrer Heldinnen und Helden eingesetzt.

Bei der quantitativen Analyse expliziter Verhaltensmaximen stehen – oft mehrfache – Assessments (z.B. bei Aschenputtel) sowie damit verbundene Gratifikationen mit 13 Treffern an der Spitze. „Bei der Funktion Prüfung ...handelt es sich um das reichhaltigste Strukturelement der Märchen“, die gerade verborgene Eigenschaften er-

kennbar machen sollen (Horn 2004, Sp.1). Die Gratifikationen sind – im Gegensatz zu den meisten Vergütungskonzepten der Wirtschaft – nur verhaltens- und ergebnisbezogen – kaum anforderungsorientiert ausgerichtet. Es dominieren extrinsische Anreize mit teils extremen Chancen und Risiken, die viel unternehmerisches Denken und Wagen erfordern. Die Gratifikationen erscheinen aber weit fairer als die anschließend diskutierten Sanktionen, denn oft basieren sie auf ausgelobten impliziten Verträgen und den hohen Risiken stehen sehr hohe Gewinnchancen gegenüber. Anders lautet die Bewertung, wenn die Auslober schon den in Märchen häufigen Vertragsbruch einkalkulierten.

*Rechne mit Sanktionen – auch nach eigenem Urteil*

„Aber wo sind meine Schwestern“, fragte das Mädchen. „Die habe ich in den Keller gesperrt, und morgen sollen sie in den Wald geführt werden und sollen bei einem Köhler so lange als Mägde dienen, bis sie sich gebessert haben und auch die armen Tiere nicht hungern lassen.“ (Das Waldhaus, KHM 169, 713)

... „ich habe so viel für dich gelitten, da hast du auch für mich leiden sollen.“ (Die sechs Diener, KHM 134, 631)

„De nackte Hiering?“ rief die Neidische, „de nackte Hiering?“ Seit der Zeit steht der Scholle zur Strafe der Mund schief. (Die Scholle, KHM 172, 718)

Der König aber musste von nun an fahren zur Strafe für seine Sünden. (Der Teufel mit den drei goldenen Haaren, KHM 29, 197)

Als die Hochzeit mit dem Königssohn sollte gehalten werden, kamen die falschen Schwestern, wollten sich einschmeicheln und teil an seinem Glück nehmen ... da pickten die Tauben einer jeden das eine Auge aus. Als sie herausgingen ... das andere Auge. Und waren sie also für ihre Bosheit und Falschheit mit Blindheit auf ihr Lebtag bestraft. (Aschenputtel, KHM 21, 163 f.)

Das Pech aber blieb fest an ihr hängen und wollte, solange sie lebte, nicht mehr abgehen. (Frau Holle, KHM 24, 171)

Und die Kröte musste der undankbare Sohn alle Tage füttern, sonst fraß sie ihm aus seinem Angesicht; und also ging er ohne Ruhe in der Welt hin und her. (Der undankbare Sohn, KHM 145, 654)

Es war einmal ein Kind eigensinnig und tat nicht, was seine Mutter haben wollte. Darum hatte der liebe Gott kein Wohlgefallen an ihm und ließ es krank werden, und kein Arzt konnte ihm helfen, und in kurzem lag es auf dem Totenbettchen. Als es nun ins Grab versenkt war ... kam auf einmal sein Ärmchen in die Höhe ...“ (Das eigensinnige Kind, KHM 117, 564)

Es war einmal ein kleines Mädchen, das war eigensinnig und vorwitzig, und wenn ihm seine Eltern etwas sagten, so gehorchte es nicht: wie konnte es dem gut gehen? Da verwandelte sie (Frau Trude, R.W.) das Mädchen in einen Holzblock und warf ihn ins Feuer. Und als er in voller Glut war, setzte sie sich daneben, wärmte sich dann und sprach, „das leuchtet einmal hell.“ (Frau Trude, KHM 43, 246)

*Sanktionen nach der Maxime: Wie Du richtest, so wirst Du gerichtet*

Da sagte der König „du hast Dein Urteil gesprochen“, ließ ein solches Fass holen und die Alte mit ihrer Tochter hineinstecken ... (Die drei Männlein im Walde, KHM 13, 112)

Da sagte der König, er hätte sich selber sein Urteil gesprochen ... (Der gelernte Jäger, KHM 112, 547)



„und hast dein eigen Urteil gefunden, und danach soll Dir widerfahren ...“ (Die Gänse-magd, KHM 89, 453)

Gar nicht kindgemäß wirken Sanktionen in Märchen. Sie stehen ausnahmslos am Schluss der Geschichten. Und gerecht verteilt sind sie auch nicht. So werden in der Fassung der Brüder Grimm Aschenputtels Schwestern mit Blendung bestraft, die Rabeneltern dagegen nicht. In der früheren französischen Fassung<sup>4</sup> verheiratet Aschenputtel ihre Schwestern! Hier wird dagegen meist – im Sinne der „schwarzen Pädagogik“ (Rutschky 1997) – drastisch-drakonisch zu konditionieren versucht. Ein Umweg über eigene und differenziertere (Gewissens-) Reflexionen zu selbstständigen Folgerungen aus den Märchen wird dann kaum gefördert. So führt schon Eigensinn oder Unehrllichkeit unmündiger Kinder bis zur Todesstrafe und der zusätzlichen Verdammung nach dem Tode (z.B. Der gestohlene Heller, Das eigensinnige Kind, Frau Trude)!

Diese kulturelle „Erziehung“ durch Märchenzucht wurde über weitere Kinderbücher und den damals noch viel stärkeren Einfluss religiöser Werte und Strafen („Kirchenzucht“) verstärkt. So finden sich Sanktionen mit Todesfolge beim „Struwwelpeter“ von Heinrich Hoffmann (1847; vgl. Hoffmann 2005/1847; Knox 1993, der auf Satiren über Hitler nach dem Struwwelpeter verweist) oder bei „Max und Moritz“ von Wilhelm Busch (2005/1865). Wurden so bei Kindern lebensprägende Ängste oder „ekklesiogene Neurosen“ (Görres/Rahner 1982, 150 ff.) sozialisiert sowie Kadavergehorsam gezüchtet? Im Vorwort der stark überarbeiteten 1. Gesamtauflage der Märchensammlung als „Erziehungsbuch“ (Brüder Grimm 1999/1819, 30) lautete die Mission der Brüder Grimm anders: „Wir suchen die Reinheit in der Wahrheit einer geraden, nichts Unrechtes im Rückhalt bergenden Erzählung. Dabei haben wir jeden für das Kinderalter nicht passenden Ausdruck gelöscht“ (ebd., 31). Dazu ein „Selbstzeugnis“ von Jacob Grimm: „Wir Geschwister wurden alle ...durch Tat und Beispiel streng reformiert erzogen, Lutheraner ...pflegte ich wie fremde Menschen anzusehen, und von Katholiken ... machte ich mir scheue, seltsame Begriffe“ (zit. nach Schede 2004, 10 aus der Selbstbiographie von Jacob Grimm). Nach Rölleke (1977, 865) wurde in der 2. Gesamtauflage der Märchensammlung vermehrt „der liebe Gott bemüht“. Religiöse Werte und semantische Reinheit rangierten so vor einer Reflexion über die teils barbarischen Sanktionen zu entwicklungstypischen Verfehlungen.

Religionsgemeinschaften haben ihre Ge- und Verbote immer mit Sanktionen verbunden. Gut lässt sich das an den Regeln des hl. Benedikt belegen. Diese Leitsätze wurden um 530 verfasst, sind noch heute gültig und im Text unverändert, werden aber zeitgemäß interpretiert.<sup>5</sup> So enthalten 35 der 73 benediktinischen Verhaltensre-

<sup>4</sup> vgl. Perrault (1697/deutsche Fassung o.J., 76-98). Dort endet die Geschichte mit einer versöhnenden Gratifikation: „Aschenputtel, das genauso gütig wie schön war, ließ seine beiden Stiefschwestern bei sich im Schloss wohnen und vermählte sie noch am selben Tag mit zwei Edelleuten“. Bechstein (1857/2003) übernimmt dagegen im Wortlaut die Fassung der Brüder Grimm!

<sup>5</sup> Hier kann man aber fragen, warum heute sogar verbotene Sanktionen (z.B. körperliche Züchtigung) nicht gestrichen und diese Organisationsleitsätze zumindest daraufhin nie überarbeitet wurden.

geln explizite Sanktionsandrohungen. Sie reichen von Ermahnung und Belehrung über Verweigerung des Segensgrußes oder des gemeinsamen Tisches bis zur körperlichen Züchtigung und Ausschluss aus der Gemeinschaft. Darüber hinaus wird der Mönch auf stets wachsame Engel (sozusagen als „Controller“) sowie auf Seelen- und Höllenstrafen verwiesen: „Allzeit betrachte er sich als schuldbeladen und sehe sich im Geiste schon vor dem furchtbaren Gerichte Gottes.“ Die Pflicht zum unbedingten Gehorsam des Kreuzritters gegenüber seinem fundamentalistischen Ordensherrn thematisiert auch Schillers Ballade „Der Kampf mit dem Drachen“. „Kirchenzucht“ (Delius/Rott/Bavinck 1959; Görres/Rahner 1982, 145 ff.) mit Sanktionen gab es auch im „weltlichen“ Kirchenbereich; diese wurden streng umgesetzt – bis zum Verbot des Umgangs mit Ausgeschlossenen. All dies erklärt entscheidende Quellen der „Märchenzucht“ und dort geforderter Verhaltensziele (z.B. Gehorsam, Demut, Bescheidenheit). Eigensinn wird aber auch von Schopenhauer als Gegensatz von Erkenntnis verstanden: er muss – nach Grünewald – „mit einer Radikalkur“ früh ausgetrieben werden. Und ganz allgemein postuliert damals Pestalozzi: „Wer noch lernt, darf nicht urteilen.“<sup>6</sup>

*Achte die Hierarchie und bleibe in Deinem Stand*

... „liebe Kinder, ich will hinaus in den Wald, seid auf eurer Hut vor dem Wolf.“ ... „liebe Mutter, wir wollen uns schon in acht nehmen.“ (Der Wolf und die sieben jungen Geisslein, KHM 5, 63)

Rotkäppchen aber dachte „du willst dein Lebtage nicht wieder allein vom Wege ab in den Wald laufen, wenn dirs die Mutter verboten hat.“ (Rotkäppchen, KHM 26, 179)

Da sahen sich Mann und Frau eine Weile an, fingen endlich an zu weinen, holten also fort den alten Großvater an den Tisch und ließen ihn von nun an immer mitessen, sagten auch nichts, wenn er ein wenig verschüttete. (Der alte Großvater und der Enkel, KHM 79, 404)

... „ich will ...ihm mit Treue dienen, wenn's auch mein Leben kostet.“ (Der treue Johannes, KHM 6, 66-6)

Niemand war froher als die Lerche, dass sie dem Zaunkönig nicht zu gehorchen brauchte. (Der Zaunkönig, KHM 171, 716)

... bekümmert euch nicht um euern Herrn und seine Befehle, tut lieber, was euch einfällt, und wozu ihr Lust habt, dann werdet ihr ebenso weise handeln wie der kluge Hans. (Der kluge Knecht, KHM 162, 685)

Es war einmal ein Kind eigensinnig und tat nicht, was seine Mutter haben wollte. Darum hatte der liebe Gott kein Wohlgefallen an ihm und ließ es krank werden, und kein Arzt konnte ihm helfen, und in kurzem lag es auf dem Totenbettchen. (Das eigensinnige Kind, KHM 117, 564-7)

Sie brachen die Dielen auf und fanden zwei Heller, die hatte einmal das Kind von der Mutter erhalten, um sie einem armen Manne zu geben, es hatte aber ... die Heller behalten und in die Dielenritzen versteckt; und da hatte es im Grabe keine Ruhe gehabt, und war

<sup>6</sup> vgl. Grünewald (1899): „Über den Kinderfehler des Eigensinns“ und Pestalozzi, J. (1801): „Wer noch lernt, darf nicht urteilen“ – beide zitiert in: Ruschky (1997, 424 bzw. 107). Eine der Grimms Legenden (KHM 4, 815-817) aus etwa der gleichen Zeit lautet: „Armut und Demut führen in den Himmel.“

alle Mittage gekommen, um nach den Hellern zu suchen. (Der gestohlene Heller, KHM 154, 668)

„Jeder soll seinen Stand vertreten, dass einer den anderen erhalte und alle ernährt werden wie am Leib die Glieder.“ (Die ungleichen Kinder Evas, KHM 180, 741)

un tweetens, datt es gerahdn is, wenn eener freet, datt he sick ne Fro uut sienem Stande nimmt, un de jüst so uutsüht as he sülwst. Wer also en Swinegel is, de mutt tosehn, datt siene Fro ook en Swinegel is, un so wieder. (Der Hase und der Igel, KHM 187, 767)

Dieses hierarchische wie standesorientierte Unter- und Einordnen soll vor Eigenwillen, mangelndem Autoritätsrespekt und überzogenem Karrierestreben in der noch ständisch geprägten Gesellschaftskultur des 19. Jahrhunderts bewahren. Dabei zeigen sich auch Interkorrelationen mit dem noch zu diskutierenden Kernleitsatz zur persönlichen Demut und Einschränkung „Sei und bleibe bescheiden“.

*Sei emotional intelligent – barmherzig und teamfähig*

... sprach das Männlein „weil Du ein gutes Herz hast und von dem Deinigen gerne mitteilst, so will ich dir Glück bescheren.“ (Die goldene Gans, KHM 64, 368-8)

... ob es gleich sein Hemdlein weggegeben, so hatte es ein neues an, und das war vom allerfeinsten Linnen. Da sammelte es sich die Taler hinein und war reich für sein Lebtage. (Die Sterntaler, KHM 153, 668)

... „ich habe Mitleid mit dir, und ich fürchte mich vor nichts.“ (Der Trommler, KHM 193, 783-9)

Zweiäuglein aber hieß sie willkommen und tat ihnen Gutes und pflegte sie, also dass die beiden von Herzen bereuten, was sie ihrer Schwester in der Jugend Böses angetan hatten. (Einäuglein, Zweiäuglein, Dreiäuglein, KHM 130, 619)

Der Bauer wollte das Gold teilen, aber der Soldat sprach „gib den Armen, was mir zufällt: ich ziehe zu dir in deine Hütte, und wir wollen mit dem übrigen in Ruhe und Frieden zusammen leben, solange es Gott gefällt.“ (Der Grabhügel, KHM 195, 795)

Und nicht eher sollte die Verwünschung aufhören, als bis ein Mädchen zu uns käme, so gut von Herzen, dass es nicht gegen die Menschen allein, sondern auch gegen die Tiere sich liebevoll bezeugte. (Das Waldhaus, KHM 169, 713)

... „und wenn wir zusammen musizieren, so muss es eine Art haben.“ Und sie gingen alle viere zusammen fort. (Die Bremer Stadtmusikanten, KHM 27, 183-10)

... „wenn wir sechs zusammen sind, sollten wir wohl durch die ganze Welt kommen.“ (Sechse kommen durch die ganze Welt, KHM 71, 388-11)

Es waren drei Handwerksburschen, die hatten es verabredet, auf ihrer Wanderung zusammen zu bleiben und immer in einer Stadt zu arbeiten. (Die drei Handwerksburschen, KHM 120, 572)

... „stoß zu in aller Schwabe Name, sonst wünsch i, dass ihr mögt erlahme!“ (Die sieben Schwaben, KHM 119, 570-12)

Weit häufiger als in den zitierten expliziten Maximen vermitteln sehr viele Märchen implizit, dass sich prosoziales Verhalten lohnt. Gerade die intellektuell weniger Klugen (die sog. „Dümmlinge“ oder „Dummlinge“; vgl. dazu die hoch differenzierte Diskussion von Lüthi 1999, Sp. 937-946) sind wegen ihrer sozialen Kompetenz erfolgreicher, weil sie Netzwerke bilden oder ihnen nach bestandenen sozialen Prüfungen geholfen wird.

*Sei und bleibe bescheiden*

Fragt ein Königssohn: „wie kann ich wohl in den Himmel kommen?“ Der Mann antwortete „durch Armut und Demut.“ (Armut und Demut führen zum Himmel, KHM, 4 – Kinderlegenden, 815 f.-13)

„Das alles ist geschehen, um deinen stolzen Sinn zu beugen und dich für deinen Hochmut zu strafen.“ (König Drosselbart, KHM 52, 297)

„Na wat will se denn?“ säd de Butt. „Ach se will warden as de lewe Gott.“ „Ga man hen, se sitt all weder in’n Pissputt.“ Door sitten se noch bet up hüüt un düssen Dag. (Von dem Fischer un syner Fru, KHM 19, 142)

De Lehre aber ut disser Geschicht is erstens, datt keener, un wenn he sick ook noch so vörnehm dücht, sick sall bikommen laten, övern geringen Mann sick lustig to maken, un wöört ook man’n Swinegel. (Der Hase und der Igel, KHM 187, 767)

„Oho“ dachte der Schneider, „ein Schelm gibt mehr als er hat.“ (Die beiden Wanderer, KHM 107, 524)

„was für ein Prahlhans du bist: du wirfst das Beil so weit, dass du nicht wieder holen kannst.“ (Der Wolf und der Mensch, KHM 72, 393)

So geht’s, wenn man kein Maß hält. Noch heute, wo sie keine Herde mehr hüten, schreit Rohrdommel „bunt, herüm“ und der Wiedehopf „up, up, up!“ (Rohrdommel und Wiedehopf, KHM 173, 719-14)

Materielle und persönliche Bescheidenheit gehören neben der schon diskutierten hierarchischen Einordnung zu den fundamentalen Erziehungsprinzipien, die unsere Kultur bis in die Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts prägten. Dann wirkte ein Wertewandel, der die Erziehungsziele (vgl. Abb. 1) wie die Verhaltensgrundsätze der Wirtschaft wesentlich beeinflusste.

*Halte, was Du versprochen hast – walk your talk*

Da sagte der König „was du versprochen hast, das musst du auch halten.“ (Der Froschkönig oder der eiserne Heinrich, KHM 1, 42-15)

Da konnte sie nun kein Wort mehr dagegen sagen, weil sies öffentlich versprochen hatte, und der König ließ einen Wagen kommen, darin musste sie mit dem Schneiderlein zur Kirche fahren, und sollte sie da vermählt werden. (Vom klugen Schneiderlein, KHM 114, 558-16)

„Liebster Vater, was ihr versprochen habt, muss auch gehalten werden.“ (Das singende springende Löweneckerchen, KHM 88, 439-17)

„habt ihr ihm dafür eine Braut versprochen, so muss Euer Wort gehalten werden.“ (Der Bärenhäuter, KHM 101, 504-18)

Was der Frosch gesagt hatte, das geschah, ... (Dornröschen, KHM 50, 281-19)

... der Löwe kam wieder in Gnade, weil er doch die Wahrheit gesagt hatte. (Die zwölf Jäger, KHM 67, 380)

„Walk your talk“ ist in Märchen als explizite Verhaltensmaxime formuliert. Diese konzentriert sich auffällig auf Tochter-Vater-Beziehungen. Gerade die Mächtigeren im Märchen missachten meist das zentrale Prinzip der Vertrauensbildung. Aber auch junge Märchenhelden wenden nicht nur gegenüber ihren „Feinden“ Tricks an. Sie täuschen ebenso andere (z.B. Die Rabe, KHM 93) oder vergessen schlicht ihre Versprechen (z.B. Der Trommler, KHM 193; Brüderchen und Schwesterchen, KHM 11).

*Sei mental intelligent – Dummheit wird bestraft*

Sprach der König „du hast die drei Fragen aufgelöst wie ein Weiser und sollst fortan bei mir in meinem königlichen Schlosse wohnen, und ich will dich ansehen wie mein eigenes Kind.“ (Das Hirtenbüblein, KHM 152, 666)

... der (König) fragte sie, ob sie denn so klug wäre, und sagte, er wollte ihr ein Rätsel aufgeben, wenn sie das treffen könnte, dann wollte er sie heiraten. (Die kluge Bauerstochter, KHM 94, 476-20)

... sie war aber so klug, dass sie immer die vorgelegten Rätsel ... erriet. Schon waren neune auf diese Weise umgekommen, als der Königssohn anlangte ... (Das Rätsel, KHM 22, 166-21)

Nun war aber ein Mädchen, das war ... klug geworden, so dass kein Blendwerk vor ihm bestehen konnte, und sah, dass der Balken nichts war als ein Strohalm. Da rief es „ihr Leute, seht ihr nicht, das ist ein bloßer Strohalm und kein Balken, was der Hahn da trägt“. Als bald verschwand der Zauber, und die Leute sahen, was es war, und jagten den Hexenmeister mit Schimpf und Schande fort. (Der Hahnenbalken, KHM 149, 660-22. N.B. Hier zeigen sich frappierende Ähnlichkeiten zu Andersens Kunstmärchen Des Kaisers neue Kleider)

„Wenn die Dummheit immer soviel einbrächte, so wollte ich sie gerne in Ehren halten.“ So dachte der Bauer, aber dir sind gewiss die Einfältigen lieber. (Die klugen Leute, KHM 104, 512)

Eile mit Weile! (Der Nagel, KHM 184, 751 N.B. Der schweizerische Titel des Spiels *Mensch ärgere Dich nicht* lautet klugerweise und früh sozialisierend *Eile mit Weile*)

Als diese den Schneider so sprechen hörten, überkam sie eine große Furcht, sie liefen, als wenn das wilde Heer hinter ihnen wäre, und keiner wollte sich mehr an ihn wagen. Also war und blieb das Schneiderlein sein Lebtag König. (Das tapfere Schneiderlein, KHM 20, 154)

Neben den zitierten Leitsätzen zur emotionalen und sozialen Intelligenz (Goleman 1996, 2005) finden sich in weiteren Märchen Botschaften, dass erst gewitztes bis raffiniert-listiges Denken und Handeln vielen Märchenhelden zum Erfolg verhilft. Kreatives Problemlösen gilt also in Märchen ebenso als ein zentraler Erfolgsfaktor. Aber auch Loyalität von Untergebenen oder Untertanen wird geschätzt. Mächtigere kümmert dies dagegen oft keinen Deut.

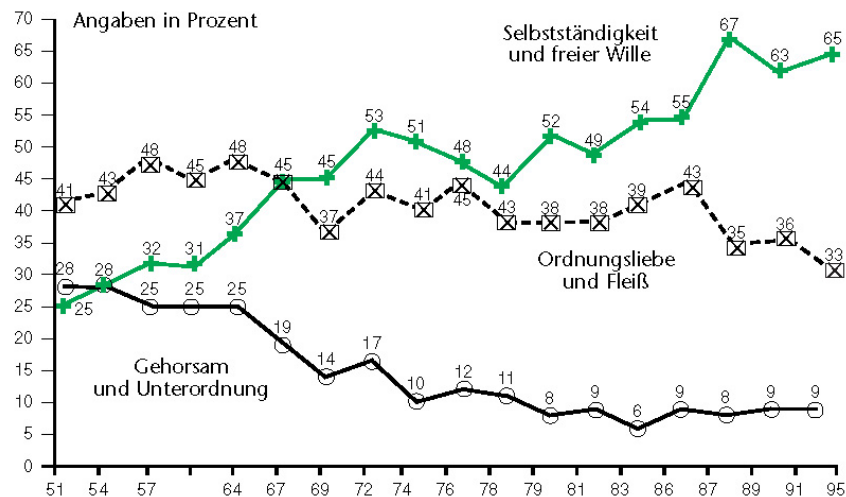
Aus Sicht heutiger Erziehungsziele, bei denen zwei Drittel der westdeutschen Eltern „Selbständigkeit und freien Willen“ (65%) weit vor „Gehorsam und Unterordnung“ (etwa 10%) in einer Längsschnittanalyse (vgl. Abb. 1; Rosenstiel 1999, 99) rangierten, erscheinen vielen Westeuropäern dieser Respekt und solche Unter- und Einordnung als antiquiert.

In weiten Teilen der Welt bestehen diese autoritativen Beziehungen in Staat, Religion und Familie aber noch heute bis ins Erwachsenenalter. Ebenso finden wir in Erziehungsmustern große Differenzen zwischen idealen Erziehungszielen und ihrer Umsetzung.

In der Managementlehre werden Taktiken zur Beeinflussung eigener Chefs ermittelt. Als erfolgreiche Einflussstrategien beim „Managing the Boss“ erwiesen sich überzeugende Begründungen und gute Beziehungen sowie notfalls bestimmtes Auftreten (Wunderer 2007).

Im Märchen bevorzugt Letzteres z.B. der „Gestiefelte Kater“ gegenüber dem Müllersohn. Weiterhin erreichen viele MärchenheldInnen eine Karriere weit über ihrem bisherigen Stand.

**Abb. 1: Erziehungsziele in Westdeutschland 1951-1995**



### *Lerne aus Fehlern*

Der Vater: „geh nur hin, durch Schaden wirst du klug werden.“ (Die goldene Gans, KHM 64, 368-24)

Rotkäppchen aber dachte „du willst dein Lebtage nicht wieder allein vom Wege ab in den Wald laufen, wenn dir die Mutter verboten hat.“ (Rotkäppchen, KHM 26, 179-23)

Da erkannte er die Strafe seiner Habgier und begann laut zu weinen. Der gute Schneider ... sprach „du bist mein Geselle auf der Wanderschaft gewesen, du sollst bei mir bleiben und mit von meinem Schatz zehren.“ (Die Geschenke des kleinen Volkes, KHM 182, 748)

Darum soll keiner sagen, dass, wer albern ist, deshalb nichts Rechtes werden könnte. (Der arme Müllerbursch und das Kätzchen, KHM 106, 518)

Da tat er einen Schwur, kein Lumpengesindel mehr ins Haus zu nehmen, das viel mehr verzehrt, nichts bezahlt, und zum Dank noch obendrein Schabernack treibt. (Das Lumpengesindel, KHM 10, 90)

Dieser Lernansatz ist ein typisches, allerdings noch häufiger implizit vermitteltes pädagogisches Ziel vieler Märchen – und häufig zum Schluss als Maxime platziert.

**Exkurs:** Zur Überleitung auf Kapitel 3 noch eine „Regel“ mit acht Grundsätzen, die sich in Grimms Märchen nur einmal findet und formal heutige Leitsatzkataloge aus Unternehmen vorausnimmt.

„Denn wer dem Herrn befiehlt sein Sach,  
schweigt, leidet, wartet, braucht Glimpf, tut gemacht,  
bewahrt Glaub und gut Gewissen rein,



dem will Gott Schutz und Helfer sein“

(Der Sperling und seine vier Kinder, KHM 158, 672)<sup>7</sup>

### 3. Führungs-/Kooperationsgrundsätze im Vergleich mit den Märchenleitsätzen

#### 3.1 Vorbemerkung

Wie steht es nun mit Führungsgrundsätzen aus der Wirtschaft? Die *langjährigen* Mitarbeiter betrachten diese stärker distanziert; nur etwa ein Drittel erhofft sich eine erkennbare Wirkung auf das reale Verhalten. Junge Bewerber interpretieren die ihnen übersandten Führungsgrundsätze vertrauensvoller und verstehen sie dann als reale Führungs- und Kooperationskulturen. Diese Leitsätze sind oft weniger konkret als in Märchen, sind sie doch in betrieblich-funktionale Kontexte gestellt. Weil sie nicht nur Normen, sondern auch unterstützende Instrumente, Führungsstile und Fördermaßnahmen ansprechen, sind sie wesentlich umfassender, strukturierter und abstrakter als die Märchenmaximen, die primär eine Persönlichkeitsentwicklung anstreben.

Mit Bezug auf die acht interpretierten Kernleitsätze aus den 70 Märchenleitsätzen wurden aus 43 Führungs- und Kooperationsgrundsätzen von Unternehmen im deutschsprachigen Raum 70 dazu passende Führungs- und Kooperationsgrundsätze ausgewählt und kommentiert. Diese bestehen oft aus im Indikativ formulierten Geboten, die teilweise noch kurz begründet oder erläutert werden. Und sie formulieren Führungs- und Kooperationsrollen meist aus Sicht von Unternehmen und Management.

#### 3.2 Inhalt, Verteilung und Diskussion der Führungs- und Kooperationsgrundsätze

##### *Rechne mit Assessment sowie Anerkennung von Kompetenzen und Leistungen*

Wer führt, muss sich dabei ständig neu bewähren. (Varta Deutschland)

Der Vorgesetzte ... entscheidet über die Auswahl geeigneter Mitarbeiter. (Deutsche Shell)

Die Einstellung von Mitarbeitern steht unter der Forderung „Der richtige Mann an den richtigen Platz.“ (Sattler, Österreich)

Wir erkennen die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter. (Die Bahn, Deutschland)

Richtige Mitarbeiter/innen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Platz. (Novartis, Schweiz)

Wer Mitarbeiter führt, muss ihr Leistungsvermögen und ihre Leistungsbereitschaft fair beurteilen ... Bei entsprechender Leistung und Eignung soll er diesen den Weg zu anspruchsvolleren Aufgaben bereiten. (Hoechst, Deutschland)

Die Verantwortung für die Geschäftsführer dieser Einheiten bietet initiativen Persönlichkeiten die Chance, sich als Unternehmer mit weitgehendem Freiraum zu bewähren. (ABB, Schweiz)

Wir zollen den Mitarbeiter/innen Anerkennung für ihre Leistung. (Ciba, Schweiz)

Erkennen Sie gute Leistungen an. (Thyssenagas, Deutschland)

<sup>7</sup> Dieses von ihm wohl aus Psalm 84, Verse 4-5 entlehnte „multimodale“ Leitsatzkonzept als ein „Pflichtenzettel“ (Uther 2002) wird von Tieren „gepredigt“. Das hat in Fabeln eine lange Tradition.

Die guten Leistungen ... sollten wir nicht als selbstverständlich ansehen. Sie verdienen vielmehr Anerkennung. Diese kommt nicht durch Stillschweigen zum Ausdruck. (Deutsche Bank, Deutschland)

Zur Motivation gehört ... der Vorschlag zur Beförderung von Mitarbeitern, die ihre Eignung und Bereitschaft zur Übernahme höherer Verantwortung bewiesen haben. (IBM, Deutschland)

Wichtige Fördermittel sind ... Einsatz für zeitlich befristete Sonderaufgaben zur Entdeckung zusätzlicher Fähigkeiten und als Möglichkeit der Bewährung für neue Aufgaben. (Plansee, Österreich)

Der Begriff „Assessment“ hat im Management, besonders in der Personalauswahl und -entwicklung an Bedeutung gewonnen, insbesondere im Zuge von Übernahmen, Fusionen und Restrukturierungen. Das gültige und zuverlässige Erkennen von Fähigkeiten bzw. Entwicklungspotentialen, das Vermeiden von Diskriminierung sowie die Legitimation von Personalentscheiden stehen im Vordergrund.

Ein zweiter Schwerpunkt dieser Leitsätze ist die ausdrückliche Anerkennung besonderer Leistungen. Hier ist der bei den allermeisten Umfragen vermisste Wunsch nach sog. „Feed-back“ zu nennen – besonders im Sinne von Anerkennung. Dazu fordern Psychologie und Pädagogik primär positive Verstärkung – auch um unerwünschtes Verhalten zu reduzieren (Ruschky 1977, 112 ff., hier besonders die sog. VIE-Theorie und dazu Scheffer/Kuhl 2006). In der Managementpraxis haben Anreizkonzepte ebenso einen prominenten Platz, z.B. bei Honorierungs- und Laufbahntscheidungen.

#### *Rechnen mit Sanktionen*

Konstruktive und sachliche Kritik an nicht befriedigenden Leistungen und Verhaltensweisen sind unerlässlich. (Plansee, Österreich)

Stellt der Vorgesetzte Fehler im Verhalten oder negative Arbeitsergebnisse fest, so zeigt er seinem Mitarbeiter, wie er sein Verhalten korrigieren und seine Arbeitsergebnisse verbessern kann. (HypoVereinsbank, Deutschland)

In der Personalführung ist Lob wichtiger als Kritik ...Fehlleistungen, mangelnde Arbeitsqualität und fehlende Einsatzbereitschaft erfordern klare Worte. (Lufthansa, Deutschland)

Im Gegensatz zu den analysierten Märchen verzichten Unternehmensleitsätze auf das Androhen von konkreten Sanktionen.<sup>8</sup> Dies überlässt man Arbeitsgesetzen bzw. -ordnungen oder situativem bzw. mikropolitischem Führungshandeln. Aber selbst solche Sanktionen weichen im Strafmaß erheblich von denen der Märchen ab. Denn dort wird z.B. schon Eigenwille quasi als „Todsünde“ qualifiziert; dagegen wird Eigen„sinn“ in Unternehmen auch als kreativitätsfördernde Kompetenz verstanden.

Empirisch auch noch nicht erforscht ist, warum in den expliziten Führungs-/Kooperationsgrundsätzen konkrete Sanktionen ausgeblendet sind – wir entdeckten dies auch erst durch den Vergleich mit Märchenleitsätzen. Denn Verstöße gegen Leitsätze zur guten Unternehmensführung („Governance“) werden teils streng sanktioniert. Und in ökonomischen Verhaltensexperimenten wird belegt, dass in Gewinn- und Verlustspielen egoistische Mitspieler erst durch Sanktionen nachhaltig zu koope-

<sup>8</sup> „Diskussion mit Betroffenen“ ermittelten auch Wunderer/Klimecki (1990, 184) als die zentrale Konsequenz.

rativerem Verhalten gebracht werden (Gächter 2001; Gächter/Fehr 2002).<sup>9</sup> *Implizit* agieren natürlich alle Beteiligten auch mit konkreten Sanktionen, explizit verzichten Führungsgrundsätze aber darauf.

Ein Vergleich mit den weit häufigeren und extremen Sanktionen in Märchenleitsätzen (dazu meist in Selbstjustiz) zeigt also, dass sich die Führungspraxis in ihren expliziten (!) Grundsätzen auf „offene und konstruktive Kommunikation“ beschränkt<sup>10</sup>. Natürlich gehört zu Sanktionen ebenso das Verschieben, Versagen oder Reduzieren von Gratifikationen. Dass es daneben eine reiche Auswahl an sog. mikropolitischen Sanktionen gibt, hat Neuberger eindrücklich auch unter sozialetischen Aspekten diskutiert (Neuberger 2006, 547 ff.; Küpper 2006, 236 ff.). Für das Ausblenden konkreter Sanktionen nach Märchenart könnten folgende Einflussfaktoren wirken: Vor allem die seit der Aufklärung verbreitete Priorität der Verständigung und die damit verbundene Dialogkultur, die auf Reflexion und konstruktive Überzeugung setzt und Sanktionen nur als ultima ratio akzeptiert. Dann folgt der situative Ansatz zur Gestaltung von Führungs- und Kooperationsbeziehungen. Bei Erwachsenen dürfte deren weiter entwickelte Fähigkeit zu angemessenem und reflektierten Verhalten sowie der reduzierte Respekt vor unrealistischen Sanktionsdrohungen bedeutsam sein. Weiterhin geht es in Unternehmen um reale und zunächst individuelle statt archetypisch generalisierte Konflikte. Viele Mittel der „schwarzen Pädagogik“ (nicht nur Körperstrafen) sind heute rechtlich untersagt; auch erweitern fehlende Sanktionsregeln die Spielräume für alle Beteiligten. Und schließlich ist das Versagen von erhofften Gratifikationen für viele schon Sanktion genug.

#### *Achte die Hierarchie und bleibe in Deinem Stand*

In keinem der analysierten Unternehmensgrundsätze – ebenso wenig in früheren eigenen Auswertungen von Führungsgrundsätzen – fanden wir Aussagen zu diesem dritten Kernleitsatz der Märchen, den eigenen Stand sowie die Hierarchie gehorsam zu achten. Seit rund fünfzig Jahren dominieren in westlichen Ländern Erziehungsziele, in denen freier Wille und Selbstständigkeit vor Gehorsam und Unterordnung rangieren (vgl. Abb. 1). Die Pädagogik folgte dem Wertewandel. Und Lehrende wie Führende werden danach bewertet (Rölleke 1997; Schieder 1997; Weinrebe 1997).

Dazu aber noch weitere Begründungen für diese Veränderung. In Unternehmensgrundsätzen wie auch Mitarbeiterbefragungen werden kooperativ-delegative Führungsstile gewünscht, autoritär-patriarchalische ebenso abgelehnt oder ausgeklammert. Und in Personalbeurteilungen und Mitarbeitergesprächen werden Beurteilungen der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter eingebaut. „Managing the Boss“ ist nun auch Teil der Führungsausbildung. Als erfolgreichste Strategien erweisen sich „fundierte und überzeugende Vorschläge“, die „Sicherung guter Beziehungen“ und „Nachdrücklichkeit“ in der

<sup>9</sup> Frey/Osterloh (2000, 39) referieren einen Selbstdisziplinierungseffekt auf Emotionen. Doppler et al. (2002, 253) diskutieren selbst bei Widerständen von Mitarbeitern gegen Change nie Sanktionen – nur einmal wird dazu ein Märchen zitiert.

<sup>10</sup> Im Sachregister des Handwörterbuchs der Betriebswirtschaft mit über 15000 Stichworten findet man zu Gratifikation keine und zu Sanktion zwei auch hier nicht relevante Nennungen (Wittmann 1993).

Zielverfolgung (Wunderer 2007, 253 ff.). Und bei strategischen Sachkonflikten wird mit dem „Escalieren“ das Überspringen hierarchischer Stufen sogar gewünscht (Watson 1964).

Die Führungsgrundsätze fokussieren also auf Selbstreflexion und vorbildliches Führungsverhalten. Dazu der Psychoanalytiker Görres schon 1982: „Da scheint die moderne Menschenführung, die auf Selbstvertrauen und Selbstachtung, auf Entwicklung von Autonomie ... Wert legt, auf dem richtigen Weg zu sein“ (Görres/Rahner 1982, 154).

In der Führungsorganisation wird die Dezentralisierung sowie die Bildung von selbstständigen Organisationseinheiten (Service- bzw. Wertschöpfungscenter) vorangetrieben (Scholz 1999; Oertig 2006). Konzepte zum internen Unternehmertum fördern (teil-)autonomes Handeln sowie das Mitentscheiden und Mitverantworten des Personals. Das fordert Selbstständigkeit. Und betriebliche Mitbestimmung wie Sozialrecht führten zur kollektiven Machtbegrenzung des Managements in Arbeitnehmerfragen.

In der Führungspraxis spielt das Achten der Hierarchie noch immer eine entscheidende Rolle, allerdings in mehr funktionaler und informeller Weise. Ein expliziter Leitsatz der Märchen mutierte also zur impliziten Rollenerwartung vieler Unternehmenskulturen. Man kann hier also eine Verschiebung von einem explizit formulierten Leitsatz bzw. strategischen Mittel zu „implicite leadership“ interpretieren.

#### *Sei emotional intelligent – prosozial und teamfähig*

Leadership leben bedingt ein Verhalten, das von Offenheit, Kreativität, Fairness und dem Willen zur ständigen Verbesserung geprägt ist. (Hilti, Liechtenstein)

Sie gehen respektvoll mit ihren Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Kollegen, Kolleginnen und Vorgesetzten um. (Sanacorp, Deutschland)

Wir fördern Meinungsvielfalt und pflegen eine konstruktive Streitkultur. (BASF, Deutschland)

Haben Sie den Mut und die Verpflichtung zu offener und konstruktiver Kritik gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern. (Haspa, Deutschland)

Unsere Führungskräfte sind sich stets ihres eigenen Führungsverhaltens bewusst, sehen sich selbst kritisch und entwickeln sich weiter. (Isar-Amper-Werke, Deutschland)

Wir müssen unsere Kraft und Energie aktivieren, um uns ständig weiter zu entwickeln. (Breuninger, Deutschland)

Unsere Führungskräfte begegnen ihren Mitarbeiter/innen mit hoher Aufmerksamkeit und Einfühlungsvermögen. (Gross-Gerauer Volksbank eG., Deutschland)

Miteinander reden und sich gegenseitig informieren sind die vertrauensbildenden Grundlagen für Zusammenarbeit. (Dräger, Deutschland)

Wir bilden das beste Team in der Industrie, indem wir die gruppenweite Vielfalt an persönlicher und fachlicher Kompetenz fördern. (BASF, Deutschland)

Wir sind ein Team. (Hilti, Liechtenstein)

Wir erreichen unsere Unternehmensziele im Team. (HP, Deutschland)

Im Team sind wir unschlagbar. Jeder von uns ist ein Teil des erfolgreichen Teams und leistet seinen Beitrag dazu. (Spar Management AG, Schweiz)

Wir fördern und unterstützen die Arbeit im Team. (SV-Versicherung, Deutschland)

Wir arbeiten teamorientiert. (Schweizerische Volksbank)

Gemeinsam sind wir stärker. (Metro, Schweiz)

Wir suchen die Zusammenarbeit über Team- und Departementsgrenzen hinweg. (Zug AG, Schweiz)

Wer Mitarbeiter führt, muss ihre Zusammenarbeit sicherstellen. (Hoechst, Deutschland)

Die Zusammenarbeit im Team ist wichtig. (Breuninger, Deutschland)

Zur Zusammenarbeit gehört ... konstruktive Teamarbeit zur Erreichung der gemeinsamen Ziele. (IBM Deutschland)

Die zitierten Leitsätze konzentrieren sich auf Aspekte der sozialen Intelligenz, v.a. auf positive und teamorientierte Beziehungsgestaltung und den steten Willen zur wechselseitigen Weiterentwicklung. Gefordert werden Offenheit, Fairness, Selbstkritik, konstruktive Streitkultur und Meinungsvielfalt.

Ergänzend erwarten Unternehmen besonders vom Management unternehmensförderliches Verhalten im Sinne von „Organizational Citizenship“ (Bretz/Hertel/Moser 1998). In manchen Kulturen (z.B. asiatischen) gilt prosoziales Verhalten primär unternehmensintern, während es in den Märchen gerade gegenüber Fremden erwartet wird. Dies zeigen Prüfungen der Märchenhelden durch (scheinbar) Bedürftige, verkleidete Feen oder verwandelte Tiere, die Hilfe brauchen oder dies vorgeben.

Führungs- und Kooperationsleitsätze fordern besonders prosoziales Verhalten – auch in der Personalauswahl. Kooperative Teamarbeit hat – im Gegensatz zu vielen Märchen – Vorrang vor Einzelkämpfertum. Oft wird dabei begrifflich Autonomie ausgeklammert, obgleich erst durch eine abgestimmte und situativ differenzierende Mischung von Einordnung und Eigenständigkeit sozialkompetentes Verhalten gesichert wird. Das versucht man über Beobachtung, Personalbeurteilungen, Mitarbeitergespräche und -befragungen und umfassende Qualitätsanalysen zu evaluieren. Schließlich zeigen sich Mitarbeitende bei Umfragen mit ihren direkten Vorgesetzten und Teams meist zufriedener als mit Kollegen anderer Abteilungen oder mit dem sog. „höheren Management“.

### *Sei und bleibe bescheiden*

Auch hier findet sich kein einziger expliziter Verhaltensleitsatz in den Unternehmensgrundsätzen – im Gegensatz zu den Märchenmaximen. Understatement wird z.B. in der Schweiz immer noch implizit erwartet und Arroganz extrem negativ bewertet – gerade bei „Höherrangigen“, Erfolgreichen und Ausländern. Zur Forderung nach Bescheidenheit lästerte zwar schon Wilhelm Busch: „Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man ohne ihr.“ In vielen Kulturen gilt aber noch heute, dass man sich mit seinen Gütern oder Erfolgen nicht brüsten sollte. Dagegen wird beruflicher Aufstieg über eigene Leistung in Unternehmen – wie in Märchen – positiv gesehen. Dafür werden differenzierte Aus- und Weiterbildungssysteme angeboten und genutzt – manchmal sehr unter Karriere- und Statuszielen.

Mit wachsendem Wohlstand verstärkten sich andererseits in den meisten Volkswirtschaften hedonistische und sog. postmaterialistische Werthaltungen (Wunderer 2007, 177 ff.). Für Deutschland wie die Schweiz zeigen dies demoskopische Studien bei etwa 30% der arbeitenden Bevölkerung. Das Streben nach Glück und – auch materieller – Zufriedenheit steht ganz oben.

*Halte, was Du versprochen hast – walk your talk*

Integrität (Vertrauen, Fairness, Aufrichtigkeit) bildet die Grundlage für unsere Beziehungen mit den Partnern des Unternehmens; wir halten uns an anerkannte ethische Grundsätze. (Ciba, Schweiz)

Wir legen unserem Tun kompromisslose Integrität zugrunde. – Wir haben Vertrauen in unsere Mitarbeiter ... (HP Deutschland)

Wir sind nur dann glaubwürdig, wenn unser Reden und Handeln übereinstimmen. (Gross-Gerauer Volksbank, Deutschland)

Handlungen und Verhalten stimmen mit Worten überein ... Die Führungskraft verpflichtet sich der Ehrlichkeit/Wahrheitstreue in allen Verhaltensaspekten und lebt nach ethischen Grundsätzen. (Novartis, Schweiz)

Achtung vor der Würde des Mitmenschen durch gegenseitiges Verständnis und Vertrauen. (Plansee, Österreich)

Wahrhaftigkeit ist eine Grundvoraussetzung des Menschseins und der Wertebildung. Sie ist der wichtigste unserer Führungsgrundsätze. (Kambly, Schweiz)

Wir handeln in Übereinstimmung mit unseren Worten und Werten. (BASF, Deutschland)

Vertrauen, Vertrauen und nochmals Vertrauen – uneingeschränktes Vertrauen in die Mitarbeiter, ihr Können und Wollen und in ihre Leistungsfähigkeit. (Trisa, Schweiz)

Führung heißt, berechenbar zu handeln und ehrlich miteinander umzugehen. (Parion, Deutschland)

Wir sprechen offen und ehrlich miteinander. (SV-Versicherungen, Deutschland)

Die Grundwerte jeder Kooperation sind ...gegenseitiges Vertrauen und Aufrichtigkeit. (HypoVereinsbank, Deutschland)

Wir gehen offen miteinander um, also vertrauen wir uns. (Kaufring, Deutschland)

Offenheit, Vertrauen und persönliche Wertschätzung prägen unsere Mitarbeiter. (Metro, Schweiz)

Arbeiten Sie vertrauensvoll zusammen. (Thyssengas, Deutschland)

Offene Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen bilden den Boden für die Unternehmenskultur. (Bank in Lichtenstein, Lichtenstein)

Kommunikation verpflichtet zur Wahrheit und Seinstreue. (SØR Herrenausstatter, Deutschland)

Führungskräfte sind im besonderen Masse in der Lage, Fehler einzugestehen oder falsche Entscheidungen zurückzunehmen und dafür die Verantwortung zu übernehmen. (Bewag, Deutschland)

Die Führungskraft vermittelt Vertrauen und Wertschätzung. (amd, Deutschland)

Gemeinsam schaffen wir Vertrauen. (Coop, Schweiz)

Leitsätze zu „walk your talk“ dominieren – zusammen mit der sozialen Intelligenz – noch weit vor denen der Märchen. Zugleich rangieren sie ganz oben in Anforderungsprofilen an vorbildliche, exzellente, charismatische Führungskräfte (Weibler/Wunderer 2007). Sie finden sich auch in der Rechtssetzung (z.B. im HGB zum Verhalten des „ehrenwerten Kaufmanns“), im Marketing, in Produkt- und Serviceversprechen oder in der Personalbeurteilung. Inhaltlich wird „walk your talk“ oft mit „Integrität“ und „Vertrauensbildung“ gleichgesetzt. Dies belegen auch Forschungen zur „transformationalen Führung“ von Bass 1998; Bass/Riggio 2005) in Analysen zu exzellenter Leadership, zu Messkonzepten von Fremdvertrauen sowie zu Analysen aktu-



eller Demotivatoren. In unseren Motivationsumfragen erwies sich vertrauensbildendes „walk your talk“ bei mittleren Führungskräften als zentrale Forderung sowie als sehr häufig genannter aktueller wie auch potentieller Demotivator und als wesentliche Ursache für gestörte Vertrauensbeziehungen (Wunderer 2007). Dies ist wohl ein Grund für die vielen expliziten Leitsätze dazu. „Halte Dein Wort“ zählt zu den wichtigsten Maximen für menschliches Zusammenleben und die Reduktion von Komplexität (Luhmann 1989; Wunderer 2004; in diesem Beitrag wird vorwiegend an einem Märchen – Aschenputtel – das Konstrukt „Selbstvertrauen“ diskutiert). Im Gegensatz zur umfangreichen Vertrauensforschung belastet dieses Verhalten die hierarchisch weit unterlegenen Märchenhelden jedoch nicht erkennbar. Häufig werden sie zu einer Prüfungsaufgabe mit großem Risiko und Gewinnchancen eingeladen; aber nach erfolgreichem Abschluss wird eine neue zweite und dann sogar noch eine dritte Aufgabe gestellt. Und die Antwort lautet dann z.B. beim „Tapferen Schneiderlein“ selbst vertrauend und lakonisch-gelassen: „Das ist uns ein Kinderspiel“ (Das Tapfere Schneiderlein KHM 20, 142 ff.). Da würde die Wirtschaftspraxis heute wesentlich empfindlicher reagieren.

#### *Sei mental intelligent*

Entscheidungen oder Beschlüsse sind intelligent auszuführen. (BMW, Deutschland)

Damit wir auch dann noch höchsten Ansprüchen gerecht werden, müssen unsere Mitarbeiter fortwährend neue und bessere Wege zur Erfüllung ihrer Aufgaben erarbeiten. (HP, Deutschland)

Kreativität und Ideenfindung sind zu fördern. (Sattler, Österreich)

Die Führungskraft schaut hinter die Kulissen auf den Grund der Dinge. (amd, Deutschland)

... hat gutes Urteilsvermögen ... entscheidet aufgrund von Tatsachen und Vernunft. (Novartis, Schweiz)

In den Führungsgrundsätzen geht es primär um kreative wie rationale Problemlösungsqualifikation und -motivation, also eine unserer (Wunderer 2007) drei unternehmerischen Schlüsselkompetenzen (neben Sozial- und Umsetzungskompetenz). In der Wirtschaftspraxis wird dies durch eine sog. „Fehlerkultur“ (dazu die folgenden Grundsätze) stark reduziert und in eine „Chancenkultur“ umgemünzt.

#### *Lerne aus Fehlern*

Natürlich können nicht alle Entscheidungen immer richtig sein. Sollte mal eine falsche dabei sein, analysieren Sie mit dem jeweiligen Mitarbeiter die Gründe. Das eröffnet die Chance, für die Zukunft zu lernen. (Douglas, Deutschland)

Jeder darf Fehler machen – nur nicht zu viel. (BMW, Deutschland)

Reagieren Führungskräfte intolerant und kritisch auf Fehler, brechen sie dabei die Initiative und den Ideenreichtum der Mitarbeiter. (3 M, Schweiz)

Wir gehen offen und fair miteinander um und werten Fehler nicht als Vertrauensbruch ... Bewältigte Konflikte führen bei uns zum Lernen, und wir sehen sie als Chance für Neues. (Ravensburger, Deutschland)

Trotz sorgfältiger Entscheidungsvorbereitung werden von jedem verantwortungsbewusst handelnden Menschen Fehler gemacht ... Indem wir ... daraus lernen und bei Fehlern und

Konflikten die Lösungen in den Vordergrund stellen, verbessern wir unser Entscheidungsverhalten. (Dräger, Deutschland)

Wir sorgen dafür, dass aus Fehlern gelernt wird. (BASF, Deutschland)

Führung heißt, Fehler zuzulassen, bewusst zu machen und aus ihnen zu lernen. (Parion Versicherung, Köln)

Wir gewähren Spielraum für neue Ideen und nehmen auch Fehlschläge in Kauf. (Ciba, Schweiz)

Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter und fordern Sie von sich selbst, dass ein aufgetretener Fehler künftig aktiv vermieden wird. (Veba Oel, Deutschland)

Aus Schwierigkeiten und Fehlern sollen Mitarbeiter und Vorgesetzte lernen. (Plansec, Österreich)

Wir bilden und entwickeln uns weiter. (SV Versicherungen, Deutschland)

Die Führungskraft hinterfragt regelmäßig den eigenen Bereich auf Veränderungs- und Verbesserungsmöglichkeiten. (amd, Deutschland)

Auch dieser Verhaltensleitsatz hat in Unternehmen sehr an Bedeutung gewonnen und ist deshalb für die mögliche Frühsozialisation – z.B. auch über Märchen – besonders relevant.

In Unternehmenskonzepten zur sog. neuen „Fehlerkultur“ werden Mängel als pädagogischer Anreiz für Lernen propagiert. Sie (z.B. BMW) wollen über den „Fehler des Monats“ die Mitarbeiter anhalten, weitere interne Benchmarks für Verbesserungen zu suchen und zu sehen. Hier zeigt sich auch Vertrauen in das Konzept der „Kontinuierlichen Verbesserung“ (KVP) sowie in die Lernfähigkeit und -motivation der Belegschaft. Ebenso soll Führung mit Potential- und Entwicklungsbeurteilungen Schwächen gezielt ermitteln, kommunizieren und so individuelle Förderung fundieren.

Und der „Kritische Rationalismus“ postuliert die Falsifikation von Thesen bzw. Ergebnissen als Grundlage von Fortschritt und Weiterentwicklung. Das lässt sich auch auf Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte anwenden, deren Hauptproblem Verlernen statt Lernen ist.

#### 4. Fazit

Kinder- und Hausmärchen vermittelten die damaligen – meist noch heute gültigen – gesellschaftlichen Werte einer geforderten Soll-Kultur. Dies erfolgte implizit über den Handlungsverlauf der Geschichten, teils über explizite Merk- und Lehrsätze. Nur diese stehen in diesem Beitrag zur Diskussion. Die Brüder Grimm sammelten deutsche Sagen und Volksmärchen<sup>11</sup> und bearbeiteten diese sprachlich wie inhaltlich kräftig. Ihr Werk sollte nicht zuletzt der Kindererziehung dienen. Es war die Zeit des Übergangs von der Spätromantik zum Biedermeier, und die Grimms waren religiös. Die in der ersten Gesamtausgabe von 1819 publizierten 201 Märchen und Legenden wurden hier auf explizite Verhaltensregeln und -folgen analysiert und daraus 70 Leitsätze aus 63 Märchen interpretiert.

Die Pädagogik (z.B. Richter 2002; Röllecke 1997; Wardetzky/Zitzelsperger 1997; Halbfass 1997) will als „konstitutiver Bestandteil jeder (zwischen-)menschlichen Ord-

<sup>11</sup> Vgl. dazu auch die erst erfolgreichere (Bellmann 1999 spricht von über 100 Auflagen) und ebenso umfangreiche Märchensammlung von Bechstein (2003).

nung“ dreierlei: Werte und Ordnungen vermitteln, dafür Hilfen bieten sowie über ihre zentralen Werte reflektieren. Märchenleitsätze sprechen in der Frühsozialisierung die allgemeine Persönlichkeits-/Charakterbildung an und konzentrieren sich dann auf die grundsätzliche und altersgerechte Vermittlung und Prägung von Werten und Tugenden. In Märchen wird z.B. oft das Verhalten gegenüber Armen und Schwachen als zentraler Tugendindikator oder als gezielter Sozialtest der Märchenhelden beschrieben. Hilfreiches Verhalten wird zur Vorbedingung für spätere Unterstützung in schwierigen Prüfungssituationen. Märchen wirken über Selbstreflexion oder Gespräche mit Erzählern oder Gleichaltrigen, wenn sie mit konkreten eigenen Problemen und Erfahrungen verbunden sind. Die Brüder Grimm trugen wesentlich dazu bei, Märchen als Erziehungs- und „Führungsmittel“ für die Persönlichkeitsbildung zu verstehen und zu verbreiten. Didaktisch motiviert haben sie deshalb 44 der interpretierten 70 Leitsätze zur Verstärkung der Botschaften an den Schluss gestellt.

MärchenheldInnen können nicht immer direkte Hilfe, aber doch gute Lehren bieten. Zum Beispiel steht „Aschenputtel“ für Erdulden und erfolgreiche Prüfungen mit Hilfe von networking und Selbstvertrauen. „Hase und Igel“ oder „Hänsel und Gretel“ zeigen erfolgreiche Teamergänzung, die „Bremer Stadtmusikanten“ oder „Sechse kommen durch die ganze Welt“ veranschaulichen die Vorteile einer „Wir-GmbH“ (statt einer Ich-AG) durch „outgesourcte“ ältere Mitarbeiter. Der „Froschkönig“ steht für „walk your talk“, das „Tapfere Schneiderlein“ für kreative, aber narzistisch-egozentrische Größenideen, der jüngste Königssohn in „Die Bienenkönigin“ oder die Jüngste im „Waldhaus“ für die Bedeutung von emotionaler Intelligenz und hilfreichem Verhalten, der „Gestiefelte Kater“ für mitunternehmerische Problemlösungen und „Managing the Boss“.

Psychoanalyse und Psychologie sowie Psychotherapie und Psychiatrie arbeiten seit langem mit Märchen. Dabei wird die Rückbesinnung auf besonders prägende Leitmärchen und -sätze der Kindheit und ihre Verbindung mit zentralen Erfahrungen, teils unbewussten Problemen und mit Entwicklungsschritten der Vergangenheit thematisiert. Märchen werden als Gleichnisse, Symbole oder „archetypische“ Fallbeispiele für die Analyse und Therapie aktueller Konflikte eingesetzt. Sie beschreiben ihre Helden als Erdulder und als Kämpfer sowie klug Handelnde, als Modelle für die eigene Lebensbewältigung.<sup>12</sup> Sie sollen die Erfolgserwartung in der Therapie fördern, dass auch die eigene „Geschichte“ schließlich gut ausgeht.<sup>13</sup> Die Vermittlung normativer Leitsätze wird dagegen nicht als Aufgabe dieser Disziplinen verstanden.

Die Märchenleitsätze konzentrieren sich auf Aspekte der sog. emotionalen/sozialen Intelligenz, besonders auf kooperatives Sozialverhalten gegenüber Höhergestellten, Gleichaltrigen und hilfsbedürftigen Fremden. Dann folgt kluges und lernfähiges Prob-

<sup>12</sup> Vgl. z.B. Siegmund (2004), Lehmann/Scherf (2004), Schwibbe (2004), Bettelheim (2000/1977); Kast (1989, 1989a, 2006), Erikson (1995), Freund (2006). Kast (1987) wie auch z.B. Feyerabend (1999) verwenden Sagen und ihre Helden.

<sup>13</sup> Vgl. Kast (1989a, 12, 1993, 8). Kast differenziert dabei zwischen germanistischen, volkskundlichen, soziologischen und psychologischen Märcheninterpretationen; die Ökonomie oder das Management bleiben damit – nicht nur bei ihr – ausgeklammert. Dies gilt bei Märchen, aber auch für die Betriebswirtschaftslehre selbst!

lemlösen, letzteres häufig bei riskanten Aufträgen bzw. „Gewinn-Verlustspielen“ mit hohem Einsatz (z.B. Leib und Leben gegen ein Königsreich). Häufig, aber meist implizit, finden sich neben Problemlösungs- und Sozialkompetenzen ein oft draufgängerisch unreflektiertes Umsetzungshandeln. So zeigen Märchen auch alle drei zentralen Schlüsselqualifikationen unternehmerischer Mitarbeiter – also Gestaltungs-, Sozial- und Umsetzungskompetenz (Wunderer 2007, 2006).

Extrem hart sind viele Sanktionen in Märchen. Schon dem eigensinnigen Kind verhängt Gott(!) die Todesstrafe und gewährt dann noch keine Seelenruhe<sup>14</sup>. Warum wurden wohl solche Sanktionen nach Art der „schwarzen Pädagogik“ von den Brüdern Grimm selbst im 19. Jahrhundert nicht reflektiert, zumal sie ihre Märchen in der 2. Auflage von 1819 „entschärfen“ (z.B. im erotischen Bereich) und auf „die reine Kinderseele ausrichten“ wollten? Nach Wilhelm Grimm (zitiert nach Bausinger 1999, Sp. 318) ist der „Kampf des Guten mit dem Bösen“ aber märchentypisch, ebenso, dass „das Gute belohnt, das Böse bestraft“ wird. Aber diese „Märchenzucht“ betrifft Kinder und übersteigt weit die Sanktionen der Ordens- und Kirchenzucht.

In den Grundsätzen der Wirtschaft finden sich keine expliziten Androhungen von konkreten Sanktionen, die auch die Verschiebung, Reduzierung oder Verweigerung von Gratifikationen einschließen würden! Nur drei der 43 Firmen fordern eine offene und klare Kommunikation bei Fehlverhalten. Und dazu wird der Imperativ durch den missverständlichen Indikativ ersetzt! Bei den teils weltweit eingeführten Regeln zur verantwortlichen Unternehmensführung („Governance“) sind dagegen empfindliche Sanktionen eingebaut (insbes. in der US-amerikanischen Version Hermann 2003 sowie Hilb 2006, 162 ff., 183, 214; Küpper 2006, 157 ff.). Explizite Grundsätze in Märchen und Management unterscheiden sich am stärksten darin, wie oft und auf welche Art sie Sanktionen thematisieren. Wird hier etwa zwischen „Eltern-Botschaften“ an das Kindheits-Ich bzw. das Erwachsenen-Ich differenziert?

Häufig werden die vereinbarten Bedingungen von den mächtigeren Auslobern nicht eingehalten, auch nicht sanktioniert; die „agents“ müssen dann noch weitere Leistungen erbringen. Dieses fehlende „walk your talk“ belastet sie jedoch nicht erkennbar. Das widerspricht den Ergebnissen der Vertrauensforschung eklatant. Intrinsische Motivation der Märchenhelden an herausfordernden Aufgaben, damit geringeres Interesse an extrinsischen Belohnungen und Sanktionen, ihr meist ausgeprägtes Selbstvertrauen und so weniger störbares Fremdvertrauen oder die generelle Antizipation des Verhaltens von Mächtigen wären Erklärungen.

Solch ständiges Fehlverhalten ist in unserer Wirtschafts- und Arbeitsverfassung nur noch in Ausnahmefällen denkbar – z.B. bei Nachfolgeversprechen in Eigentümerbetrieben.

Unternehmensleitsätze (Höhn 1986; Jäger 2003) sind grundsätzlich ebenso mit idealisiertem Anspruch formuliert und dazu noch indikativ („Wir sind ein Team“) statt als Leitziel. Sie sind in Unternehmensvisionen oder -verfassungen eingebettet, um auch das Verhalten gegenüber Kunden, Eigentümern, Umwelt zu regeln. Aus den

---

<sup>14</sup> Eine Regel des hl. Benedikt über die „Demut“ enthält die Sanktionsandrohung: „Ebenso sagt die Schrift: Der Eigenwille führt zur Strafe“ (Balthasar 1980, 204).

Dokumenten geht nicht hervor, ob sie als „enabler“ zur Motivation, zur Sozialisation oder nur noch zur Legitimation (z.B. für externe Ratings bei Qualitäts- oder Excellencepreisen) formuliert wurden bzw. ihre Inhalte Ideale vermitteln, Realität vorgeben oder aber für die Unternehmenskultur typische Defizite ansprechen (wollen). Ihre Maximen konzentrieren sich auf Führungs- bzw. Kooperationsstile und den Einsatz von und in Führungsinstrumente(n). Sie werden über Information und Kommunikation bei ihrem Einsatz thematisiert. Und sie werden in Broschüren, Plakaten, Mitarbeiterzeitschriften bzw. Intranet, mails und blogs verbreitet und erläutert. Bevorzugt sind Einführungs- und Fortbildungsveranstaltungen, teils mit Nachspielen in simulierten Situationen (z.B. Rollenspiel oder „Unternehmenstheater“, z.B. Schreyögg/Dabitz, 1999). Mitarbeiterbefragungen wie -gespräche sollen die gelebte bzw. erlebte Ist-Kultur evaluieren, die Differenz zur formulierten Soll-Kultur diskutieren sowie zu konkreten Veränderungsprogrammen führen.

In Unternehmensleitsätzen dominieren – wie in Märchen – Sozialkompetenzen sowie sozialetisches Verhalten. Sie richten sich aber oft nur an die Führungskräfte (Schilling 2005, 129 ermittelte dazu etwa die Hälfte), klammern dann diese Anforderungen an Mitarbeiter aus. Dies entspräche in Märchen Grundsätzen für Höhergestellte und Machtvollere (z.B. Eltern und Könige). Das fand sich aber fast nur in der Kategorie „walk your talk“.

Das Ergebnis unseres quantitativen Vergleichs von je 70 Märchen- und Unternehmensleitsätzen zeigt Abbildung 2. Danach fanden sich sechs explizite Kernleitsätze der Märchen auch mehrfach in Führungs- und Kooperationsleitsätzen, drei davon deutlich häufiger: „Verhalte Dich emotional intelligent“, „walk your talk“ und „Lerne aus Fehlern“. Zwei ergaben sich etwa gleich häufig: „Rechne mit Prüfungen und Gratifikationen“ sowie „Sei mental klug“. Und drei Leitsätze wurden nur in Märchen bzw. weit häufiger explizit gefordert: „Sei bescheiden“, „Achte die Hierarchie und Stand“ und „Rechne mit Sanktionen“. Die beiden letztgenannten bleiben in vielen Führungskulturen implizit noch aktuell, auch wenn sie in den führungsstrategischen Instrumenten, wie Personalbeurteilungen, Mitarbeiterbefragungen und anderen Dokumenten nicht mehr zu finden sind.

**Abb. 2: Die gemeinsamen sechs expliziten Kernleitsätze in Märchen und Management**

<p>Rechne mit Prüfungen und damit verbundenen Gratifikationen (13/12)</p> <p>Rechne mit Sanktionen (12/3)</p> <p>Verhalte Dich in Führungs- und Kooperationsbeziehungen emotional intelligent (10/19)</p> <p>Halte Dein Wort – „walk your talk“ (6/19)</p> <p>Verhalte Dich mental intelligent, insbesondere beim kreativen Problemlösen (7/5)</p> <p>Lerne aus Fehlern und entwickle Dich weiter (5/12)</p>
--

Anmerkung:  
Die erste Zahl in Klammern betrifft die Nennungen in Märchen, die zweite in den Unternehmensleitsätzen

Wir sehen darin eine Verschiebung von expliziter zu impliziter Führung, wohl eine Folge des Wertewandels in bestimmten Gesellschaften<sup>15</sup>. Untersucht wurden hier aber nur die aus den Dokumenten explizit interpretierbaren Unternehmensleitsätze.

Eine repräsentative Umfrage der deutschen Bevölkerung im Jahre 2006 durch das beauftragte Institut für Demoskopie in Allensbach zur Werteerziehung im Elternhaus von Eltern bis 44 Jahren (Bundesministerium für Familie et al. 2006) erbrachte folgende Rangfolge von auch in den Märchen relevanten Leitsätzen: Höflichkeit und gutes Benehmen (88%), Hilfsbereitschaft (79%), sich durchsetzen und nicht unterkriegen lassen (71%), sparsam mit Geld umgehen (71%), Wissensdurst zeigen, seinen Horizont ständig erweitern (68%), sich in eine Ordnung einfügen, sich anpassen (46%), Interesse, Offenheit für Religion und Glaubensfragen (39%), bescheiden und zurückhaltend sein (32%).<sup>16</sup> Eltern mit der Meinung „Religiöse Erziehung ist wichtig“ hatten hier maximal um 12%-Punkte höhere Zustimmungswerte. Gegenüber der Befragung 1991 wurden fast alle Werte höher rangiert (v.a. aber Höflichkeit). Die Eltern wollten vier Schwerpunkte vorrangig beeinflussen: wie sich benehmen (96%), wie es mit der Wahrheit halten (95%), wie mit anderen umgehen (91%) und wie mit Schwächeren umgehen (90%); diese konzentrierten sich auf Sozialverhalten. Prüfungen, Gratifikationen, Sanktionen und Problemlösen wurden nicht thematisiert. Und zu den häufigsten Erziehungsfehlern zählte die Gesamtbevölkerung vier in Märchen eher seltene Elemente eines „laissez-faire-Stils“: „zu nachgiebig sein (68%), zu viele Freiräume lassen (64%), zu wenig Manieren beibringen (63%), nicht klar machen, was richtig und was falsch ist (62%)“. Gerade Letzteres ist ein zentrales Ziel von Leitsätzen in Märchen und Unternehmen.

## 5. Diskussion

Ergebnisse von Umfragen in über 300 Unternehmen zeigten, dass etwa 60-70% der Teilnehmer explizite schriftliche Führungsgrundsätze positiver als „ungeschriebene Regeln“ einschätzten. Besonders betont wurden Information/Kommunikation sowie eine „verfassungsmäßige“ Verhaltenssicherung. Die innere Überzeugung der Betroffenen von der Nützlichkeit von Leitsätzen sowie die „Selbstverpflichtung“ auf diese wurden aber noch höher rangiert.

Eine vergleichbare Analyse von expliziten Leitsätzen in Märchen als Beitrag zur langfristigen Frühförderung ausgewählter Erziehungsziele aus Sicht von Erziehern und „Zöglingen“ fehlt unseres Wissens. Eine vertiefte Untersuchung durch die Erziehungswissenschaften wäre empfehlenswert.

Betrachtet man nun die ermittelten sechs gemeinsamen Kernleitsätze, dann konzentrieren sie sich auf sozial und mental kluges wie lernbereites Verhalten mit Gratifikationen, teils auch Sanktionen. Die Leitsätze gründen in einem lange und in vielen Kulturen gültigen Ethikkodex. Bei den Grimms war ihre kirchliche Prägung bestimmend. Märchen sind mehr auf grundlegende Tugenden ausgelegt, in Unternehmen

<sup>15</sup> So haben z.B. Titel im grenznahen Österreich noch eine ganz andere Bedeutung als in der Schweiz.

<sup>16</sup> Geht der Trend also wieder zu den Erziehungswerten der Brüder Grimm und ihren Märchen?



dagegen auf funktional nützliches Verhalten. (Noch) nicht geklärt ist, warum in den expliziten Leitsätzen von Märchen und Unternehmen zentrale andere fehlen – z.B. die „goldene Regel“ (spieltheoretisch formuliert als „Tit for tat – aber mit positivem Kooperationsangebot“ (Matthäus 7, 12; Axelrod 1984).

Ob und wie weit Verhaltensleitsätze wahrgenommen, reflektiert, beherzigt werden, wird schwer mit allgemeingültigen Aussagen zu erforschen sein. Dazu Görres: „Welche Hilfsmittel retten den moral sense des kleinen Kindes über die Anfälligkeit der Schulzeit und Pubertät ins Erwachsenenalter? ... Vernunftseinsicht und intuitive Gefühlseinsicht, Lernen am richtigen Vorbild oder Modell, Initiation durch glaubwürdige Autorität sind wohl die wichtigsten Faktoren“ (Görres/Rahner 1982, 167). Auch diese erste beschreibende, vergleichende sowie subjektiv interpretierende Analyse wird nicht als eine repräsentative Studie zu dieser interessanten Thematik verstanden.

Die Verbindung von Märchen- und Managementforschung ist für beide Disziplinen ungewohnt bis unbekannt. Das beeinflusst inhaltliche wie methodische Aspekte. So wäre eine vergleichende Untersuchung *expliziter Leitsätze* über klassische Inhaltsanalysen der Literatur- oder der Sozialforschung (Schilling 2005, ihm verdanken wir einige Firmenleitsätze) nicht zielführend, beim dazu fehlenden Forschungsstand zu früh und viel zu aufwändig. Denn es geht um erste und grobe Skizzen auf dieser „terra incognita“ und nicht um eine perfekte „Generalstabskarte“. So sind auch die sog. „Kernleitsätze“ hermeneutisch und nicht statistisch ermittelt; deren Interkorrelationen sind so schon offensichtlich. Die Dokumente stammen aus verschiedenen Zeiten, sind einerseits mehr auf Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen und andererseits auf strategische Führung Erwachsener in und von Organisationen ausgerichtet. Sie sind in den vielen Märchen narrativ entwickelt, begründet und vermittelt, in Firmen als Werte- und Verhaltenskataloge formuliert. Auch bedienen sie sich verschiedener Symbol-sprachen.

Es rangieren hier deshalb Entdeckungs- vor Erklärungszielen – etwa wie einst in der Archäologie. Das betrifft z.B. die sehr unterschiedliche Bedeutung und die Art von Sanktionen, die der Wertewandel weniger erklären kann als z.B. das „untergegangene“ Märchenziel „Sei und bleibe bescheiden“. Auch die vielen psychoanalytischen Märcheninterpretationen konnten das spezielle Forschungsziel nach der möglichen Wirkung einer Frühsozialisierung über Märchenmaximen auf die Prägung für Organisationsverhalten kaum unterstützen. Hierfür eignen sich nach eigener Erfahrung weit mehr interdisziplinär vergleichende Interpretationen und Analysen einzelner Märchen. Als weiter inhaltlich interessant erwiesen sich Kompetenzvergleiche von möglichen Märchen- und Managementvorbildern. Das wollen wir auf ein in der Märchenforschung noch unbekanntes, aber implizit schon „fündiges“ Themengebiet erweitern: unternehmerisches Denken, Fühlen und Handeln von Heldinnen und Helden.

Märchen betonen eher Konflikte in konkreten, jedoch verallgemeinerten Situationen und bieten meist eindeutige Lösungen an. Diese müssen dann aber reflektiert werden, besonders auf die eigene, individuelle Situation. Märchen könnten auch als Fallstudien für typische Personalkonflikte dienen. Beispiele wären „walk your talk“, die Bedeutung und Akzeptanz von Prüfungen oder Sanktionen.

Da Führungs- und Kooperationsgrundsätze abstrakt und als ideale und angeblich firmenspezifische Soll-Normen formuliert sind, könnte die narrative und „dialogische Reflexion“ an konkreten Beispielen nach Märchenart besonders Mitarbeitergespräche fundieren.

Märchen bieten keinen Katalog von Verhaltensleitsätzen, Führungsgrundsätze dagegen immer. Hier wird der Unterschied zwischen der narrativen Pädagogik von Märchen und von Religionen und der abstrakten Maximenvermittlung der Unternehmen deutlich. Letztere könnten die Implementation ihrer Leitsätze auch mit geeigneten Märchenbeispielen, -gleichnissen und -metaphern in Verbindung mit konkreten Situationen und Vorbildern aus der eigenen Organisation anreichern.

Obgleich sich die analysierten Märcheninhalte für unseren Kulturkreis als mögliche und meist zweckdienliche „Frühsozialisatoren“ für aktuelles Führungs- und Kooperationsverhalten einschätzen ließen, scheinen andere Vermittlungsformen einflussreicher zu werden. Müssten also neue „Medien müde Märchen munter machen?“ (Vgl. den Titel von Helge Weinrebe 1997). Antworten dazu diskutierte ein Symposium zu „Märchen-Kinder-Medien“. Die publizierten 17 Beiträge und Diskussionsprotokolle (Franz/Kahn 2000) konzentrierten sich auf eine 1999 lancierte Serie von 13 Trickfilmen zu bekannten Märchen der Grimms unter dem Label: „Simsala-Grimm“, die damals schon über das Fernsehen je rund eine Million Zuschauer anzog. Didaktiker und Erzählforscher führten dazu großzahlige quantitative wie explorative Wirkungsanalysen mit Schülern durch, z.B. im Vergleich zum mündlichen Vortrag der Grimmschen Texte. Resümees von vier Studien lauteten: „Es wird erkennbar, wie sehr die Märchen auf diesem Weg verändert und verjuxt werden“ (Weinrebe 2000, 157), „Die Kinder forderten immer wieder den Rückbezug auf die Grimmschen Fassungen“ (Fischer 2000, 109), „Kinder lassen sich auch heute für Literatur begeistern, selbst wenn es zuweilen gründlicherer Vorüberlegungen bedarf als in früheren Zeiten“ (Richter 2000, 142), „Die Untersuchung zeigt, Simsala-Grimm ist eine Produktion, die Kinder zwar unterhalten, aber nicht nachhaltig zu beeindrucken vermag“ (Weisse 2000, 157).

## Literatur

- Albach, H. (1983): Zum Einfluss von Führungsgrundsätzen auf die Personalführung. In: Wunderer, a.a.O., 2-16.
- Axelrod, R. (1985): Die Evolution der Kooperation. 3. Aufl., München.
- Bärsch, H. (1983): 140 Jahre Verhaltensleitsätze bei Krupp. In: Wunderer, a.a.O., 264-278.
- Balthasar, v., H.U. (1980): Die großen Ordensregeln. 4. Aufl., Einsiedeln.
- Bass, B. (1998): Transformational Leadership. Mahwah/London.
- Bass, B./Riggio, R. (2005): Transformational Leadership. 2. ed., Mahwah/London.
- Bausinger, H. (1999): Gut und Böse. In: Brednich, W. et al. (Hrsg.): Europäische Enzyklopädie des Märchens. Bd. 6. Berlin et al., Sp. 315-323.
- Bechstein, L. (2003/1857/1856): Sämtliche Märchen. Düsseldorf.
- Bellmann, W. (1999): Bechstein. In: Ranke, K. et al. (Hrsg.): Enzyklopädie des Märchens, Bd. 2. Berlin et al., Sp. 15-19.
- Bettelheim, B. (2000/1977): Kinder brauchen Märchen. 22. Aufl., München.
- Berne, E. (1967): Spiele der Erwachsenen. Reinbek.
- Bierhoff, H.W. (1995): Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (1995) (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2148-2158.
- Bleicher, K. (1989): Leitbilder. Stuttgart.

- Braunschweiler, M. (1996): Probleme einer grundlegenden Wertorientierung für Führungskräfte – eine persönliche Stellungnahme. Diss. St. Gallen Nr. 1802, St. Gallen.
- Breitenstein, R. (1987): Märchen für Manager. München.
- Bretz, E./Hertel, G./Moser, K. (1998): Kooperation und Organizational Citizen Behavior. In: Spiess, E./Nerdinger, F.W. (Hrsg.): Kooperation in Unternehmen. München/Mering, 79-97.
- Brüder Grimm (Hrsg.) (1999/1819): Kinder und Hausmärchen. KHM. 19. Aufl., Düsseldorf.
- Brüder Grimm (Hrsg.) (1858/2004): Märchen „Kleine Ausgabe“.
- Brüder Grimm (Hrsg.) (1997/1818): Deutsche Sagen – zwei Bände. Frankfurt a. M.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006): Einstellungen zur Erziehung, Kurzbericht einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Kurzbericht, Allensbach, 1-21.
- Busch, Wilhelm (2005/1865): Max und Moritz. Siehe: Hoffmann, F./Busch, W. et al., 2. Aufl. .
- Delius, W./Rott, W./Bavinck, H.J. (1959): Kirchenzucht. In: Campenhausen, H. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch für Theologie und Religionswissenschaft. 3. Band. Tübingen 1959, Sp. 1598-1603.
- Doppler, K. et al. (2002): Unternehmenswandel gegen Widerstände. Frankfurt et al.
- Drewermann, E. (1993): Aschenputtel. Düsseldorf.
- Erikson, E. (1995/1973): Identität und Lebenszyklus. 15. Aufl., Frankfurt/Main.
- Feyerabend, P. (2001): Conquest of Abundance – A Tale of Abstraction versus the Richness of Being. Chicago.
- Fischer, H. (2000): Grimms Märchen: neu erzählt, modern, ent-grimmt und ver-simlagrimmt. In: Franz, K./Kahn, W. (Hrsg.) (2000): Märchen – Kinder – Medien. Hohengehren 108-116.
- Frenschowski, M. (2004): Religiöse Motive. In: Brednich, W. et al. (Hrsg.): Enzyklopädie des Märchens. Band 11. Berlin et al., Sp.537-551.
- Frenzel, K./Müller, M./Sottong, H. (2004): Storytelling – die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen. München/Wien.
- Freund, U. (2006): Von Seele zu Seele – Märchen als Medium in der Psychotherapie. In: Lox, a.a.O., 153-170.
- Frey, B./Osterloh, M. (2000): Managing Motivation. Wiesbaden.
- Gabele, E./Liebel, H./Oechsler, W.A. (1982): Führungsgrundsätze und Führungsmodelle. Bamberg.
- Gächter, S. (2001): Mit Sanktionen zur Kooperation – Wie sich soziale Dilemmata überwinden lassen. In: Neue Zürcher Zeitung, 24.7.2001, 13.
- Gächter, S./Fehr, E. (2002): Altruistic punishment in humans. In: Nature 415, Nr. 6868, 137-140.
- Gebert, D. (1976): Zur Erarbeitung und Einführung einer neuen Führungskonzeption. Berlin.
- Gfeller, N. (1996): „Du sollst ...“ Eine kleine Geschichte der Ethik von Buddha bis Ernst Bloch. Zürich.
- Goleman, D. (1996): Emotionale Intelligenz. München.
- Goleman, D. et al. (2005): Emotionale Führung. 3. Aufl., Berlin .
- Görres, A./Rahner, K. (1982): Das Böse – Wege zu seiner Bewältigung in Psychotherapie und Christentum. Freiburg.
- Guserl, R. (1973): Das Harzburger Modell – Idee und Wirklichkeit. Wiesbaden.
- Halbfas, H. (1997): Märchen im Unterricht. In: Wardetzky/Zitzlsperger, a.a.O., 3-29.
- Hayek, v. F.A. (1980): Recht, Gesetzgebung und Freiheit. Band 1: Regeln und Ordnung. München.
- Hermann, G. (2003): Sarbanes-Oxley 404: A Compliance Plan. In: Financial Executive (June), 42 f.
- Hilb, M. (2006): New Corporate Governance. 2.ed., Berlin et al.
- Hilb, M. (2007): Integriertes Personal-Management – Ziele, Strategien, Instrumente. 16. Aufl., München.
- Höhn, R. (1966/1986): Stellenbeschreibung und Führungsrichtlinien. 9. Aufl., Bad Harzburg.
- Hoffmann, F. (2005/1847): Der Struwwelpeter. In: Hoffmann, F./Busch, W. et al.: Der Struwwelpeter, Struwwelliese, Max und Moritz – Märchen für Kinder, die nicht brav sein wollen. 2. Aufl., Alsdorf.
- Horn, K. (2004): Prüfung. In: Brednich, R. et al. (Hrsg.) (2004): Enzyklopädie des Märchens. Bd. 11. Berlin et al., Sp. 1-5.
- Hüther, G. (2006): Weshalb wir Märchen brauchen – Neurobiologische Argumente für den Erhalt der Erzählkultur. In: Lox, a.a.O., 124-136.
- Jäger, U. (2001): Führungsethik – Mitarbeiterführung als Begünstigung humaner Leistung, Bern.
- Kast, V. (1987): Sisypheos – Der alte Stein – der neue Weg. 2. Aufl., Zürich.

- Kast, V. (1989a): Wege zur Autonomie – Märchen psychologisch gedeutet. 4. Aufl., Olten.
- Kast, V. (1989b): Märchen als Therapie. 3. Aufl., Düsseldorf.
- Kast, V. (1991): Familienkonflikte im Märchen. 3. Aufl., Olten.
- Kast, V. (2006): Märchen als Seelennahrung. In: Lox, a.a.O., 137-152.
- Kirschner, S./Pavelec, B./Feinman, J. (1979): The Rule Book – Thousands of Reasonable, Raucous, Racy, Relevant, Remarkable, and Irresistible Rules to Read and Remember. New York.
- Knebel, H./Schneider, H. (1983): Taschenbuch für Führungsgrundsätze. Heidelberg.
- Kossbiel, H. (1983): Die Bedeutung formalisierter Führungsgrundsätze für die Verhaltenssteuerung von Organisationen. In: Wunderer, a.a.O., 17-27.
- Knigge, A. (1991/1788): Über den Umgang mit Menschen. Stuttgart.
- Knox, R. (1993/1932): Psychoanalyse des Struwwelpeters. Hamburg.
- Küpper, H.U. (2006): Unternehmensethik. Stuttgart.
- Langer, Th. (1996): Sozialprinzipien im Betrieb. Paderborn et al. .
- Lehmann-Scherf, G. (2004): Psychoanalyse. In: Brednich, R. et al. (Hrsg.): Enzyklopädie des Märchens. Bd. 11, Berlin et al., Sp. 14-23.
- Lord, R./Emrich, D. (2001): Thinking outside the box by looking inside the box. In: Leadership Quarterly, 11, 551-579.
- Lox, H./Schmidt, W./Bücksteeg, Th. (2006) (Hrsg.): Stimme des Nordens in Märchen und Mythen – Märchen und Seele. Forschungsbeiträge aus der Welt der Märchen. Königsfurt.
- Lüthi, M. (1999): Dümmling, Dummling. In: Brednich, a.a.O., Sp. 937-946.
- Luhmann, N. (1989): Vertrauen – Ein Mechanismus zur Reduktion von Komplexität. 3. Aufl., Stuttgart.
- Machiavelli, N. (1991/1513 verfasst/1532 posthum veröffentlicht): Il Principe/Der Fürst. Stuttgart.
- Mahari, J. (1985): Codes of Conduct für multinationale Unternehmen. Wilmington.
- Martus, R. (1993): Führungsleitsätze entwickeln, einführen, umsetzen. Landsberg/Lech.
- Mayring, P. (1992): Qualitative Inhaltsanalyse. München.
- Neuberger, O. (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. 2.Aufl., Stuttgart.
- Oertig, M. (Hrsg.) (2006): Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement. München.
- Perrault, Ch. (1697/deutsche Fassung o.J.): Märchen. Wien .
- Peschle, M. (Hrsg.) (2005): Die Rolle der Seele in der Kognitions- und Neurowissenschaft. Würzburg.
- Richter, D. (2002): Pädagogik. In: Brednich, R. et al.: Enzyklopädie des Märchens. Bd. 10, Berlin, Sp. 469-479.
- Richter, K. (2000): Veränderte Kindheit und Märchenrezeption unter gewandelten gesellschaftlichen Bedingungen. In: Franz/Kahn, a.a.O., 134-144.
- Ritz, H. (1986): Die Geschichte vom Rotkäppchen. 2. Aufl., Göttingen .
- Riklin, A. (1996): Die Führungslehre von Niccolo Machiavelli. Bern .
- Rölleke, H. (1977): Entstehungs- und Veröffentlichungsgeschichte der Grimmschen Märchen. In: Brüder Grimm, a.a.O., 827-878.
- Rölleke, H. (1993): Grimms Märchen wie sie nicht im Buche stehen. Frankfurt/Main et al.
- Rölleke, H. (1997): „Dass unsere Märchen auch als ein Erziehungsbuch dienen“. In: Wardetzky, a.a.o., 30-43.
- Rosenstiel, L.v. (1999): Mitunternehmertum – Unterstützung durch unternehmerische Kulturgestaltung. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Neuwied/Kriftel, 81-106.
- Roth, G. (2003): Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Frankfurt.
- Rutschky, K. (Hrsg.) (1997): Schwarze Pädagogik. 6. Aufl., Berlin.
- Schede, H.-G. (2004): Die Brüder Grimm. München.
- Schilling, J. (2005): Führungsgrundsätze auf dem Prüfstand – Was Unternehmen unter Führung verstehen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, 4, 123-131.
- Schiede, B. (1997): Chancen ganzheitlicher Märchenarbeit in Kindergarten und Schule. In: Wardetzky/Zitzelperger, a.a.O., 78-94.
- Scholz, C. (Hrsg.) (1999): Innovative Personalorganisation. München.
- Schreyögg, G./Dabitz, R. (Hrsg.) (1999): Unternehmenstheater. Wiesbaden.

- Schwibbe, G.: Psychologie. In: Brednich, R. et al. (Hrsg.): Enzyklopädie des Märchens. Bd. 11, Berlin et al., Sp.23-35.
- Siegmund, W. (2004): Psychiatrie. In: Brednich, R. et al. (Hrsg.): Enzyklopädie des Märchens. Bd. 11, Berlin et al., Sp.7-14.
- Singer, W. (2003): Ein neues Menschenbild? Gespräche über die Hirnforschung. Frankfurt.
- Steinle, C. (1975): Leistungsverhalten und Führung in der Unternehmung. Berlin.
- Töpfer, A./Zander, E. (Hrsg.) (1982): Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente. Frankfurt.
- Ulrich, H. (2003): Das St. Galler Management-Modell. 3. Aufl., Bern.
- Ulrich, P./Thielemann, U. (1992): Ethik und Erfolg – Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie. Bern.
- Uther, J.H. (2002): Pflichtenzettel. In: Brednich, R. et al. (Hrsg.): Enzyklopädie des Märchens. Bd. 10, Berlin, Sp. 948-950.
- Uther, J.H. (2004): The Types of International Folktales – A Classification and Bibliography. Vol. I-III. Helsinki.
- Uther, J.H. (1999): Motivkataloge. In: Enzyklopädie des Märchens. In: Brednich, R. et al. (Hrsg.): Enzyklopädie des Märchens. Bd. 9, Berlin et al., Sp. 957-968.
- Wardetzky, K./Zitzlsperger, H. (Hrsg.) (1997): Märchen in Erziehung und Unterricht heute – im Auftrag der Märchenstiftung Walter Kahn in Verbindung mit der Europäischen Märchengesellschaft.
- Watson, Th. (1964): Ein Unternehmen und seine Grundsätze. München.
- Weibler, J./ Wunderer, R. (2007): Leadership and Culture in Switzerland – Theoretical and Empirical Findings. In: Chokar, J. et al. (eds.): Culture and Leadership across the world – The Globe Book of in-Depth Studies of 25 Societies. Mahwah, 251-296.
- Weinrebe, H. (1997): Machen Medien müde Märchen munter? Grimms Märchen und die Medien. In: Wardetzky/Zitzlsperger, a.a.O., 147-158.
- Weinrebe, H. (2000): Hand in Hand im Medienland – Zur Wirkung von Simsalagrimm-Filmen. In: Franz/Kahn, a.a.O., 171-179.
- Weisse, S. (2000): Simsalgrimm versus Grimm? Eine empirische Untersuchung über die Rezeption von Märchen und Märchentrickfilm in Berliner Grundschulen. In: Franz/Kahn, a.a.O., 145-157.
- Weitbrecht, H. (1983): Verhaltensleitsätze in Organisationen: Das Beispiel IBM. In: Wunderer, a.a.O., 279-289.
- Wille, F. (1992): Führungsgrundsätze in der Antike. Zürich.
- Wittmann, W. et al. (Hrsg.) (1993): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3 Bände. 5. Aufl., Stuttgart.
- Wunderer, R. (Hrsg.) (1983): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart.
- Wunderer, R. (1983): Führungsgrundsätze als Instrumente der Unternehmens-/Betriebsverfassung. In: Wunderer, a.a.O., 35-73.
- Wunderer, R. (1995): Verhaltensleitsätze. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 720-736.
- Wunderer, R. (2004): Vom Selbst- zum Fremdvertrauen – Konzepte, Wirkungen, Märcheninterpretationen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 18 (4), 30-70.
- Wunderer, R. (2006): Unternehmerische Schlüsselkompetenzen in Management und Märchen. In: Zaugg, R. (Hrsg.) (2006): Handbuch Kompetenzmanagement, 223-239.
- Wunderer, R.: (2007): Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre. 7. Aufl., München.
- Wunderer, R./Heibült, U. (1986): Entwicklung und Einführung von Leitsätzen zur Führung und Zusammenarbeit. Schriftenreihe Verwaltungsorganisation, Bonn.
- Wunderer, R./Klimecki, R. (1990): Führungsleitbilder. Stuttgart.