

Modulname: Führungskompetenz

Modulnummer: MBM10601, IMM10601, MWI106

Modulumfang: 4 Semesterwochenstunden

Sprache: Deutsch

Prüfung: Mündliche Prüfung in Form einer Präsentation (auch in Gruppen) von ca. 45 Minuten (bei Gruppen u. U. entsprechend länger), für die Benotung verwende ich einen Beurteilungsbogen, den Sie [hier](#) einsehen können

Raum: Webschulstr. 41-43, 41065 Mönchengladbach, W307

Termin	Thema	Referent/in
Do 11.10.18, 14:15-15:45 + 15:45-17:15	Ablauf, Organisation, Themen und Termine	Prof. Dr. Bröckermann
	Tipps für gute Präsentationen + „Chef-Test“	Prof. Dr. Bröckermann
Do 18.10.18, 14:15-15:45 + 15:45-17:15	Themen und Termine	Prof. Dr. Bröckermann
	Führung im Überblick	Prof. Dr. Bröckermann
Do 25.10.18, 14:15-15:45 + 15:45-17:15	Neurolinguistische Programmierung	H. Aksu, H. Erlenwein
	Arbeitszufriedenheit	Fr. Baum, H. Hollmann
Do 08.11.18, 14:15-15:45 + 15:45-17:15	Digital Leadership	H. Heinrichs, H. Jacobs
	Boreout	Fr. Sprünken, Fr. Willms
Do 15.11.18, 14:15-15:45 + 15:45-17:15	Burnout	H. Cakir, H. Toerschen
	DISG-Modell	Fr. Goronczewski, Fr. Hanson
Do 22.11.18, 14:15-15:45 + 15:45-17:15	Alkoholismus	Fr. Hommen, Fr. Hausmann
	Diversity Management	H. Demir, Fr. Horn
Do 29.11.18, 14:15-15:45 + 15:45-17:15	Führen von Rambo lernen?	H. Eylin, Fr. Näser
	Interim-Management	H. Isler, Fr. Krause
Do 06.12.18, 14:15-15:45 + 15:45-17:15	Menschenkenntnis	H. Avagyan, H. Enke
	Psychologische Manipulation	H. Koch, H. Müller
Do 13.12.18, 14:15-15:45 + 15:45-17:15	Führen Frauen anders?	Fr. Ekinci, Fr. Khabibulina
	Führung im Start-Up	Fr. Terwort, Fr. Wollbrandt
Do 20.12.18, 14:15-15:45 + 15:45-17:15	Harzburger Modell	Fr. Cohnen, H. Porombka
	Social Loafing u. ä.	H. Freese, H. Jaster
Do 03.01.19, 14:15-15:45 + 15:45-17:15	Agilität	Fr. Bohnen, Fr. Windeck
	Stress	H. Bläsen, H. Hermesmann
Do 10.01.19, 14:15-15:45 + 15:45-17:15	Supportive Leadership	Fr. Lange, Fr. Vuleta
	Ex- und intrinsische Motivation	H. Heinrichs, Fr. Ostrowicki
Do 17.01.19, 14:15-15:45 + 15:45-17:15	Kommunikation, Motivation u. Zielsetzung	Prof. Dr. Bröckermann
	Delegation, Kooperation u. Beurteilung	Prof. Dr. Bröckermann
	Zusammenfassung	Prof. Dr. Bröckermann

Ausnahmen siehe [Aktuell](#)

Thematischer Überblick (aus [Bröckermann, R., Führungskompetenz, Stuttgart 2011](#)):

1. Kompetent führen

Sobald sich Menschen in einer Gruppe organisieren, um arbeitsteilig tätig zu werden, muss man sich sachlich und persönlich abstimmen. Folglich fallen Führungsaufgaben an.

Personalführung ist die wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige soziale Beeinflussung.

Die Hypothese der Eigenschaftstheorien der Führung lautet, dass sich Führungskräfte von anderen Menschen grundsätzlich unterscheiden. Aber Menschen mit einer bestimmten Persönlichkeitsstruktur sind in einen Fall zum Führen geeignet, im anderen nicht, wenn auch neuere Forschungsmethoden überraschende Erkenntnisse über die sogenannten „Big Five“ brachten. Trotzdem sind es nicht nur die Führungskräfte, die Einfluss auf ihre Mitarbeiter ausüben. Es kommt auch auf die Mitarbeiter an.

Eine Führungskraft muss wissen, was und wie man kommuniziert, wie man dafür sorgen kann, dass alle in der Lage sind, motiviert zu Werke zu gehen, wie man Ziele vereinbart, was und wie man rund um das Personal plant, was und wie man fordert und fördert, wie

man sicherstellen kann, dass die Betroffenen gut miteinander kooperieren, und schließlich, was und wie man beurteilt.

Führungsqualifikationen reichen alleine nicht aus, Führungsaufgaben erfolgreich zu bewältigen. Dazu müssen sich Führungskompetenzen gesellen, die fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Fähigkeiten, die Menschen in die Lage versetzen, sich bei der Bewältigung von Führungsaufgaben ohne äußeren Anstoß und ohne Hilfe von Dritten zurechtzufinden.

2. Kommunizieren

Kommunikation ist eine Hauptaufgabe für jede Führungskraft. Bevor man informiert, muss man sich fragen, wen die Informationen etwas angehen. Man darf weder zu viel, noch zu wenig informieren, denn beides führt zu Unmut. Ergebnisse kann man nur erzielen, wenn die Informationen gut aufbereitet sind. Schließlich ist es hilfreich, wenn man als Führungskraft gewisse Informationsroutinen festlegt.

Da schriftliche Informationen ein für alle Mal beweisbar in der Welt sind, gelten diese Empfehlungen für schriftliche Informationen besonders nachdrücklich.

An einer Besprechung nehmen in der Regel deutlich mehr als zwei Personen teil. Hier kann man die eigenen Vorstellungen einbringen, Missverständnisse ausräumen und Fragen klären. Besonders bewährt hat sich ein Jour fixe, eine turnusmäßige

Mitarbeiterbesprechung an einem bestimmten Wochentag zu einer festen Stunde innerhalb der Arbeitszeit. Ein Gespräch erfolgen in der Regel unter vier Augen zwischen gleichberechtigten Gesprächspartnern. Besprechungen und Gespräche haben generell mehr Erfolg, wenn man diszipliniert vorgeht. Sie dienen vornehmlich der Erörterung von speziellen Themen, zum Beispiel als Vorstellungsgespräche, Lob, Rückkehr- und Fehlzeitengespräche, Zielvereinbarungsgespräche, Weisungen, Konfliktgespräche, Beurteilungs- und Jahresgespräche, Beratungs- und Fördergespräche, Kritikgespräche sowie Austritts- bzw. Abgangsinterviews und Entlassungsgespräche.

Wenn man kommuniziert, geht es um mehr als den Austausch von Informationen. Dabei nutzen wir alle fünf Sinne. Gerade die Körpersprache kann wichtige Hinweise auf die Gedanken und Befindlichkeit des Gegenübers geben.

Soziale Kommunikation hat eine Sachebene und eine Beziehungsebene. Die Situation wird zudem durch drei Elemente geprägt, das einzelne Gruppenmitglied, die Gruppe und das Thema der Gruppe. Gewinnt eines oder gewinnen mehrere die Oberhand, muss die Führungskraft die notwendige Balance gewährleisten. Wenn Beziehungen im Spiel sind, ist Anpassungsfähigkeit gefragt. Man muss, gerade als Führungskraft, dazu in der Lage sein, sein Verhalten zu ändern, um den Verhältnissen zu entsprechen.

3. Motivieren

Man kann Motivation als Prozess charakterisieren, der eine Abfolge von Anreizen, Motiven, Handlungen, Zielen und Anpassung beinhaltet. In der Theorie unterscheidet man zudem intrinsische und extrinsische Motivation.

Führungskräfte stehen in diesem Zusammenhang vor der Frage, welche Anreize etwas bewegen und welche sie überhaupt setzen können. Kontextfaktoren hängen nicht unmittelbar mit der Arbeit selbst zusammen, sondern stellen positive oder negative Anreize des Arbeitsvollzugs dar. Von diesen Faktoren geht zwar keine Motivationswirkung aus, denn in ihrer positiven Ausprägung werden sie als Selbstverständlichkeit angesehen.

Liegen sie jedoch in ihrer negativen Ausprägung vor, ergibt sich Arbeitsunzufriedenheit. Motivatoren sind Anreize, die sich unmittelbar aus dem Arbeitsvollzug ergeben. Durch sie kann eine positive Wirkung, nämlich Arbeitszufriedenheit, erreicht werden. Ihre negative Ausprägung führt jedoch nicht zur Arbeitsunzufriedenheit, sondern lediglich zur Nicht-Zufriedenheit. Selbst wenn Führungskräfte das ihre dazu tun, dass die Selbstverständlichkeiten vorhanden sind, können sie noch nicht davon ausgehen, dass ihre Mitarbeiter motiviert sind. Die Mitarbeiter sollten in jedem Fall auf die Tatkraft und die

Zuverlässigkeit ihrer Führungskräfte bauen können. Deren Verhalten muss in dem Sinne berechenbar sein, dass sie alles daran setzen, ein motivierendes Umfeld zu gewährleisten. Dazu eignet sich vor allem das Lob.

Anreiz und Motiv müssen, bildlich gesprochen, zusammenpassen wie Schlüssel und Schloss. Als Führungskraft muss man sich folglich erst einmal ein Bild davon machen, was die Mitarbeiter bewegt. Menschen haben Defizitbedürfnisse, die erfüllt werden müssen, um Mangelzustände und Störungen zu vermeiden oder zu beenden. Die Wachstumsbedürfnisse sind hingegen auf die Entfaltung der im Menschen liegenden Möglichkeiten ausgelegt. Als Wachstumsbedürfnisse bezeichnet man die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung.

Wenn Mitarbeiter aufgrund der gesetzten Anreize nicht zufrieden oder gar unzufrieden sind, passen sie sich an. Das geht so weit, dass man sie auf Dauer nicht halten kann, wenn sich ihnen Alternativen bieten. Eine derartige Anpassung sollte man als Führungskraft möglichst früh vereiteln. Dafür muss man aber wissen, wie der Anpassungsprozess abläuft und wie man aufgrund dessen eingreifen kann. Bei der Verhinderung von Anpassungsstrategien, die in innere Kündigungen münden, ist Beratungsfähigkeit gefragt. Das Entgelt ist ein bedeutsamer Anreiz dafür, Arbeitsunzufriedenheit zu verhindern. Das gilt umso mehr, je stärker das Geldmotiv ist, je mehr man also auf Geld angewiesen ist, um den Lebensunterhalt der Familie zu bestreiten, oder je höher man den eigenen Lebensstandard setzt. Als Führungskraft muss man – meist mit Unterstützung des Personalwesens – ergründen, wie viel eine Arbeit gerechterweise wert ist und in welchem Verhältnis die Entgelte für verschiedene Tätigkeiten zueinander stehen.

Einen nicht unwesentlichen Teil der Fehlzeiten schreibt man gemeinhin einem Ursachenbündel zu, das man mit dem Schlagwort Motivation belegt. In der Tat kann man einen Teil der Fehlzeiten, den man recht böseartig als Absentismus bezeichnet, als ausweichendes Verhalten verstehen. Führungskräfte, die Unzulänglichkeiten nicht ertragen und in einem gewissen Maß hinnehmen können, stehen in der Gefahr, bei der Fehlzeitensenkung trotz aller guten Absichten mehr Schaden als Nutzen zu bewirken. Das Grundanliegen der Fehlzeitensenkung besteht nicht darin, Jagd auf Kranke und Abweichler zu machen, sondern alle Bedingungen von Arbeit, Organisation und Person zu verbessern, die die Fehlzeiten negativ beeinflussen.

4. Ziele vereinbaren

Als Führungskraft hat man die Aufgabe, Zielkonflikte zu begrenzen oder gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Es sollte sich eigentlich von selbst verstehen, dass Führungskräfte keinesfalls im Geheimen Ziele zum eigenen Nutzen vorgeben sollten. Andernfalls würde die Personalführung in Manipulation umschlagen.

Um Zielideen entwickeln zu können, benötigt man aussagekräftige Informationen von möglichst vielen Menschen aus allen Unternehmensbereichen. Dann muss man die Zielideen verschiedener Betroffener, Abteilungen oder Unternehmensbereiche zusammenführen, das heißt die Ziele abstimmen. Man muss dafür sorgen, dass die Ziele, auf die man sich verständigt hat, eindeutig, anschaulich und verständlich abgefasst werden. Der Zielbildungsprozess wird dadurch abgeschlossen, dass man die Ziele in einem sogenannten Zielvereinbarungsgespräch beschließt.

Viele Unternehmen haben dafür, wie mit Zielen umgegangen werden soll, bindende Verfahrensweisen entwickelt. Die Wissenschaft wiederum hat sich bemüht, aus der Vielzahl jener für einzelne Unternehmen verbindlichen Verfahrensweisen einen Idealtyp einer sogenannten Führungstechnik zu entwerfen, das Management by Objectives.

Wer sich darauf verlässt, dass alle Mitarbeiter gleichermaßen zielstrebig arbeiten, dass sie mit anderen Worten Leistungsbereitschaft unter Beweis stellen, wird in der Praxis zuweilen enttäuscht. Offenbar handeln Menschen in ähnlichen Situationen trotz ähnlicher

Zielvorgaben durchaus unterschiedlich. Erklärungsansätze dafür findet man in den Lerntheorien.

Wenn Führungskräfte Zielstrebigkeit bzw. Leistungsbereitschaft einfordern, sollte man annehmen, dass das für ihre Mitarbeiter Grund genug ist, diese Ziele zu verwirklichen. Das ist aber offenbar nicht unbedingt so. In diesem Zusammenhang geht es aber nicht nur darum, die Arbeit aufzuwerten und sozialverträglich zu machen. Die Zielstrebigkeit von Mitarbeitern hängt auch davon ab, inwieweit sie die Verwirklichung der Arbeitsziele als Mittel zur Erreichung ihrer persönlichen Ziele ansehen.

5. Planen

Zweifellos plant das Management eines Unternehmens in regelmäßigen Abständen, wie Ziele, auch personell, umgesetzt werden sollen. Die detaillierte Personalplanung ist in vielen Unternehmen das Tätigkeitsfeld von Spezialisten des Personalwesens. Trotzdem müssen die zuständigen Führungskräfte wissen, wer die Arbeit übernehmen kann, wenn Mitarbeiter beispielsweise die Arbeit nicht antreten, sei es, dass sie einen Unfall hatten, krank sind oder den Urlaub angetreten haben.

Zunächst muss man den Personalbestand ermitteln, danach den quantitativen Personalbedarf. Mit der qualitativen Personalplanung ermittelt man neben der Motivation die Qualifikationen und Kompetenzen des benötigten Personals. Durch die zeitliche Personalplanung will man ermitteln, für welchen Stichtag, für welches konkrete Datum, die Daten ermittelt und die dementsprechenden Maßnahmen eingeleitet werden müssen. Schließlich müssen die einzelnen Maßnahmen individuell ausgewählt, geplant und durchgeführt werden.

6. Fordern und fördern

Es wäre völlig unsinnig, wenn Führungskräfte die gesamte Arbeit in ihrer Abteilung selbst erledigen würden. Sie haben vielmehr die Aufgabe, die Arbeit auf ihre Mitarbeiter zu verteilen, das heißt die Arbeit zu organisieren. Trotzdem ist immer wieder im Einzelfall eine Delegation, das heißt eine Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung vonnöten. Man delegiert, indem man Weisungen gibt, und zwar als Auftrag, Anweisung und sogar als Befehl. Befehle sind meist nicht angebracht, aber wenn man Widerstände wahrnimmt oder nur vermutet, kann man sich dazu verleiten lassen, diese Widerstände zu brechen, also Macht auszuspielen. Auch Delegationsleitfäden sind im Detail problematisch.

Die Delegation macht nur Sinn, wenn man die Mitarbeiter so fördert, dass sie den anstehenden Aufgaben gewachsen sind. Gefordert ist ein Management by Teaching, das man im Fachjargon als Personalentwicklung bezeichnet. Grundsätzlich folgt die Personalentwicklungsplanung der Richtschnur, die unter der Überschrift »Planen« erläutert wird. Die geeigneten Maßnahmen wird man als Führungskraft sicherlich gemeinsam mit dem Betroffenen und Experten des Personalwesens oder bei spezialisierten Anbietern auswählen. An die Planung der Personalentwicklung und ihre Umsetzung sollte sich ein Controlling anschließen. Nur durch eine regelmäßige Überprüfung kann festgestellt werden, ob bzw. inwieweit die angestrebten Ziele erreicht wurden.

7. Kooperieren

Personalführung ist ein Prozess der Kooperation in Gruppen. Unter einer Gruppe versteht man eine Reihe von Personen, die in einer bestimmten Zeitspanne häufig miteinander Umgang haben, die also unmittelbar miteinander in Verbindung treten können.

Nimmt man es ganz genau, so gibt es mindestens ebenso viele Führungsstile wie Führungskräfte. Die Wissenschaft hat aus dieser Vielzahl Typologien entwickelt. Gemeinsam ist allen die Aufforderung, Führungskräfte sollten ihren Führungsstil je nach Situation ändern. Das ist aber weder wünschenswert noch praktikabel. Die Interaktionstheorien verdeutlichen hingegen, dass Führungskräfte sich in anderer Weise nachdrücklich in Führungsprozesse einbringen und damit Wirkung erzielen können.

Das Gelingen von Führungsbeziehungen hängt entscheidend davon ab, inwieweit die Führungskraft eine Vertrauensbasis schaffen kann, denn Vertrauen gibt jene Sicherheit, in der Einfluss erst möglich wird.

Trotzdem wird es zu Konflikten kommen, denn Konflikte liegen in der Natur des Menschen. Die Konfliktursachen liegen in allen Lebensbereichen. Im Sinne der Vorbeugung empfehlen sich sogenannte strukturelle Maßnahmen. Man kann vielen sozialen Konflikten dadurch beikommen, dass man den vorgenannten Ratschlägen folgt. Ist ein sozialer Konflikt bereits ausgebrochen, muss man zunächst um seine Existenz wissen. Nun steht man vor der Aufgabe, seine Natur zu analysieren. Ab und an sprengen soziale Konflikte den Rahmen des Verantwortungsbereichs einer Führungskraft oder sie sind stark eskaliert. Immer dann sollte man externe Hilfe erwägen. Für das Konfliktgespräch hat sich das Harvard-Konzept bewährt: Man bleibt hart in der Sache, aber zugleich nachgiebig gegenüber den Menschen. Auch das Mobbing ist ein sozialer Konflikt. Hier sollte man ebenfalls in erster Linie auf die Vorbeugung setzen, ansonsten wie bei der Regulierung anderer Konflikte vorgehen.

Zuneigung und Liebe im Arbeitsumfeld haben durchaus Vorteile. Den Nachteilen muss man sich jedoch als Führungskraft stellen. Und sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter bekommen es zuweilen mit der Angst zu tun. Die Ängste werden in aller Regel nicht aufgearbeitet, sondern auf einer unbewussten Schiene abgewehrt. So entsteht ein Geflecht von Ängsten und unbewusster Angstabwehr, das eine Art Schleier über die Sachfragen legt. Das sollte man in Gesprächen und Besprechungen thematisieren. Wenn allen Beteiligten klar wird, wen welche Ängste bewegen und wie diese Ängste die aktuelle Situation beeinflussen, kann man eben diese Ängste und Angstabwehrmechanismen ergründen und aufarbeiten.

8. Beurteilen

Da weder Anerkennung noch Kritik ohne eine abgeschlossene Meinungsbildung über das Arbeitsverhalten und die Arbeitsleistung möglich sind, wird das Personal in Unternehmen ständig beurteilt, und das zumeist von den unmittelbaren Führungskräften.

Durch die Beobachtung kontrolliert und registriert die Führungskraft die Aktivitäten des Mitarbeiters. Eine Beschreibung dient ausschließlich dazu, Ordnung in die Einzelbeobachtungen zu bringen. Mit der Bewertung legt man einen geeigneten Beurteilungsmaßstab an die systematisch beschriebenen Beobachtungen an. Schließlich muss man die Ergebnisse mit den beurteilten Mitarbeitern einzeln durchsprechen.

Beurteilungen sind regelmäßig mit Problemen behaftet. Daraus kann man allerdings nicht schließen, dass man auf jegliche Beurteilung verzichten kann. Die Mitarbeiter benötigen Hinweise auf ihr Verhalten, ihre Stärken und Schwächen. Gut vorbereitete und mit Bedacht geführte Mitarbeitergespräche und Besprechungen können jedoch ein Beurteilungssystem mit Kriterien, Merkmalen, Gewichtungen, Faktoren, Punkten und Werten durchaus ersetzen und mithin als Beurteilungen fungieren.

Bei Beurteilungen ist man auf die eigene Wahrnehmung angewiesen, und die kann gründlich in die Irre führen. Man unterliegt einer Reihe von subjektiven Einflüssen, die dazu führen, dass man bestimmte Aspekte stärker oder verfremdet betrachtet und andere eher ausblendet. So entstehen Fehleinschätzungen, die man als Wahrnehmungsverzerrungen bezeichnen kann. Wahrnehmungsverzerrungen lassen sich deshalb niemals völlig vermeiden. Trotzdem muss man daran arbeiten, Standpunkte nicht durch persönliche Verarbeitungsprozesse zu verzerren.

Literatur zum Thema:

Blessin, B. u. Wick, A., Führen und führen lassen, 8. A., Konstanz 2017

[Bröckermann, R., Führungskompetenz, Stuttgart 2011](#)

Domsch, M. E., Regnet, E. u. Rosenstiel, L. v., Führung von Mitarbeitern, 3. A., Stuttgart 2012

- Felfe, J., Mitarbeiterführung, Göttingen u. a. 2009
Hentze, J., Graf, A., Kammel, A. u. Lindert, K., Personalführungslehre, 4. A., Bern 2005
Hintz, A. J., Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz, 2. A., Wiesbaden 2013
Kets de Vries, M. F. R., Führer, Narren und Hochstapler, Stuttgart 2009
Lang, R. u. Rybnokova, I., Aktuelle Führungstheorien und -konzepte, Wiesbaden 2014
Lieber, B., Personalführung, 3. A., Konstanz 2017
Lohaus, D. u. Habermann, W., Führung im Mittelstand, München 2012
Niermeyer, R. u. Postall, N., Führen, 2. A., Freiburg 2008
Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S. u. Dörffer, T., Führung, 2. A., Gütersloh, 2011
Wagner, K., Rex, B. F. u. Eichler, M., Praktische Personalführung, 3. A., Wiesbaden 2003
Walenta, C. u. Kirchler, E., Führung, Wien 2011
Weibler, J., Personalführung, 3. A., München 2016
Withauer, K. F., Führungskompetenz und Karriere, Wiesbaden 2011
Wunderer, R., Führung und Zusammenarbeit, 8. A., München 2009
Wunderer, R. u. Grunwald, W., Führungslehre, Band 1 und 2, Berlin 1980

Literatur zu einzelnen Aspekten:

- [Bröckermann, R., Führung und Angst, Frankfurt 1989](#)
Brooks, I., Organisational Behaviour, 4th Ed., Harlow 2009
Comelli, G., Rosenstiel, L. v. u. Nerdinger, F. W., Führung durch Motivation, 5. A., München 2014
Franken, S., Verhaltensorientierte Führung, 3. A., Wiesbaden 2010
Glasl, F., Konfliktmanagement, 11. A., Bern, Stuttgart 2013
Kirchler, E. u. Walenta, C., Motivation, Wien 2010
Küpers, W. u. Weibler, J., Emotionen in Organisationen, Stuttgart 2005
Nerdinger, F. W., Motivation von Mitarbeitern, Göttingen u. a. 2003
Nerdinger, F. W., Blickle, G. u. Schaper, N. (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie, 3. Auflage, Berlin 2014
Regnet, E., Konflikt und Kooperation, Göttingen u. a. 2007
Sievers, B., Work, Death and Life Itself, Berlin 1994
Stürmer, S. u. Siem, B., Sozialpsychologie der Gruppe, München u. a. 2013
Stührenberg, L., Professionelle betriebliche Kommunikation, Wiesbaden 2003
Treier, M., Personalpsychologie im Unternehmen, München 2009
Watzlawick, P., Anleitung zum Unglücklichsein, 28. A., München, Zürich 1989