

# Der Mensch ist Mittelpunkt, nicht Mittel-Punkt

Interview mit Univ.-Prof. (a.D.) Dr. Werner Fröhlich

**HRP: Sie beschäftigen sich seit mehr als 40 Jahren in Theorie und Praxis mit dem Personalmanagement. Wie bewerten Sie die Entwicklung bis heute und welche Zukunftsperspektiven sehen Sie?**

**Univ.-Prof. (a.D.) Dr. Werner Fröhlich:** Einerseits ist die Perspektive uneingeschränkt positiv, weil Personalarbeit auch zukünftig essenzieller Bestandteil einer erfolgreichen Führung von Unternehmen und Organisationen sein wird. Andererseits scheinen die handelnden Personen den Ernst der Lage noch nicht so richtig begriffen zu haben. Träger der Personalarbeit sind in meinem Verständnis zuallererst die Führungskräfte mit ihrer täglichen Verantwortung für ihre MitarbeiterInnen und eine möglichst effektive und effiziente Leistungserstellung. Ergänzend hierzu sind die Verantwortlichen von Personalabteilungen (oder auch mit anderen heute viel schöner klingenden Bezeichnungen) für die Entwicklung von Konzepten und Instrumenten nützlicher Personalarbeit und die Beratung von Führungskräften bei personalbezogenen Themen zuständig. Dieses Zusammenspiel offenbart nach wie vor deutliche Defizite, weil beide Seiten aufgrund unterschiedlicher Alltags-Herausforderungen und Blickwinkel zu selten konstruktiv zusammenarbeiten. Dies liegt sicher auch daran, dass Führungskräfte eher selten gelernt haben, professionell zu führen und Personalverantwortliche eher oft mit mangelnder Anerkennung in ihrer Organisation hadern.

Bisher scheint es immer noch am Problembewusstsein und/oder am Handlungswillen zu fehlen, damit gerade bei dezentralen Strukturen mit häufig wechselnder Team-Zusammensetzung ein funktionierendes Miteinander dieser beiden wich-



tigen Verantwortlichkeiten sichergestellt werden kann. Wenn es nicht gelingt, dieses Handicap zu beheben, könnten möglicherweise die PersonalmanagerInnen mit zu den Verlierern gehören.

**HRP: Sind die Personalmanager (w/m/d) von morgen ausreichend qualifiziert?**

**Prof. Fröhlich:** Die zur Verfügung stehenden staatlichen und privaten Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote sind vielfältig genug, um sich für eine Funktion im Personalmanagement bestmöglich zu qualifizieren. Dies setzt allerdings voraus, dass interessierte Nachwuchskräfte sich gezielt auf diese Funktionen vorbereiten. Und es muss ein selbstreflektiertes Bewusstsein vorliegen, welche Qualifikationen und Kompetenzen einerseits erforderlich und welche individuellen Entwicklungsschritte andererseits sinnvoll und notwendig sind. Allerdings spielt bei dieser Entwicklung der jeweilige Zeitgeist der Gesellschaft/der Generationen nach wie vor eine einflussreiche Rolle, z.B. im Hinblick auf Einstellungen zur Arbeit und persönlichen Einsatz oder Abgrenzung/Balance zwischen Beruflichem und Privatem.

Hierbei geht es vor allem darum, ob und wie sich Nachwuchskräfte frühzeitig zur persönlichen Zukunft und Entwicklung konkrete Gedanken machen, um sich dann auf ihre späteren Aufgaben auch in Eigeninitiative vorzubereiten. Schlagworte wie Agilität, Big Data, Diversity, soziale Medien usw. dominieren hierbei aktuell die Vorstellungen fortschrittlicher Personalarbeit. Allem Anschein nach gehen diese deutlich erkennbaren Präferenzen stark zu Lasten von Basis-Qualifikationen – wie Personalkonzepte und -instrumente in den Bereichen Personalbeschaffung und Personalentwicklung oder aber auch im

Hinblick auf Vergütungssysteme, Arbeitszeitmodelle oder der Zusammenarbeit mit dem Betriebs- oder Personalrat. Ganz bewusst werden hier in Zeiten von New Work „Old-fashioned“-Begriffe verwendet und auf einen meist applausfördernden „Neusprech-Hype“ verzichtet (Z.B.: erst Personal-Marketing, dann Employer Branding, aktuell Employer Reputation und danach?). Und bevor es hier in Vergessenheit gerät: Insbesondere bei PersonalmanagerInnen sollte tatsächlich gelten: „Der Mensch ist Mittelpunkt und nicht Mittel-Punkt“ (Neuberger, 1990). Wenn beispielsweise jenseits anzustrebender bester IT-Anwendungen zur Ausschöpfung vorhandener Leistungs-Potenziale nicht auch insbesondere der persönliche Kontakt zu den MitarbeiterInnen im Fokus steht, läuft heute möglicherweise auch im Personalmanagement etwas ganz gehörig schief?

#### **HRP: Welche Rolle spielen Hochschulen heute bei der Ausbildung von PersonalmanagerInnen?**

**Prof. Fröhlich:** Zusammengefasst: Eine eher bescheidene Rolle, das liegt aber auch an den Studierenden selbst. Meine jüngeren Erfahrungen mit BWL-Studierenden zeigen, dass insbesondere auf der Bachelor-Stufe eher selten bereits klare Berufsperspektiven bestehen, und die Studierenden in erster Linie Wert auf einen schnellen Studienabschluss legen, weitgehend unabhängig von (noch nicht vorhandenen) bestimmten Interessen-Schwerpunkten. Es überrascht darüber hinaus, dass sogar auf der Master-Stufe ein Großteil der Studierenden sich bei frei wählbaren Fächern von eher pragmatischen (z.B. günstige Vorlesungszeit, Aufwand für Leistungsnachweis, gute Notenperspektive, bekannte Arbeitsgruppe, Sympathie für DozentInnen)

anstatt von inhaltlichen Gründen (z.B. persönliches Interessengebiet, zukünftiger Berufsbereich, Vorbereitung Masterarbeit) leiten lässt. Dies sind nicht die besten Voraussetzungen für eine fachliche Spezialisierung der Studierenden und gilt insofern auch für die Ausbildung von PersonalmanagerInnen.

Auch wenn die Nachwuchskräfte heute einen hohen Wert auf Praktika und Werkstudierendentätigkeiten legen, fehlt es häufig an der Verknüpfung von Theorie und Praxis bzw. an kritischen Reflexionen der praktischen Tätigkeit in Hochschulveranstaltungen. Dies gilt vor allem auch für den Umgang mit „weichen“ Themen, komplexen Problem- und Konfliktsituationen sowie der Berücksichtigung von Psychodynamik im Arbeitsalltag. Duale Studiengänge können sich diesem Theorie-/Praxis-Transfer konzeptbedingt besser widmen und haben in dieser Hinsicht einen deutlichen Wettbewerbsvorteil.

#### **HRP: Agilität, Digitalisierung, Diversity – wie verändern diese Faktoren das Personalmanagement?**

**Prof. Fröhlich:** In schwierigen Märkten und schnelllebigen Zeiten ist heute zunehmend ein Fokus auf kurzfristige Erfolgsmeldungen erkennbar. Um es pointiert auszudrücken: Nur wer agil handelt und bereit ist, Pläne auch bedarfsgerecht kurzfristig „über den Haufen zu werfen“, hat anscheinend den Zeitgeist verstanden. Dies führt dann zu solch grotesken Argumentationen: „Planung ist überflüssig und schädlich, wir sind doch agil und flexibel“ oder „Die Schnellen fressen die Langsamen, deshalb lieber schnell und schlecht als langsam und gut“. Und in Verbindung mit der Digitalisierung und dem Diversity-Streben

### **Prof. Dr. Werner Fröhlich**

Jahrgang 1953, Univ.-Prof. für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, zunächst von 1995 bis 1999 mit Schwerpunkt Personal und Organisation, ab 2007 und bis zu seiner Pensionierung 2019 für Weiterbildungs- und Hochschulmanagement sowie Vorstand des Internationalen Institutes für Management und ökonomische Bildung an der Europa-Universität Flensburg. Er war dort Initiator der Studiengänge International Management mit deutsch-spanischem Schwerpunkt sowie Energie- und Umweltmanagement. Von 1999 bis 2006 war er Präsident der Donau-Universität Krems und verantwortete den Ausbau des neuen Weiterbildungs-Campus Krems von 600 auf über 3.000 Studierende sowie die formale Integration in das österreichische Universitätsgesetz.

Fröhlich studierte an der Technischen Hochschule Darmstadt Elektrotechnik (Dipl.-Ing.), an der Technischen Universität München Wirtschaftswissenschaften (Dipl.-Wirtsch.-Ing.) und promovierte in Sozialwissenschaften an der Universität Konstanz (Dr.rer.soc.). Nach fast zehnjähriger Industrietätigkeit im Personalmanagement bei BMW und AUDI gründete er 1986 die heute immer noch existente MANAGE•ING International Consult GmbH mit ehemals bis zu 30 Mitarbeitern und den Beratungsschwerpunkten strategische Personalarbeit und Leadership. Ausgangspunkt für den darauffolgenden

Weg in Lehre und Forschung war ein Stipendium des Schweizer Nationalfonds für das Projekt „Wirtschaftlichkeitskriterien für die Personalentwicklung“ an der Hochschule St. Gallen.

In besonderem Maße beschäftigte sich Fröhlich auch in seinen Veröffentlichungen mit Rolle und Funktion des Personalmanagements in dynamischen Arbeitswelten, aber auch mit Personal-Marketing. Schwerpunkt all dieser Bemühungen ist es nach wie vor, Nachwuchskräfte auf zukünftige Führungsaufgaben bestmöglich vorzubereiten. Seine jüngste Gründung der new-leadership-academy zielt darauf ab, systematisch Wege und Entwicklungen aufzuzeigen und als Praxis-Training anzubieten: „... vom Führungstalent zum Young Leader (w/m/d) ...“. Hierbei fordert Fröhlich – auch als Antwort auf die nach wie vor hohe Unzufriedenheit von MitarbeiterInnen mit ihren Führungskräften – nicht weniger als einen Paradigmen-Wechsel hin zu „Leadership als Profession“ und eine Abkehr vom immer noch vorherrschenden Prinzip der Beförderung (und Belohnung) bewährter Fachkräfte zu Führungskräften – und das allzu oft unter grober Missachtung von tatsächlich (oftmals kaum) vorhandener Eignung und Neigung.

Kontakt: [werner.froehlich@new-leadership-academy.de](mailto:werner.froehlich@new-leadership-academy.de)

wird unisono propagiert, dass sich auch Führungskräfte und Personalmanagement deutlich diesen neuen Anforderungen stellen müssten. Dieser Hype ist jedoch eher das Ergebnis eines wenig sinnvollen Marketing-Genie-Streiches als einer seriösen Situations- und Problemanalyse. Wir hatten auch schon früher Zeiten mit der Notwendigkeit und Realität von „agilem Handeln“, in denen Gastarbeiter aus verschiedenen Ländern in Teams integriert wurden, die Umstellung auf Roboterfertigung gelang, die PC- und Euro-Einführung bewältigt werden musste. Auch dies alles war nur möglich mit flexiblen (agilen) Führungskräften, menschenfreundlichen PersonalmanagerInnen und leistungsbereiten MitarbeiterInnen. Also haltet doch den Ball heute einfach mal etwas flach. Eine kontinuierliche Entwicklung und Anwendung neuer Instrumente und eine stetig veränderte/verbesserte Infrastruktur – wie Social Media, IT-Portale zur Verwaltungsvereinfachung der Personalarbeit, Homeoffice usw. – ist in der konzeptionellen Umsetzung wahrlich grundsätzlich nichts Neues, sondern seither gelebte Realität erfolgreicher und veränderungsbereiter Unternehmen. Allerdings sollte bei all den effizienzsteigernden unpersönlichen Verbesserungen dem Weg hin zu „Der Mensch ist Mittelpunkt“ zum Wohle der Unternehmen und MitarbeiterInnen wieder deutlich mehr Beachtung geschenkt werden; sicherlich eine lohnende Aufgabe für ein zukünftiges Personalmanagement.

**HRP: Sie fordern einen Paradigmenwechsel hin zu „Leadership als Profession“ und weniger als Belohnung und Beförderung der besten Fach-ExpertInnen. Welche Rolle könnte das Personalmanagement dabei spielen?**

**Prof. Fröhlich:** Das Klagen über „schlechten“ Führungsstil und unfähige Führungskräfte ist zeitlos und bietet nicht erst heute – in Zeiten von Burn-out und fundierten Krankenkassen-Dokumentationen zur gestiegenen Häufigkeit psychischer Erkrank-

## Heute wie damals!

„Muss der Führungsstil so autoritär und bürokratisch sein? Muss er manchmal als unterdrückend, ja demütigend erlebt werden, wo wir doch wissen, dass aufbauende und ermutigende Führungsformen mehr Arbeitszufriedenheit bewirken und damit die Leistungskraft verstärken. (...)“

Vorgesetzte haben manchmal auch einen Grund, sich über ihre Mitarbeiter zu beschweren. Muss deren Arbeitsverhalten derart ängstlich oder widerborstig, gleichgültig oder anspruchsvoll wirken? (...)“

Warum erscheinen Mitarbeiter mitunter wenig bereit und fähig, die Erwartungen ihres Vorgesetzten zu erfüllen? Weshalb schieben sich Vorgesetzte und Mitarbeiter, wenn sie miteinander Schwierigkeiten haben, so oft gegenseitig den „Schwarzen Peter“ zu?“

*Sahm, A: Humanisierung Im Führungsstil, Frankfurt 1977, S. XI*

kungen von MitarbeiterInnen – Anlass zu meist berechtigter Kritik. Es stellt sich hierbei die Frage, warum bei diesem schon jahrelang bekannten und auch thematisierten Missstand anscheinend keine spürbar positive Veränderung zu erreichen ist. Dass an klugen Zielen zur Verbesserung des Führungsstils und vielfältigen Trainings-Konzepten kein Mangel herrscht, dürfte uneingeschränkt Zustimmung erfahren. Der Transfer in den Führungsalltag ist allem Anschein nach bisher jedoch flächendeckend grandios gescheitert. Das Personalmanagement, das immer wieder um Reputationsgewinne buhlt, könnte hier eine Vorreiterrolle spielen, hat sich mit diesem Problemkreis aber bisher kaum oder höchstens oberflächlich auseinandergesetzt.

Auch wenn immer wieder ein Querdenken und das Unterbrechen von Mustern von Führungskräften und MitarbeiterInnen gefordert wird, im Problemkreis Führung dreht sich fälschlicherweise alles um Definitionen zu Anforderungen des optimalen Führens, und wie Führungskräfte dazu gebracht werden können diesen – oftmals unrealistischen – Anforderungen bestmöglich gerecht zu werden. Die auf der Hand liegenden und nachstehend aufgezeigten Ursachen werden hierbei allerdings kaum beseitigt. Deshalb wird ein Paradigmenwechsel gefordert hin zu „Leadership als Profession“.

Auch wenn es heute noch kaum vorstellbar erscheint, zukünftig sollte ein ernsthafter Versuch unternommen werden, Führung als Beruf – als Profession – zu begreifen und Führungskräfte nach dieser Perspektive auszuwählen und für ihre zukünftige Aufgabe gezielt vorzubereiten. Also nicht wie bisher die besten fachlichen MitarbeiterInnen im Auswahl-Prozess für eine erste Führungsfunktion bevorzugt zu berücksichtigen. Es dürfte insofern kaum verwundern, wenn sich ein Großteil der fachlich besten MitarbeiterInnen als Führungskraft nur bedingt bewährt. Dieses Phänomen ist auch an anderer Stelle



bekannt: Dass allein die besten Abi-Noten nicht grundsätzlich gute Ärzte hervorbringen, ist durchaus einleuchtend. Ebenso wird die Tatsache kaum überraschen, dass z.B. ProfessorInnen als Hochschul-PräsidentInnen relativ oft scheitern – wenn sie diese Führungs-Aufgabe einnehmen könnten und wirklich wollten, wären sie wohl eher nicht ProfessorInnen geworden. Ohne dass sich an dieser bedenklichen Auswahl für erste Führungsfunktionen grundsätzlich etwas ändert, wird mit ziemlicher Sicherheit auch die Unzufriedenheit mit Führungskräften nicht wesentlich zurückgehen. Aber auch bei kurzfristigen Handlungsoptionen erscheint ein Paradigmenwechsel notwendig und erfolgversprechend. Wenn wir versuchen, die heutigen Führungskräfte an einem Optimal-Anforderungs-Profil auszurichten, ist ein Scheitern mehr oder weniger vorprogrammiert.

Zum einen versetzen wir mit diesem Ziel Führungskräfte in „Angst und Schrecken“, da es kaum etwas Schwierigeres gibt als geplante und gezielte Verhaltensveränderung – insbesondere unter der Rahmenbedingung extrem dynamischer Arbeitswelten. Zum anderen finden dabei die Komplexität von Führungssituationen und die gegenseitigen Verhaltenswirkungen viel zu wenig Beachtung. Viel sinnvoller erscheint es, Führungskräfte „so zu nehmen, wie sie sind“ und ihnen Unterstützung anzubieten in den Führungsfeldern, in denen sie oder ihre Umwelt Defizite wahrnehmen. Darüber hinaus könnte man sie fit machen im Umgang mit der Psychodynamik von Arbeits-Teams mit ständig wechselnder Besetzung, einem Phänomen unserer heute stark projektbezogenen Arbeitswelt mit dezentralen Organisations-Strukturen. Betreuung und Beratung von Führungskräften könnte für geeignete Personen im Personalmanagement durch diese Aufgabe mit strategischer Bedeutung eine neue Sichtbarkeit erfahren.

**HRP: Nach wie vor erfreut sich die Beschreibung mit unzufriedenen Führungskräften „Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken“ großer Beliebtheit und erscheint unausrottbar. Zu Recht?**

**Prof. Fröhlich:** Unabhängig davon, dass tatsächlich in vielen Fällen Führungskräfte ihren eigenen unrühmlichen Teil zur Unzufriedenheit von MitarbeiterInnen beitragen, ist dieser populistische Satz aus mehreren Gründen Gift für jegliche Führungsprozesse. Er offenbart ein klassisches Oben-/Unten-Missverständnis: MitarbeiterInnen projizieren jegliche „Schuld“ an der eigenen Unzufriedenheit nach oben und „entlasten“ sich damit von eigener Selbst-/Mitverantwortung für die eigene Arbeitssituation. Führungskräfte, die aus ihrer Sicht ihr Bestes geben, können eine derartige Einstellung bei ihren MitarbeiterInnen oftmals kaum nachvollziehen und werden eher mit schroffer Abwehr reagieren als mit konstruktivem Austausch.

Dies gilt erst recht auch dann, wenn Führungskräfte sich überfordert oder sogar als „Diktatoren“ ertappt fühlen. Im Ergebnis schadet insofern eine derartige Pauschal-Schelte einem vertrauensvollen Miteinander und damit dem gemeinsamen Leistungsprozess im Arbeitsalltag. Oftmals ist den Betroffenen dieser Zusammenhang gar nicht bewusst, weil die Führungskräfte sich viel zu wenig mit Psycho-Dynamik im Führungsall-



tag beschäftigen. Auch begreifen MitarbeiterInnen oft nicht, welche Konflikt-Dynamik sich hinter pauschalen Schuldzuweisungen nach oben verbergen. Dass eine Führungskraft und die ihr direkt zugeordneten MitarbeiterInnen besonders dann erfolgreich sein werden, wenn beide Seiten an einem Strang ziehen (und in die gleiche Richtung) im Sinne von „Miteinander statt Gegeneinander“, dürfte auch keine ganz so neue Erkenntnis sein. Mehr Wissen zu Führungsprozessen und Transparenz des konkreten Miteinanders auf beiden Seiten sind beste Katalysatoren zur Vermeidung konfliktfördernder Missverständnisse.

**HRP: Als Hochschullehrer bilden Sie seit vielen Jahren Studierende auch im Fach „Leadership“ aus. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht mit den unterschiedlichen Generationen, und haben Sie Schlussfolgerungen für den Umgang mit der heutigen Generation Z?**

**Prof. Fröhlich:** Tatsächlich lassen sich generationenbezogene Einstellungs- und Verhaltens-Besonderheiten erkennen bei aller Vorsicht bezüglich pauschaler Aussagen. Um dies herauszufinden, genügen drei Fragen zu Einstellung und Verhalten von Nachwuchskräften. Frage 1: Würden Sie sich eigenständig dazu entscheiden, eine andere sehr wichtige Aufgabenstellung zum Wohle des Unternehmens auszuführen, selbst wenn Sie eine Vereinbarung mit Ihrer Führungskraft dadurch nicht einhalten können? Frage 2: Wie wird Ihre Führungskraft reagieren, wenn Sie die Vereinbarung nicht eingehalten haben? Frage 3: Wenn Sie zukünftig Führungskraft sind, erwarten Sie von Ihren MitarbeiterInnen, dass Vereinbarungen/Vorgaben/Anweisungen unter allen Umständen eingehalten werden? (Vorgabe ist hierbei, dass eine kurzfristige Rücksprache mit der Führungskraft nicht

möglich ist.) Mit diesen Fragen lässt sich relativ leicht herausfinden, ob MitarbeiterInnen in der Lage und willens sind in Ausnahmesituationen auch im Sinne des Gesamtunternehmens gegen Chefvorgaben begründet zu handeln. Die aktuellen Erkenntnisse erstaunen durchaus.

Die Leadership-Studierenden in meinem Erfahrungsumfeld sind nahezu einstimmig der Auffassung, dass Vereinbarungen mit ChefInnen „rücksichtslos“ einzuhalten sind und ChefInnen dies auch „erbarmungslos“ zu Recht einfordern. Bedenklich stimmt vor allem aber, dass diese Studierenden unmissverständlich klarmachen, dass sie auch als spätere Führungskräfte unbedingten Gehorsam ihrer zugeordneten MitarbeiterInnen fordern und auch erwarten. Ein Handeln, das eine Vereinbarungs-„Missachtung“ sinnvoll erscheinen lässt für eine andere Aufgabe, die im Ausnahmefall offensichtlich eine höhere Priorität für das Unternehmen hat (z.B. Qualitätsproblem, wichtige Kundenanfrage, Investorengerüchte), wird als Option nahezu ausgeschlossen. Diese Haltung erscheint umso verwunderlicher, weil dieselben Studierenden für sich selbst gleichzeitig hohe Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit im Arbeitsalltag beanspruchen. Es hilft, diese Widersprüche zu thematisieren, Entscheidungs- und Verhaltens-Optionen mit ihrer Wirkung und Psychodynamik transparent zu machen und auch bei kontroversen Diskussionen geduldig und konsequent zu argumentieren.

**HRP: Wie können Führungskräfte und das Personalmanagement den gestiegenen Erwartungen und „Befindlichkeiten“ der Nachwuchskräfte unter Berücksichtigung der Unternehmensanforderungen am besten gerecht werden?**

**Prof. Fröhlich:** Führungskräften und dem Personalmanagement kann nur empfohlen werden, dass sie sich situationsgerecht verhalten und den vorhandenen Realitäten entsprechend vorausschauend agieren. Allem Anschein nach legen MitarbeiterInnen heute eine gesteigerte subjektive Befindlichkeit an den Tag, wenn sie sich nicht so behandelt fühlen, wie sie es sich wünschen. Das kann man gut oder schlecht finden oder auch objektiv kaum nachvollziehbar. Es wäre aber unklug, dies zu ignorieren. Vielmehr empfiehlt es sich, immer wieder deutlich zu machen, dass zwischen der Erfüllung von Unternehmensanforderungen sowie Mitarbeiterwünschen und -bedürfnissen eine harmonische Balance anzustreben ist. Und dieser objektiv beiderseitige Blick ist allen MitarbeiterInnen transparent zu spiegeln. Manchmal fehlt es jungen MitarbeiterInnen auch einerseits an der nötigen Robustheit in einem fordernden Arbeitsprozess und/oder andererseits sind ab und an Erwartungshaltung sowie Selbsteinschätzung/Selbstüberschätzung der Nachwuchskräfte eher nicht realitätskompatibel. Haben wir das alles Helikopter-Eltern zu verdanken, die ihre jüngeren Kinder bis zur Klassentür bringen, ihre älteren Kinder auch als junge Erwachsene zum ersten Informationsgespräch an die Uni begleiten und alles Unangenehme und Mühevollste nach Möglichkeit vom Nachwuchs fernhalten? Insofern ist es doch kaum verwunderlich, dass entsprechende „Betreuungsangebote“ von diesen Nachwuchskräften oftmals auch im neuen Unternehmensalltag mit deutlicher Vehemenz erwartet werden. Ob ein verständnisvolles behutsames Hinführen in diese – trotz diver-



ser Praktika und Werkstudierenden-Tätigkeiten – neue Arbeitswelt der bessere Weg ist oder eher eine direkte Konfrontation mit dem realen Arbeitsalltag, sollte u.a. abhängig sein von der individuellen Mentalität der handelnden Personen.

**HRP: Welchen Herausforderungen sollte sich das Personalmanagement zukünftig bevorzugt widmen?**

**Prof. Fröhlich:** Geeignetes Personal und insbesondere auch Führungskräfte unter schwierigen Rahmenbedingungen zu finden und zu fördern, gehört nach wie vor zu den Basics erfolgreicher Personalarbeit. Die besondere Herausforderung liegt meines Erachtens aber darin, (endlich) ein eigenes realistisches Rollenverständnis fokussiert auf unterstützende Dienstleistung und Betreuung zu entwickeln. Darüber hinaus als verlässlicher ruhender Pol für MitarbeiterInnen und Führungskräfte zur Verfügung zu stehen, dabei jedoch kurzfristigen Zeitgeist-Strömungen gelassen zu begegnen.

**HRP: Fazit und Abschlussfrage: Welche guten Ratschläge würden Sie Ihren Studierenden, jungen Nachwuchskräften und Personalmanagern für die Zukunft mit auf den Weg geben?**

**Prof. Fröhlich:** Wer seine berufliche Zukunft als Führungskraft oder im Personalmanagement sieht, sollte in erster Linie Menschenfreund sein und auch mit den alltäglichen Schwächen und Fehlleistungen von MitarbeiterInnen konstruktiv und empathisch umgehen können. Toleranz, Konsequenz und Verlässlichkeit als gelebte Grundwerte sowie Eigendisziplin und Willensstärke als persönliche Eigenschaften sind wesentliche Erfolgsfaktoren moderner Personalarbeit und Führung. Je breiter das eigene Verhaltens-Repertoire entwickelt wird, desto besser kann im Arbeits- und Führungsprozess situativ und individuumbezogen agiert werden. Unterschiedliche Menschen wünschen sich auch unterschiedliche Ansprache und dementsprechend differenzierten Umgang durch ihre Führungskraft. Aufmerksamkeit und Verständnis für die einzelnen MitarbeiterInnen, unter Berücksichtigung arbeitsgruppenbezogener Psychodynamik im Führungsprozess und Arbeitsalltag, entfalten sicherlich eine stärkere Führungs-Wirkung als besonderes fachspezifisches Know-how.

**HRP: Vielen Dank für das interessante Gespräch.**