

Wege aus der Sackgasse

Permanente Führungskrise



und Führungsversagen

Mitarbeiter (m/w/d) sind mit ihren direkt zugeordneten Führungskräften (m/w/d) nicht erst seit heute in hohem Maße unzufrieden, wie empirische Untersuchungen bestätigen. Gleichzeitig zeigen statistische Daten, dass Burn-out und arbeitsbedingte psychische Erkrankungen ein flächendeckend beträchtliches Ausmaß erreicht haben.



Mittlerweile setzt sich die Erkenntnis durch, dass dem regelmäßig beklagten Missstand „unzufriedene Mitarbeiter“ (Fröhlich 2002) ein deutlich negativer ökonomischer Effekt durch eingeschränktes Leistungsverhalten zugeschrieben werden kann. Bisherige Verbesserungsbemühungen zeigen kaum einen nachhaltig spürbaren Erfolg. Vieles deutet auf eine generelle Führungskrise hin, die erschwerend durch individuelles Führungsverhalten überlagert wird. Im ersten Reflex und als stillschweigende Annahme bieten sich Führungskräfte und ihr Verhalten als Projektionsfläche und schuldhafte Ursache für die Unzufriedenheit von Mitarbeitern durchaus an. Diese stark eindimensionale Sichtweise wird jedoch den komplexen Wirkmechanismen von Führung kaum gerecht und bedarf einer grundsätzlichen Neuausrichtung (Fröhlich 2019a).

„Unzufriedenheit von Mitarbeitern ist nicht zwangsläufig gleichbedeutend mit Führungsfehlern. Und unterschiedliche Einschätzungen von Führungsverhalten sind nicht zwangsläufig gleichbedeutend mit „schlechter“ Führung. Wer jedoch als Führungskraft „Bad Leadership“ (Kuhn / Weibler 2020) praktiziert, hat sich zwangsläufig persönlich disqualifiziert und gehört mit einer roten Karte des Feldes verwiesen.

DER AUTOR



PROF. DR. WERNER FRÖHLICH ▶
Präsident der New-Leadership-Academy, Univ.-Prof. (a. D.) für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre am Internationalen Institut für Management und ökonomische Bildung der Europa-Universität Flensburg
▶ werner.froehlich@new-leadership-academy.de

Ziel dieses Beitrags ist es, Führung in New-Work- und Krisenzeiten neu zu interpretieren, Führung stärker als gemeinschaftlichen Prozess und weniger hierarchieorientiert zu begreifen. Die Diskussion der wesentlichen Ursachen dieser Führungskrise bildet die Basis zur Entwicklung wirksamer Bewältigungsstrategien der Führungskrise zur verbesserten Balance von Lust und Last im Arbeitsalltag.

WIRKUNG UND WAHRNEHMUNG VON FÜHRUNG

Erfolg von und Zufriedenheit mit Führung sind völlig unterschiedliche Kriterien, die in der Ergebnissbewertung von Führung auch zu völlig unterschiedlichen Einschätzungen führen können. Der Maßstab des organisationsbezogenen und individuellen Führungserfolgs ist dabei abhängig von unterschiedlichen Blickwinkeln und vorgegebenen Zielen:

- ▶ **Mitarbeiter** wollen vernünftige Arbeit und Zufriedenheit – verstanden als fairer Umgang in einem stress- und konflikt-

akzeptablen Arbeitsprozess sowie gute Entwicklungsmöglichkeiten und adäquate Bezahlung.

- ▶ **Führungskräfte** orientieren sich an weiteren Aufstiegs Optionen, Einkommensentwicklungen, lob- und bonusfördernder Zielerreichung, Loyalität und Verlässlichkeit im Arbeitsteam.
- ▶ **Kunden** bevorzugen den Einkauf von qualitativ hochwertigen Produkten / Dienstleistungen.
- ▶ **Lieferanten** streben möglichst risikoarme und gut dotierte langfristige Lieferverträge an.
- ▶ **Anteilseigner** werden die Höhe und Nachhaltigkeit einer Gewinnausschüttung verstärkt im Blick haben.

Zielkonflikte sind dabei programmiert und Kompromisse bestimmen den Alltag der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter. Das weiß jeder und ist völlig unstrittig. Betrachtet man unter dieser Blickwinkelvielfalt unsere reale Arbeitswelt, scheint es doch ziemlich gut zu gelingen, die unterschiedlichen Erwartungen „unter einen Hut zu bringen“. Trotzdem wird in der Bewertung von Führung in der öffentlichen Meinung und populären Presse meist einseitig auf die Mitarbeiter(un)zufriedenheit als Maßstab fokussiert. Dies ist allein schon aufgrund der großen Anzahl von Mitarbeitern nachvollziehbar. Wahrnehmung von und Betroffenheit durch Führung erhält insofern zu Recht einen bedeutenden Stellenwert aufgrund der Auswirkungen auf die Zusammenarbeit. Eine detaillierte Ursachenanalyse ist im Fall von auffälliger Mitarbeiterunzufriedenheit trotzdem empfehlenswert, um die Gefahr einer einseitigen Betrachtung mit möglicherweise falschen Schlussfolgerungen und wirkungslosen Maßnahmen bestmöglich zu reduzieren.

FÜHRUNG ALS KOMPLEXER SOZIALER PROZESS

Die Führungsliteratur ist kaum überschaubar. Anscheinend fehlt es also nicht an Problembewusstsein und entsprechendem Be-

darf. Aber offensichtlich haben diese vielfältigen Fachveröffentlichungen kaum zu einer sichtbar verbesserten Führungspraxis auf breiter Front geführt. Bei einer genaueren Analyse offenbaren sich insbesondere in der populären Literatur wie auch in der Unternehmenspraxis häufig dieselben fundamentalen Trugschlüsse. Obwohl Einigkeit herrscht, dass Führung ein komplexer sozialer Prozess ist, fokussieren viele gut gemeinte Konzepte auf tatsächliche oder vermeintliche Schwachstellen der Führungskräfte mit dem Entwicklungsziel hin zu einem je nach Organisation möglichst „normgerechten“ Führungsverhalten. Aus mehreren Gründen ist das ein Irrweg, der mit zu den bekannten Unzufriedenheitsbefunden der Mitarbeiter geführt hat und nahezu an Realitätsverweigerung grenzt.

Um einen sozialen Prozess zu verstehen und zu gestalten, ist es notwendig, alle beteiligten Prozesspartner als „Wirkkräfte“ mit gegebenenfalls unterschiedlichen Rollen angemessen zu berücksichtigen. Im Führungsprozess entwickelt sich eine Psychodynamik zwischen allen Beteiligten mit gegenseitigen Auswirkungen auf das Verhalten der Führungskraft und deren direkt zugeordneten Mitarbeitern.

„Für Führung bedeutet dies, dass Individuen wie auch Kollektive (zum Beispiel Gruppen) in Organisationen nicht als autonom agierende Größen zu betrachten sind, sondern in ihrer Einbettung in Kontexte und damit auch in ein Netz von wechselseitigen Beziehungen gesehen werden müssen“ (Weibler 2013).

In diesem Führungsmikrokosmos, auch als Family Group (überlappende Arbeitsgruppen nach Likert / Moser 2017) bezeichnet, entscheidet sich im Arbeitsalltag Erfolg oder Misserfolg von Führungskräften und Mit-

arbeitern. Gleichzeitig wird durch die Art dieser Zusammenarbeit auch Zufriedenheit oder Unzufriedenheit in der Arbeitsgruppe, bei den Mitarbeitern und der zugehörigen Führungskraft geprägt. Will man also Effektivität, Effizienz, Kultur und Kooperation in Organisationen beeinflussen, ist es sinnvoll und unumgänglich, sich insbesondere mit der Psychodynamik in diesem Führungsmikrokosmos intensiv auseinanderzusetzen. Wenn dies nicht geschieht und nahezu ausschließlich das Verhalten der Führungskräfte als Stellschraube im Fokus steht, werden diesbezügliche Aktivitäten mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zu einer Situationsverbesserung führen. Insbesondere gilt dies für New-Work-Konstellationen mit zum Beispiel Homeoffice und „Führung auf Distanz“ sowie in Krisenzeiten mit hoher Unsicherheit und deutlich risikobehafteten Entscheidungen.

Organisationen lassen sich formal als eine Vielzahl sich überlappender Family Groups abbilden. Auf unterster Ebene sind das die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und die jeweils direkt zugeordnete Führungskraft. Auf allen weiteren Ebenen werden Führungskräfte selbst durch übergeordnete Führungskräfte geführt. Auf eine formale Organisationsstruktur mit hierarchischer Ausrichtung, insbesondere in größeren Unternehmen, kann kaum verzichtet werden. Und die Prognose ist nicht verwegen, „dass es solange es Organisationen gibt, auch Hierarchien geben wird“ (Kühl 2017).

FÜHRUNG ENTKOPPELT SICH VON HIERARCHIE

Trotzdem hat sich das Führungsverständnis gewandelt. Formale Strukturen werden ergänzt oder sogar teilweise ersetzt durch Projekt- oder Netzwerkstrukturen. Hierarchien entfalten zunehmend Coaching- und Moderationsfunktionen. Außerdem zeigen Überlegungen zum Beispiel zu geteilter Verantwortung, lateraler oder hierarchiefreier Führung (Moser 2017), dass New Work auch den Führungsbegriff neu inter-

pretiert und die genannten Konzepte auch in der Praxis Anwendung finden. Dieser erweiterte Führungsbegriff impliziert eine Abkehr vom Ursprungsprinzip, dass Führung immer gleichbedeutend ist mit umfassender disziplinarischer Verantwortung für die direkt zugeordneten Mitarbeiter. „Führung ist damit eine von der Hierarchie grundsätzlich unabhängige Kategorie“ (Weibler 2016). Für Mitarbeiter, die in mehreren Projekten gleichzeitig arbeiten, ist es eher der Normalfall, einer einzigen Führungskraft disziplinarisch, gleichzeitig aber unterschiedlichen Projektleitern fachlich zugeordnet zu sein. Dies schließt mit ein, dass Mitarbeiter unterschiedliche Funktionen gleichzeitig ausüben: Führungskraft in einer formalen Struktur, Projektleiter mit oder ohne disziplinarische Verantwortung für die Projektmitarbeiter oder Projektmitarbeiter als fachliches Family-Group-Mitglied im Rahmen eines Projekts.

Gleichzeitig wird bei Mitarbeitern, insbesondere der Generationen Y und Z, ein verändertes Bewusstsein sichtbar mit dem Wunsch nach eigenständigem sinnvollem Arbeiten, stärkerer Partizipation in Entscheidungsprozessen, aber auch der durchaus ambivalenten Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme (Hartmann 2018). Kritische Stimmen erkennen darin jedoch eher ein Indiz zur Selbstinszenierung und Optimierung des Eigennutzens (Hartmann 2018; Schutz 2016; Scholz 2014). Dieser möglichen Realität gilt es im Führungsprozess ebenfalls konstruktiv zu begegnen. Auch und gerade unter Berücksichtigung dieser Entwicklungen bleibt die Rolle der Family Groups als Keimzelle der Leistungserstellung unverändert bedeutungsvoll, auch wenn dies oftmals unterschätzt wird. Dies gilt in formalen Strukturen, für temporäre Projekte, aber auch informelle Kooperationen. In nahezu allen Arbeitsgebieten herrscht eine hohe Arbeitsteilung, sodass es für eine Einzelperson nahezu unmöglich ist, ohne eine bereitwillige Kooperation von anderen die übertragenen Aufgaben erfolgreich zu bewältigen.

Insofern ist Führung unabhängig von formaler Macht, aber auch notwendige Voraussetzung, um durch aktive Einflussnahme und effiziente Überzeugungsarbeit andere zur Unterstützung zu bewegen. Personelle Konstellationen und insbesondere informelle Beziehungen sind hierbei oftmals unübersichtlich, sodass es wichtig ist, psychodynamische Prozesse mit positiver und auch negativer Auswirkung zu erkennen, zu durchschauen und dementsprechend zu handeln. In diesem Sin-

änderung von Führungskultur in Verbindung mit einem oft angestrebten „normgerechten“ Führungsverhalten nicht zu spürbaren Verbesserungen geführt. Dies verwundert nicht, wurde doch bei der Fokussierung auf einzelne Führungsfaktoren der Blick auf den realen Führungsprozess weitgehend vernachlässigt. Um diese Führungskrise erfolgreich zu bewältigen, ist es notwendig, die Prozessbetrachtung der Führung stärker in den Fokus zu nehmen

Dadurch wird den unterschiedlichen realen Kooperationskonstellationen auch jenseits von Hierarchie und formaler Macht besser Rechnung getragen. Wer das



Im Führungsprozess entwickelt sich eine Psychodynamik zwischen allen Beteiligten mit gegenseitigen Auswirkungen auf das Verhalten der Führungskraft und deren direkt zugeordneten Mitarbeitern.

ne können sämtliche Beteiligte an einer Aufgabenstellung insgesamt als Family Group angesehen werden, deren gezielte Steuerung jenseits formaler Hierarchien erfolgskritisch ist. Daraus wird ersichtlich, welcher bedeutenden Einfluss psychodynamische Prozesse als Katalysator für das Führungshandeln auch ohne formale Macht haben.

STRATEGIEN ZUR BEWÄLTIGUNG DER FÜHRUNGSKRISE

Auch zweifelsfrei ernsthafte Bemühungen der Führungskräfteentwicklung haben bisher kaum zur Bewältigung der Führungskrise beigetragen. Allem Anschein nach hat der bisherige Fokus auf grundsätzliche Ver-

Ziel verfolgt, Führungsprozesse zu verändern, um die Leistungsfähigkeit in der Organisation zu verbessern, wird hierbei sicherlich eine höhere Zustimmung erfahren als mit einem eher singulären (strafenden) Blick auf Führungsverhalten als (vermeintliche) Ursache der Unzufriedenheit von Mitarbeitern. Ohne eine angemessene Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen der betroffenen Organisation im Veränderungsprozess können auch die folgenden Ansätze kaum eine nachhaltige Wirkung entfalten. Insofern ist es eine unabdingbare Voraussetzung, die Berücksichtigung dieser sich ergänzenden Ansätze mit Besonderheiten der jeweiligen Organisation zu synchronisieren.

NEUES FÜHRUNGSPARADIGMA BERÜCKSICHTIGEN

Erfolgreiche Führung war schon immer agil (Korn 2016) und es spricht nichts dafür, dass sich daran durch die Digitalisierung etwas grundlegend ändern sollte. Managementmoden, ebenso wie da-

raus abgeleitete Führungskonzepte, hinterlassen nur selten einen bleibenden Eindruck. Die Bewältigung der Führungskrise erfordert konzeptionelle Konstanz und Hartnäckigkeit im Prozess der Umsetzung in den Führungsalltag. Das neue Führungsparadigma bedeutet eine Abkehr sowohl vom Ziel eines „normgerechten“ Führungsverhaltens als auch von einengenden Strukturvorgaben und wenig passgenauen Methodentools als Lösungsansatz. Insofern wäre es geradezu absurd, würde man die generelle Forderung nach Diversity speziell für Führungspersonen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und Charakteren bewusst außer Kraft setzen. Gerade das Gegenteil macht Sinn: Führungsvielfalt fördern und Führungspersonen unterstützen mit ihren vorhandenen Stärken und Schwächen. Diese gelebte Diversity bringt neue Energie in den Führungsprozess und wirkt darüber hinaus positiv auf Zufriedenheit und Unternehmenskultur in der gesamten Organisation.

Strukturen lösen sich auf, Führungsebenen werden abgebaut, dezentrale Organisationen und temporäre (Projekt-)Kooperationen werden zum Normalfall, Kommunikation ersetzt zunehmend formale Strukturen. Kleingruppenkonstellationen, Family Groups, erhalten auch hierarchieübergreifend als Energiequelle und Leistungsfundament eine immer stärkere Bedeutung. Führungsprozesse in diesen Family Groups sind stark abhängig von der Psychodynamik des Miteinanders und werden durch wechselnde Gruppenzusammensetzungen immer wieder aufs Neue beeinflusst. Zur Bewältigung der Führungskrise sollte insofern der Qualifikation und Unterstützung der handelnden Personen zur Leitung, Steuerung und Koordination dieser Family Groups ab sofort stärkere Beachtung geschenkt werden.

Den erweiterten Führungsbegriff (also auch jenseits formal-hierarchischer Macht) zugrunde gelegt, sollten alle Mitarbeiter, die auf Kooperationen angewiesen sind und Überzeugungsarbeit zu leisten haben, zur Wirkungsweise psychodynamischer Prozesse trainiert werden. Empfehlenswert ist ein Workshopformat in zwei Stufen. Auf der ersten Stufe wird Wissen vermittelt, Selbst- und Fremdreflexion ermöglicht und es werden exemplarische Praxisfälle im Dialog und in Gruppendiskussionen bearbeitet. Auf der zweiten Stufe wird jeweils eine gesamte Family Group trainiert an exemplarischen Praxisfällen und in der eigenen konkreten Zusammenarbeit unter besonderer Berücksichtigung von Verständigung, Macht und Vertrauen, den drei Säulen des lateralen Führens (Kühl / Matthiesen 2012).

PERSONALMANAGEMENT ALS IMPULSGEBER

Das Personalmanagement hat die große Chance zur Profilierung als „Katalysator“ zur Bewältigung der Führungskrise bisher kaum genutzt. Es herrscht weitgehend Einigkeit darüber,

PERSONALFÜHRUNG jetzt auch als App!

Holen Sie sich als Abonnent/-in kostenlos die digitale Ausgabe des Magazins für unterwegs.

Unser Magazin PERSONALFÜHRUNG erscheint nun auch regelmäßig in digitaler Form. So können Sie sich mithilfe unserer neuen App PERSONALFÜHRUNG jede Ausgabe bequem auf Ihr Smartphone oder Tablet herunterladen – oder online lesen.

Unsere neue App finden Sie ab sofort bei Google Play oder im App Store von Apple. Infos unter www.dgfp.de/pf-app



Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V.
Hedderichstraße 36 //
60594 Frankfurt am Main
leserservice@dgfp.de
www.dgfp.de



dass das Personalmanagement Verantwortung trägt in den beiden Aufgabenfeldern personalfachliche Konzept- (also auch Führungskonzept-)Entwicklung und Beratung / Unterstützung der Führungskräfte in personalwirtschaftlichen Fragestellungen. In beiden Funktionen sollte das Personalmanagement mit seiner Expertise stärker gefordert werden und auch eine aktive Rolle bei der Bewältigung der Führungskrise übernehmen. Eine bessere Gelegenheit zur Realisierung der immer wieder selbst eingeforderten strategischen Partnerschaft wird sich für das Personalmanagement absehbar kaum finden lassen.

Der Irrweg, die besten Fachexperten zu Führungskräften zu „machen“, muss überdacht werden. Führung als Beruf und nicht als Beförderungsstufe für Fachexperten sollte verstärkt in den Blick genommen werden. Nachwuchskräfte, deren Eignung und Neigung erwarten lassen, dass sie zukünftig eine Führungsfunktion erfolgreich wahrnehmen können, sollten frühzeitig an Führungsaufgaben herangeführt und entsprechend qualifiziert werden. Der bislang übliche Umweg über einen vorherigen unsinnigen Beweis von Exzellenz in einer Fachfunktion kann damit ersatzlos entfallen (Fröhlich 2019b).

FAZIT UND AUSBLICK

Eine hohe Unzufriedenheit von Mitarbeitern im Arbeitsprozess ist Missstand und Makel zugleich und beeinträchtigt die Leistungserstellung. Der bisher weitgehend bevorzugte Weg zur Abhilfe, „normgerecht“ bestmögliches Führungsverhalten anzustreben (und anzutrainieren), muss als gescheitert gelten.

Will man Unzufriedenheit von Mitarbeitern als Kollateralschaden guter Unternehmensergebnisse nicht billigend in Kauf nehmen (und sei es auch nur, um bessere Zahlen zu erzielen), ist es unausweichlich, Führung grundsätzlich neu zu denken, den Führungsbegriff breiter zu fas-

sen. Führung auch ohne formale Macht ergänzt zunehmend die „formale“ Vorgesetztenfunktion und steht nicht im Widerspruch zu generellen Führungsprinzipien. Dadurch, dass Strukturen an Bedeutung verlieren und Menschen an Bedeutung gewinnen, ist die Berücksichtigung von psychodynamischen Prozessen in diesem neu verstandenen Führungsprozess ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Eine grundsätzliche Veränderung von Führungskultur lässt sich zwar leicht als Ziel formulieren, ist aber in der Umsetzungspraxis ein kompliziertes Unterfangen und sicherlich keine kurzfristige Verbesserungsoption. Dagegen lässt eine Konzentration auf den Führungsmikrokosmos in Organisationen, die Family Groups und deren Interaktionen im Arbeitsprozess unter Berücksichtigung von psychodynamischen Prozessen auch kurzfristige Verbesserungen im Führungsalltag realistisch erscheinen. Personalmanager könnten diese Chance nutzen, sich als strategische Partner ideenreich in den Prozess der Neuausrichtung und Professionalisierung der Führung einzubringen. Trainingskonzepte sind dabei zu bevorzugen, die erstens den Mitarbeitern Fähigkeiten zur Führung ohne Macht vermitteln, zweitens Nachwuchskräfte frühzeitig und mit systematischer Vorbereitung (auch) auf formale Führungsfunktionen vorbereiten und drittens Coaching von Family Groups als Erfolgskatalysator fix etablieren. ●

Literatur

- Czeslik, M. (2018): Die Autonomie-Lüge. Warum wir gerade in agilen Zeiten konsequente Führung brauchen, Göttingen
- Blessin, B. / Wick, A. (2017): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 8. Aufl., Konstanz / München
- Fröhlich, W. (2002): High Performance Leadership, in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (2002): Jahrbuch Personalentwicklung 2003, Neuwied, 75-82
- Fröhlich, W. (2019a): Leadership als Profession, in: Personalführung 3/2019, 58-63

- Fröhlich, W. (2019b): Vom Führungstalent zum Young Leader, in: Personalführung 9/2019, 58-63
- Geramanis, O. / Hermann, K. (Hg.) (2016): Führen in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele, Wiesbaden
- Grote, S. (Hg.) (2012): Die Zukunft der Führung, Berlin / Heidelberg
- Hartmann, E. (2018): Ihr kriegt den Arsch nicht hoch. Über eine Elite ohne Ambitionen, Frankfurt/M.
- Kaehler, B. (2017): Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen, 2. Aufl., Wiesbaden
- Korn, H.-P. (2016): Erfolgreiche Führung war schon immer agil, in: Geramanis, O. / Hermann, K. (Hg.) (2016): Führen in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele, Wiesbaden
- Kühl, S. (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien, Frankfurt / New York
- Kühl, S. (2017): Laterales Führen, Wiesbaden
- Kühl, S. / Matthiesen (2012): Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt. Zur Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens, in: Grote, S. (Hg.) (2012): Die Zukunft der Führung, Berlin / Heidelberg, 531-556
- Kuhn, T. / Weibler, J. (2020): Bad Leadership. Von Narzissten & Egomänen, Vermessenen & Verführten, München
- Moser, M. (2017): Hierarchielos führen. Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung, Wiesbaden
- Okun, B. / Hoppe H. J. (2017): Die große Führungskrise. Ein Manifest neuer Führung, 2. Aufl., Wiesbaden
- Piecha, A. / Wegge, J. / Werth, L. / Richter, P. G. (2012): Geteilte Führung in Arbeitsgruppen – ein Modell für die Zukunft?, in: Grote, S. (Hg.) (2012): Die Zukunft der Führung, Berlin / Heidelberg, 557-572
- Scholz, C. (2014): Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim
- Schutz, T. (2016): Die digital geprägten Generationen Y & Z: Wie führe ich die Unführbaren?, in: Geramanis, O. / Hermann, K. (Hg.) (2016): Führen in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele, Wiesbaden, 299-311
- Sievers, B. (Hg.) (2015): Sozioanalyse und psychosoziale Dynamik in Organisationen, Gießen
- Weibler, J. (2013): Entzauberung der Führungsmythen, Roman Herzog Institut Essay, 2, München
- Weibler, J. (2016): Personalführung, 3. Aufl., München