

Leadership als emotionaler Prozess

Zur Logik und
Irrationalität
wirksamer
Führung





Die Frage nach dem Maßstab guter, erfolgreicher oder wirksamer Führung ist geprägt von subjektiven Einschätzungen der direkt oder indirekt Betroffenen. Die beiden Faktoren „Aufgabenerfüllung“ und / oder „Zufriedenheit der Mitarbeiter (all genders)“ werden meist als Maßstab zur Führungsbewertung genannt und sind in dieser allgemeinen Formulierung sicherlich konsensfähig. Im Unternehmensalltag und im Detail ergeben sich jedoch häufig Zielkonflikte und Interpretationsdifferenzen, die den Führungsprozess deutlich belasten können. Für Führungskräfte ist das ein Dilemma, da sie im Ausgleich von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen immer wieder Abstriche auf der einen oder anderen Seite in Kauf nehmen müssen.

Ob Führung gelungen oder misslungen ist, unterliegt weitgehend dem Blickwinkel des Betrachters. Wenn Mitarbeiter sich das Maximale wünschen und „nur“ das Machbare erhalten, ist der Weg zum persönlichen Eindruck einer misslungenen Führung nicht weit. Dass Führungskräfte und Führungshandeln insofern fast grundsätzlich mit einem negativen Image behaftet sind, überrascht nicht. Es zeigt aber auch, dass unser bisheriges Führungssystem einer dringenden Neujustierung bedarf. Im nachfolgenden Beitrag wird der Führungsprozess bezüglich seiner Logik und Irrationalität näher beleuchtet, und es werden Vorschläge unterbreitet, irrationale Faktoren im Hinblick auf gelingende Führung besser zu verstehen und im Führungsprozess auch unter New-Work-Bedingungen konsequent zu berücksichtigen.

Es hält sich hartnäckig die Vorstellung, dass es nur der „richtigen“ Führung bedarf, um jeden Führungsprozess positiv zu gestalten.

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@uni-flensburg.de

Die (vermeintliche) Logik hinter vielen einschlägigen Führungsratgebern ist auf den ersten Blick bestechend: Wenn Führung nicht gelingt, kann das nur an den Führungskräften liegen, die nicht in der Lage sind, die empfohlenen Ratschläge „richtig“ in die Praxis umzusetzen. Es wird also eine machbar heile Führungswelt vorgegaukelt, die sich in der Alltagspraxis schnell und immer wieder als Mythos herausstellt.

Bisherige (innovative) Führungskonzepte und Expertenvorschläge haben augenscheinlich nicht dazu geführt, dass die seit Jahrzehnten von Betroffenen und Beobachtern geübte Führungskritik irgendetwas grund-

sätzlich zum Besseren gewendet hätte (Fröhlich 2020a). Es können drei mögliche Ursachen für diese Langzeitmisere in Betracht gezogen werden:

Führungskräfte führen nicht richtig und / oder sind unfähig!? Diese Auffassung erfreut sich aktuell großer Zustimmung. Die Schuldzuweisung an „Führungskräfte und die da oben“ ist Mainstream und schiebt die Verantwortung für die offensichtliche Führungsmisere uneingeschränkt nach oben. Diese Sichtweise wirkt erwünscht exkulpierend für die übrigen am Führungsprozess Beteiligten (u.a. Mitarbeiter, Betriebsräte, HR-Management).

Völlig unabhängig davon, dass es tatsächlich „gute“ und „schlechte“ Führungskräfte gibt, ist ein grundsätzliches Führungskräfte-Bashing kaum zielführend für ein besseres Miteinander im Führungsalltag. Allerdings ist weit und breit keine „Institution“ in Sicht, die sich systematisch um

eine Verbesserung des Führungsmiteinanders kümmern würde. Führungskräfte sind für eine derartige Herausforderung kaum professionell vorbereitet und als Betroffene im Tagesgeschäft mit anderen Aufgaben ausgelastet. Die von ihrer Kompetenz als durchaus geeignet anzusehende Human-

Resources-Funktion sucht zwar nach strategischer Bedeutung, fühlt sich für diese konzeptionelle Herausforderung anscheinend aber eher nicht zuständig.

Unser bisheriges Führungssystem ist für die Zukunft eine Fehlkonstruktion!? Unsere aktuelle und zukünftige Arbeitswelt ist gekennzeichnet durch hohe und zunehmende Dynamik und Komplexität. Man könnte annehmen, dass diese triviale Aussage dazu führen würde, dass sich auch unser Führungssystem der Realität entsprechend anpasst. Leider zeigt die Alltagspraxis, dass dies eher eine Fehleinschätzung ist. Nach wie vor wird Führung in erster Linie definiert als struktu-

rell vorgegebenes Miteinander von oben (Führungskräfte) und unten (Mitarbeiter). Auch wenn seit jüngerer Vergangenheit eine stärkere Einbindung / Partizipation der Mitarbeiter im Führungsprozess eingefordert wird, hat sich das hierarchische Führungsverständnis nur unwesentlich verändert.

Es erscheint jedoch aufgrund veränderter Aufgabenstellungen notwendig, das Führungssystem und den Führungsbegriff zu erweitern. Auch Mitarbeiter mit Aufgaben- und Projektverantwortung, aber ohne formale Führungsfunktion und damit ohne formale Macht, müssen „führen“ nach diesem veränderten Verständnis. Dies kann gelingen, indem sie Kooperationsbeteiligte im Hinblick auf eine gemeinsame Zielsetzung und Mitarbeit systematisch „mit ins Boot nehmen“ (Kühl 2017, Endres / Weibler 2019). Insofern ist es sinnvoll, die bisherige hierarchiebezogene Führungskräfteentwicklung neu zu denken und zu ersetzen durch ein umfassenderes Leadership Development. Dieses steht unterstützend auch all denen offen, die in Kooperationsprozessen ohne formale Führungsfunktion Aufgaben- und Ergebnisverantwortung übernehmen.

Unsere aktuellen Führungskonzepte und -instrumente sind weitgehend unwirksam!? Werden die Zielerreichung und Performance zum Beispiel der deutschen Wirtschaft oder einzelner Branchen als Maßstab genommen, wird man generell von erfolgreichen Führungskonzepten sprechen können. Wenn man diese Argumentation fortführt, so ist die Kausalkette nachvollziehbar, dass im Großen nur dann etwas gelingen kann, wenn es auch im Kleinen erfolgreich ist. Also spricht vieles dafür, dass die Führungskonzepte auch in den einzelnen Unternehmen oder Organisationen weitgehend wirksam sind.

Diese Einschätzung scheint sich jedoch ins Gegenteil zu verkehren, wenn die Mitarbeiterzufriedenheit als Maßstab für die Wirksamkeit von Führung im Mittelpunkt steht. Die empirischen Befunde und deren



Das Machtgefälle zwischen den Hierarchieebenen erschwert die Bewertung von Führungsverhalten. Je nach Blickwinkel können sich im Arbeitsalltag die Selbsteinschätzung der Führungskraft und die Fremdeinschätzung durch die Mitarbeitenden erheblich unterscheiden.

Interpretationen sind jedoch nur bedingt überzeugend: Zum einen fehlen aussagekräftige Untersuchungen, die den Zusammenhang zwischen Führung oder Führungserfolg und Mitarbeiterzufriedenheit konkret und insgesamt in einzelnen Unternehmen / Organisationen ausleuchten. Zum anderen ist der Interpretationsspielraum von „wirksamer Führung“ unter Berücksichtigung von beeinflussenden Rahmenbedingungen derart vielfältig, dass plakative Grundaussagen mit kaum differenzierter Kritik am Führungsverhalten wenig hilfreich sind. Viel sinnvoller wäre es, darüber nachzudenken, welche Faktoren für die Zufriedenheit der deutlichen Mehrheit der Mitarbeiter verantwortlich sind und wie diese im Führungsalltag flächendeckend und stärker berücksichtigt werden können.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass unser aktuelles Führungssystem besser ist als sein Ruf, dennoch den zukünftigen Anforderungen und Erwartungen eher weniger gerecht wird und der Führungsbegriff radikal erweitert werden sollte (Fröhlich 2021). Auch wenn die Unzufriedenheit der Mitarbeiter deutlich ist, können die Unzulänglichkeiten im Führungsalltag aufgrund komplexer Wirkungsmechanismen nicht ausschließlich den Führungskräften zugeschrieben werden. Trotzdem ist auch hier Handlungsbedarf geboten im Hinblick auf besseres konstruktives Miteinander mit beiderseitiger Verantwortung in und jenseits hierarchischer Strukturen.

Wenn Führung misslingt, heißt dies nicht zwangsläufig, dass die agierende Führungskraft gescheitert ist. Und wenn eine Führungskraft gescheitert ist, ist dies nicht gleichbedeutend mit misslungener Führung (Dörner 2020). Selbst wenn Führung misslungen und eine Führungskraft gescheitert ist, kann daraus nicht kausal abgeleitet werden, dass eine Führungskraft „gut“ oder „schlecht“ ist oder etwas falsch gemacht hat. „Misslingen“ und „Scheitern“ sind ebenso wie „gute“ oder „schlechte“ Führung Begrifflichkeiten, die zwar weitgehend selbsterklärend sind, trotzdem einen großen Interpretationsspielraum zulassen. Ohne Konkretisierung dieser Begriffe und Kommunikation in Bezug auf beispielsweise reales Führungsverhalten, erzielte oder nicht erzielte Ergebnisse, erfüllte oder nicht erfüllte Erwartungen können diese allgemeinen Beschreibungen allein kaum (positive) Veränderungen auslösen. Insbesondere bei Negativbewertungen ist eher zu erwarten, dass sich Konfliktpotenziale verfestigen, die dann Kooperationsbereitschaft und Leistungsmotivation empfindlich stören können (Abb. 1).

FÜHRUNG: MISLINGEN UND SCHEITERN ALS IRRATIONALES PHÄNOMEN

Wenn Führung misslingt, heißt dies nicht zwangsläufig, dass die agierende Führungskraft gescheitert ist. Und wenn eine Führungskraft gescheitert ist, ist dies nicht gleichbedeutend mit misslungener Führung (Dörner 2020). Selbst wenn Führung misslungen

gen und eine Führungskraft gescheitert ist, kann daraus nicht kausal abgeleitet werden, dass eine Führungskraft „gut“ oder „schlecht“ ist oder etwas falsch gemacht hat. „Misslingen“ und „Scheitern“ sind ebenso wie „gute“ oder „schlechte“ Führung Begrifflichkeiten, die zwar weitgehend selbsterklärend sind, trotzdem einen großen Interpretationsspielraum zulassen. Ohne Konkretisierung dieser Begriffe und Kommunikation in Bezug auf beispielsweise reales Führungsverhalten, erzielte oder nicht erzielte Ergebnisse, erfüllte oder nicht erfüllte Erwartungen können diese allgemeinen Beschreibungen allein kaum (positive) Veränderungen auslösen. Insbesondere bei Negativbewertungen ist eher zu erwarten, dass sich Konfliktpotenziale verfestigen, die dann Kooperationsbereitschaft und Leistungsmotivation empfindlich stören können (Abb. 1).

Führung ist ein komplexer Prozess, und in dessen Bewertung überlagern sich subjek-

tive Wahrnehmungen und objektive Tatsachen in einem kaum zu überschaubaren Geflecht. Oftmals dominieren persönliche und emotionale Einschätzungen rationale Argumente und objektive Sachverhalte. Je nach Blickwinkel können sich bei der Beurteilung von Führungsverhalten im Arbeitsalltag Selbsteinschätzung der Führungskraft und Fremdeinschätzung durch die Mitarbeiter erheblich unterscheiden.

Da sich Wertesysteme und Erfahrungsräume von Mitarbeitern meist unterschiedlich entwickelt haben, kann zum Beispiel eine Führungskraftaussage in einem Teammeeting von den einzelnen Teammitgliedern unterschiedlich aufgenommen werden. Oder die Wiedergabe der Inhalte von Einzelgesprächen kann aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmung im Sinne von „stiller Post“ zu völlig unterschiedlichen Reaktionen führen. Dies ist ein normales psychologisches Phänomen, das niemanden verwundern dürfte und im Führungsalltag stärkere Beachtung finden sollte. Bedauerlicherweise scheint dies ein blinder Fleck im Führungsprozess zu sein: Zu wenig finden unterschiedliche Mentalitäten, Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeiter (und Führungskräfte) im Führungsprozess Berücksichtigung. Dieser bedeutende Einfluss von meist auch emotionalen Faktoren auf die Psychodynamik in Arbeitsgruppen und Projektteams und damit auf Kooperations- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wird häufig unterschätzt. Die Anwendung der „besten“ Führungsinstrumente scheitert nicht selten, weil personelle Rahmenbedingungen und irrationale Einflussfaktoren nicht die nötige Aufmerksamkeit erhalten.

MENSCHEN MACHEN FÜHRUNG

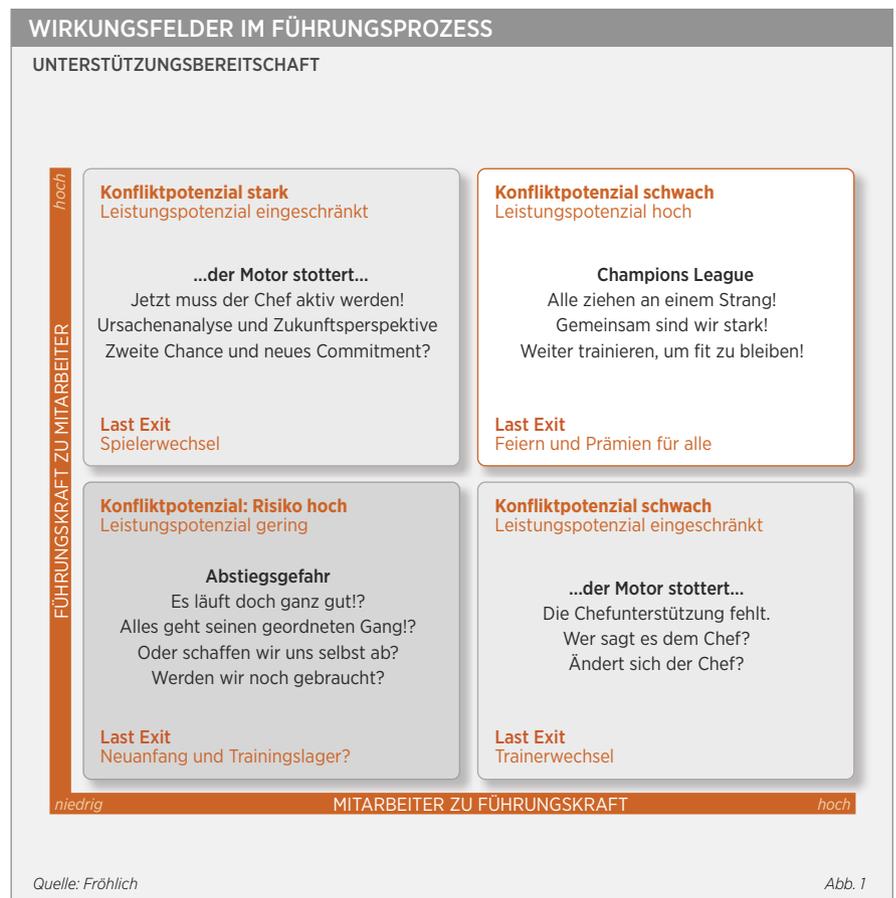
Die Erwartungen der Menschen an den Arbeitsalltag sowie Führung und Zusammenarbeit sind präziser und anspruchsvoller geworden. Die New-Work-Arbeitswelt räumt Eigenständigkeit und Partizipation der Mitarbeiter einen höheren Stellenwert

ein. Auch hierarchiefreies Führen wird in diesem Zusammenhang als reales Praxis-konzept nicht erst heute diskutiert (u.a. Skirl / Schwalb 1994; Klein 2019), ebenso wie die sinnvolle Verknüpfung von Arbeits- und Freizeit unter Berücksichtigung von Homeoffice und speziellen Working Spaces.

Im Arbeitsalltag zeigt sich, dass die individuellen Erwartungen und Wünsche der

in hippen Start-ups insbesondere bei jüngeren Arbeitskräften hoch im Kurs (Scholz 2018).

Ob Führung auch mit diesen veränderten Anforderungen beziehungsweise Rahmenbedingungen erfolgreich sein kann, hängt davon ab, ob es gelingt, eine weitgehend konflikt- und angstfreie Kultur des Miteinanders in veränderten organisatorischen Abhängigkeiten mit unterschiedlichen Frei-



Mitarbeiter im Trend des New Work vielfältiger geworden sind. Die daraus resultierenden Auswirkungen auf den Führungsprozess sind enorm, und formale Führungsstrukturen mit hierarchischen Abhängigkeiten erfreuen sich nicht gerade großer Beliebtheit. Größere Verantwortungsübernahme wird häufig abgelehnt bei gleichzeitigem Streben nach bestmöglicher Selbstoptimierung (Fröhlich 2020b). Andererseits stehen (nicht selten ausbeuterische) Arbeitsplätze

heitsgraden zu etablieren (Edmondson 2020). Dies setzt voraus, dass die mit Führung betrauten Mitarbeiter – mit oder ohne formale Macht ausgestattet – das Ergebnis der Führung als Mehrwert begreifen im Sinne der Zielerreichung für das Unternehmen / die Organisation, aber auch für die Erfüllung individueller Erwartungen der Mitarbeiter (Oelsnitz 2017). Eine konstruktive Auseinandersetzung mit den (möglicherweise besonderen) Mitarbeiterbefind-

lichkeiten des Arbeitsalltags ist eine hilfreiche Strategie und gute Vorbeugung gegen das Misslingen von Führung (Abb. 2).

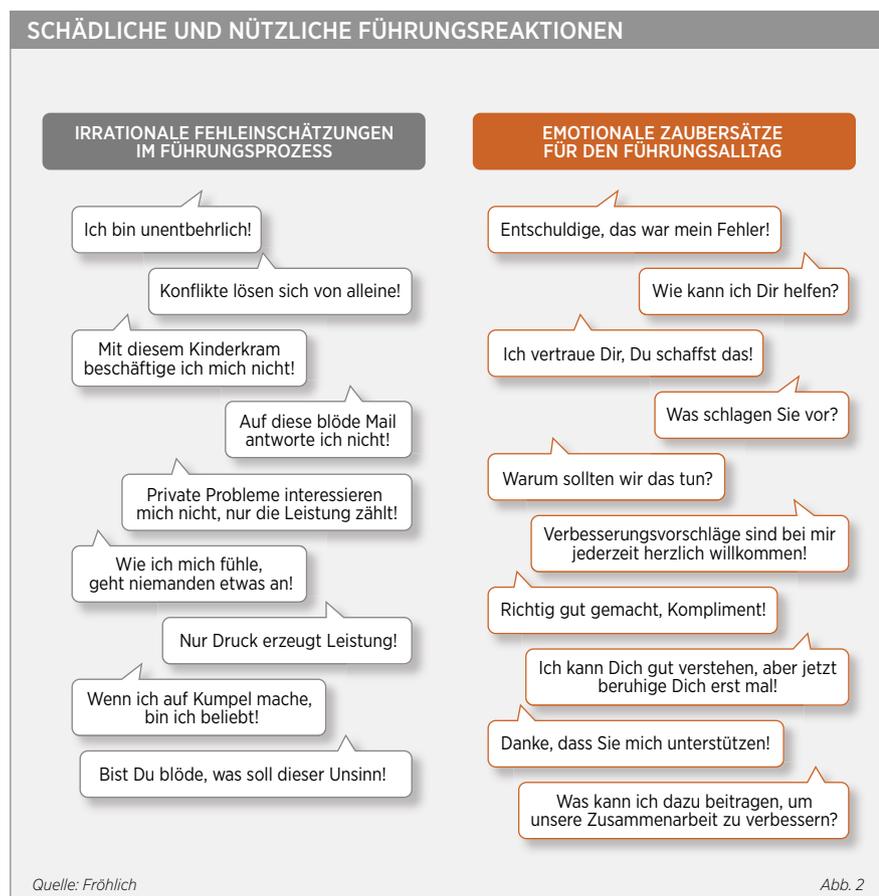
Methoden-Know-how und Instrumente der Führung haben mittlerweile eine hohe Qualität und weitgehende Akzeptanz erreicht. Allerdings bleibt deren Wirkung für eine konstruktive Zusammenarbeit im Führungsprozess begrenzt, wenn die handelnden Personen die Auswirkungen emotio-

zu erfüllen haben, die sie mit ihren Mitarbeitern zu erreichen versuchen. Diese Fachaufgabe kann mehr oder weniger anspruchsvoll / kompliziert / komplex sein und mehr oder weniger ressourcenschonend in Bezug auf Arbeitsmittel, Zeit und Arbeitskraft. Die Führungskräfte müssen einer doppelten Verantwortung gerecht werden: Einerseits stehen sie in der Pflicht zur Erfüllung ihrer Fachaufgabe mit Ergebniserwartung und Rechtfertigungszwang nach oben. An-

aufgeteilt, ohne dass Kollegen sich über ein schwaches Vertriebsgebiet mit weniger Umsatzchancen beschwerten? Wer schreibt das Angebot für einen wichtigen Kunden über das Wochenende? Die Lösungen dieser ganz normalen Herausforderungen des Tagesgeschäfts können schon zu Verstimmung bei Mitarbeitern führen, selbst wenn sich diese nur dem eigenen Empfinden nach nicht gerecht behandelt fühlen. In partizipativen Arbeitskontexten wird das Team solche konflikthanfälligen Situationen möglicherweise alleine bewältigen. Trotzdem sollte die Führungskraft für derartige Konflikte eine deutliche Sensibilität entwickeln, um rechtzeitig eingreifen zu können. Dies gilt insbesondere, wenn Sachthemen Auswirkungen auf die Mitarbeiteremotion haben. Für Führungskräfte ist es wichtig, zu begreifen, dass eine sich dadurch verselbstständigende Psychodynamik einer Arbeitsgruppe zu gravierenden Störungen führen kann mit einem wesentlichen und oftmals negativen Einfluss auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter.

Kritiker mögen einwerfen, dass das Arbeitsleben gewisse Notwendigkeiten erfordert und Mitarbeiter sich diesen Erfordernissen nicht entziehen können (und dafür ja bezahlt werden). Auch wenn diese Logik nachvollziehbar ist, muss sie nicht zielführend sein. Völlig unabhängig von objektivierbaren Sachverhalten ist es für Führungskräfte sinnvoll, sich mit emotionalen Befindlichkeiten der Mitarbeiter im Arbeitsalltag ernsthaft auseinanderzusetzen. Vom Ende her gedacht sollten Führungskräfte sich so verhalten, dass Mitarbeiter in ihrer Leistungsmotivation unterstützt und Störpotenziale, soweit es geht, ausgeschaltet werden.

Dies darf jedoch nicht zur fatalen Fehleinschätzung führen, dass Mitarbeiterzufriedenheit allein der Schlüssel zum Führungserfolg wäre. Die Führungskunst besteht in erster Linie darin, eine harmonische Balance zwischen den mehr oder weniger divergierenden Unternehmensanforderungen und Mitarbeiterinteressen herzustellen.



ner Einflüsse nicht angemessen berücksichtigen. Menschen machen Führung – Struktur und Methoden können dabei helfen oder aber empfindlich stören.

FÜHRUNGSERFOLG UND MITARBEITERZUFRIEDENHEIT – EINE UNHEILVOLLE VERKNÜPFUNG?

In Theorie und Praxis ist unbestritten, dass (auch) Führungskräfte eine Fachaufgabe

dererseits haben sie Mitarbeiterwünsche und -bedürfnisse angemessen zu berücksichtigen. Dies stürzt Führungskräfte immer wieder in unauflösbare Dilemmata (Lebrenz 2018; Weibler / Drees 2021; Zwack / Bossmann 2017) und ähnelt der Quadratur des Kreises.

Wer übernimmt die Spätschicht eines kurzfristig erkrankten Kollegen? Wie werden die Vertriebsbereiche regional gerecht neu

Kommunikation und Entscheidungstransparenz sind für Führungskräfte sicherlich gute Katalysatoren, um die beiderseitigen Erwartungen und Hoffnungen situationsgerecht in Einklang zu bringen. Die oftmals Zuschreibung der Mitarbeiterzufriedenheit als „mächtigsten“ Faktor des Führungserfolgs wird dem realen Führungsalltag mit seinen vielfältigen arbeitsbezogenen Notwendigkeiten und komplexen Rahmenbedingungen für Führungskräfte und Mitarbeiter allerdings kaum gerecht und sollte in der Praxis stärker hinterfragt werden.

ZUFÄLLIGKEITEN IM FÜHRUNGSPROZESS?

Die Vorhersage menschlichen Verhaltens ist mit Unwägbarkeiten behaftet. Dies gilt im Führungsprozess für alle Führungskräfte und die direkt zugeordneten Mitarbeiter oder im Falle von Führung ohne formale Macht für alle an einem Projekt Beteiligten. Neben diesem „menschlichen Risiko“ beeinflussen unsichere Rahmenbedingungen das Entscheidungsverhalten und Führungshandeln. Diese eher komplizierte Ausgangssituation legt die Vermutung nahe, dass der Führungsprozess von vielen Zufälligkeiten oder zumindest kaum eindeutig einschätzbaren Faktoren beeinflusst wird. Eine erhellende Schlussfolgerung könnte sein, dass der Erfolg von Führungsprozessen durch diese Unwägbarkeiten beeinflusst wird und eine vollständige Antizipation aufgrund häufig komplexer Rahmenbedingungen kaum gelingen kann.

Diese Argumentation führt zur Frage, ob und inwieweit Führungsmethoden und -instrumente dazu beitragen können, den Führungsprozess und das Führungsergebnis besser (vorhersagbar) zu machen. Eine methodisch saubere Vorgehensweise, zum Beispiel im Hinblick auf Entscheidungsschritte, Informations- und Kommunikationsverhalten, Umgang mit Fehlern, Konfliktbewältigung, ist sicher hilfreich, um den Führungsalltag sowie überraschende (Stör-) Ereignisse systematisch zu bewältigen und im Führungsprozess nicht „kopflös“ zu wirken. Die Unwägbarkeiten des menschlichen Verhaltens zum Beispiel von Führungskräften in Krisenzeiten lassen sich jedoch auch mit starkem Methoden-Know-how kaum gänzlich aus der Welt schaffen.

FAZIT

Auch wenn Führung auf den ersten Blick einer vernunftbezogenen Logik folgt, beeinflussen bei genauerer Analyse irrationale Faktoren mit subjektiven Einschätzungen und persönlichen Erwartungen den Führungsprozess deutlich. Vielfach wird diese Wirkung im täglichen Führungsprozess unterschätzt und im Führungsverhalten vernachlässigt, sodass auch methodisch einwandfreies Führungsverhalten nicht das erwartete / erwünschte Ergebnis bringt. Zusätzlich erweist sich das Streben nach gleichzeitig bestmöglicher Erfüllung von Unternehmensanforderungen und Mitarbeitererwartungen für Führungskräfte immer wieder als schwer auflösbares Dilemma, da beide Faktoren in vielen Fällen in Zielkonkurrenz zueinanderstehen. Entscheidungstransparenz, offensives Kommunikationsverhalten und ernsthafte Partizipationsangebote können insbesondere bei Führung ohne formale Macht dazu beitragen, gemeinsam kompromiss- und mehrheitsfähige Handlungsoptionen zu entwickeln. Wirksame Führung ist insofern der beste Katalysator für zukünftig auch bessere Mitarbeiterzufriedenheit. ●

Literatur

- Dörner, D. (2020): Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, 16. Aufl., Reinbek
- Edmondson, A. C. (2020): Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen, München
- Endres, S. / Weibler, J. (2019): Plural Leadership. Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show, Wiesbaden
- Fröhlich, W. (2020a): Permanente Führungskrise und Führungsversagen. Wege aus der Sackgasse, in: Personalführung, 6, 52-58

- Fröhlich, W. (2020b): New Work und Personalentwicklung. Job Crafting mit Selbstoptimierung, in: HR-Performance, 6, 44-45
- Fröhlich, W. (2021): New Work Leadership. Erfolgreich führen in komplex unsicheren Zeiten, in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hg.): HR-Trends 2022, Freiburg (in Vorb.)
- Klein, S. (2019): Kein Mensch braucht Führung. Mehr Erfolg durch Selbstverantwortung, Offenbach
- Kühl, S. (2017): Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Wiesbaden
- Lebrenz, C. (2018): Das Dilemma mit den Dilemmas. Warum Zwickmühlen das Leben in Organisationen bestimmen und wie wir besser mit ihnen umgehen können, Regensburg
- Oelsnitz, D. von der (2017): Einführung in die systemische Personalführung, 2. überarb. Aufl., Heidelberg
- Scholz, C. (2018): Work-Life-Blending. Warum dieses Arbeitsmodell gefährlich ist und welchen Gegenentwurf wir brauchen, Weinheim
- Skirl, S. / Schwalb, U. (Hg.) (1994): Das Ende der Hierarchien: Wie Sie schnelllebige Organisationen erfolgreich managen, Wiesbaden
- Weibler, J. / Drees, J. (2021): Gibt es (Aus-)Wege aus der Zwickmühle? Über den vernünftigen Umgang mit Dilemmata, www.leadership-insiders.de/gibt-es-aus-wege-aus-der-zwickmuehle-ueber-den-vernueftigen-umgang-mit-dilemmata/ (Stand: 16.9.2021)
- Zwack, J. / Bossmann, U. (2017): Wege aus beruflichen Zwickmühlen. Navigieren im Dilemma, Göttingen