

Karlheinz Schwuchow / Joachim Gutmann (Hrsg.)

Über 150
Management-Studien
zum Download

HR-Trends 2022

Covid-19, Smart Work, Purpose, Digitalisierung



HAUFE.

New Work Leadership – Erfolgreich führen in komplex unsicheren Zeiten



Prof. Dr. Werner Fröhlich,
Internationales Institut für
Management und
ökologische Bildung,
Europa-Universität Flensburg

Das nachfolgende New-Work-Leadership-Konzept versucht, praxistaugliche Führung von Menschen für Menschen auch jenseits hierarchischer Strukturen zukünftig so zu gestalten, dass sich mögliche unterschiedliche Interessen und Erwartungen von Organisation und Mitarbeitern in Bezug auf Leistung, Verantwortung und Zufriedenheit in einer sinnvoll akzeptablen Balance bewegen. Dass es als besonders schwierig gilt, diese Zielsetzung in dynamisch komplexen und herausfordernden Zeiten zu erreichen, darf uns weder verwundern noch erschrecken. Vielmehr spiegelt dies nur die Erkenntnis wider, dass eine Veränderungsnotwendigkeit erkannt wird und dementsprechend zu handeln ist.

Paradigmen-Wechsel im Führungsverständnis

Der klassische Führungsbegriff mit der Übertragung formaler Macht von oben nach unten durch organisatorische Zuordnung ist auch weiterhin praxisrelevant. Allerdings wird dieses (eher konservative) Führungsverständnis den aktuellen und zukünftigen Anforderungen dynamischer Arbeitsprozesse allein kaum noch gerecht. Temporäre und verstärkt interdisziplinäre Aufgaben und Projekte erfordern eine gewandelte Füh-

Lessons Learned

- Der Führungsbegriff wird zukünftig erweitert zu zielorientiertem Beziehungs-Management von oben, von unten und von der Seite.
- Konflikte zwischen Organisations- und Individualzielen beeinflussen Führungsprozesse und erfordern Aufmerksamkeit sowie Kompromisse.
- Teams mit häufig wechselnder Besetzung bedürfen stärkerer Beachtung im Hinblick auf Kommunikation und transparente Handlungs-Optionen.
- Reflexion und Management der Psychodynamik verbunden mit Vertrauen und Verständigung entscheidet über Erfolg oder Misserfolg der Führung
- In komplex unsicheren Zeiten erfordert zielorientierte Führung ausgeprägtes Risikobewusstsein, Mut zur Entscheidung und Umsetzungsstärke.

rungsrolle auch jenseits formal übertragener Macht im Blick auf eine überzeugende zielgerichtete Einflussnahme durch die jeweiligen Aufgaben- oder Projektverantwortlichen. Nachfolgend bezeichnen wir diesen Paradigmenwechsel im Führungsverständnis als New Work Leadership.

Unabhängig von Führung mit oder ohne formaler Macht setzt sich aber auch erfreulicherweise zunehmend die Erkenntnis durch, dass im Rahmen von Führung eine ehrliche Partizipation der beteiligten Mitarbeiter für den Führungserfolg förderlich ist. Partizipation im Führungsprozess zu realisieren, ist kein Selbstläufer, sondern beinhaltet durchaus erhebliches Konfliktpotenzial.

So wird oftmals verkannt, dass nicht alle Mitarbeiter im gleichen Maße fähig, interessiert und bereit sind, sich für erweiterte Mitsprachemöglichkeiten und auch breitere Verantwortungsübernahme zu engagieren. Unabhängig davon wird von den entsprechenden Aufgaben- oder Projektverantwortlichen Transparenz und Kommunikationsstärke erwartet, um bei unterschiedlichen Partizipationsinterpretationen und -bestrebungen moderierend und steuernd einzugreifen.

Rahmenbedingungen und Herausforderungen zukünftiger Führung

Ein Blick zurück lässt kaum Zweifel: Allem Anschein nach wird bei jedem neuen »Fort-schritts-Störfall« (E-Mail, Personal Computer, Internet, Mobilfunk, Globalisierung, Digitale Transformation, Corona u. a.) auch zeitnah eine neue Führung propagiert und gefordert. Dies ist einerseits durchaus verständlich, weil Führungsprobleme in Zeiten der (disruptiven) Veränderung stärker in den Fokus geraten und Anlass bieten, über neue Führung wieder einmal intensiver nachzudenken. Andererseits fällt auch auf, dass bei nahezu identischen Führungsproblemen zumindest in den letzten 50 Jahren (Sahm 1977, Fröhlich 2002, 2020) bisherige Führungs- und Entwicklungskonzepte kaum breitflächig spürbare Verbesserungen in der Führungspraxis zustande gebracht haben. Als Hauptschuldige gelten fast immer die Führungskräfte mit meist denselben (eher fragwürdigen) Hauptbegründungen für diese altbekannte Führungsmisere:

- Es werden die falschen Führungskräfte ausgewählt und
- die zur Verfügung stehenden Führungsinstrumente sind fehlerhaft oder werden von Führungsverantwortlichen nicht richtig angewandt.

Paradox an diesen Argumenten ist, dass sie im ersten Reflex nahezu immer ein akzeptierendes Kopfnicken auslösen und genau darauf ausgerichtete Lösungsvorschläge das Ursprungsproblem dann doch nicht lösen. Insofern sollten wir ernsthaft der Frage nachgehen, ob die bisherige strikte Fokussierung von Führungsproblemen allein auf die Führungskräfte ein (vermeidbarer) Irrweg ist.

Wir sehen die Ursachen der deutlichen Unzufriedenheit mit Führung in einer fehlenden Gesamtbetrachtung des Führungsprozesses und seiner Wirkungsweise sowie einer ziemlich unreflektierten und generellen Schuldzuweisung mit übertriebenem Fokus auf die jeweiligen Führungskräfte. Um möglichen Missverständnissen zuvor zu kommen, sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Bad Leadership ein nicht akzeptables Führungsverhalten darstellt und derartig agierende Personen – sofern in der betroffenen Organisation tatsächlich ein ethisch-moralischer Grundkonsens besteht – von Führungsverantwortung auszuschließen sind.

Ernsthafte Bemühungen, die Führungsleistung zu verbessern, erfordern einen veränderten integrierenden Blick auf den Führungsprozess, die beteiligten Personen und zu berücksichtigende Rahmenbedingungen. Das daraus abgeleitete Konzept des New Work Leadership stellt einen Paradigmenwechsel dar und fokussiert auf die drei wesentlichen zu integrierenden Faktoren

- Führungsprozess und Psychodynamik in Family Groups,
- Interessensausgleich der Beteiligten und Reduzierung von Zielkonflikten sowie
- Persönlichkeit und Förderung der Kooperationsbereitschaft.

Unzufriedenheit mit Führung durch Fehler im System

Die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Führung trägt stark zur schon fast grundsätzlich negativen externen und internen »öffentlichen Meinung« der realen Führungspraxis bei. Hinzu kommt, dass praktisch jede im Arbeitsprozess stehende Person Anekdoten schlechter Führungspraxis zum Besten geben kann – durch eigenes Erleben oder auch nur von »realen Geschichten aus der Frühstückspause«. Diese oftmals unglaublichen »High-Lights« werden der gesamten Führungs-Wirklichkeit jedoch kaum gerecht.

Es ist erkennbar, dass die Bewertung von Führung allzu oft auf den Faktor Mitarbeiter(un)zufriedenheit reduziert wird. Tatsächlich wird eine derartig einseitige Betrachtungsweise dem komplexen Ziel- und Aufgabenbündel der einzelnen Führungskräfte kaum gerecht. Dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter einen Einfluss auf deren Motivation und Leistungsbereitschaft hat, ist zweifelsfrei Konsens. Inwieweit Führungsverhalten aber ursächlich für das Befindlichkeits-Level der Mitarbeiter und deren (Un-)zufriedenheit ist, wird selten hinterfragt. Aus den genannten Gründen erscheint ein Fokus auf den Faktor Mitarbeiterzufriedenheit ohne tiefere Analyse der Ursachen für die nahezu alleinige Bewertung von Führung denkbar ungeeignet.

Das New-Work-Leadership-Konzept

Das New-Work-Leadership-Konzept entfaltet seine Wirksamkeit in sämtlichen personellen Aufgaben- und Projektzuordnungen mit und ohne formale Macht der handelnden Personen. Insbesondere die bisher deutlich vernachlässigte Betrachtung von Führungspraxis ohne formale Macht mit Aufgaben-Verantwortlichkeiten in schwach strukturierten Kooperations-Partnerschaften kann von diesem New-Work-Leadership-Konzept profitieren. Der Führungsbegriff erfährt insofern eine Ausweitung auf das Beziehungs-Management von Projektmitarbeitern oder auch Experten, die für ihre Aufgabenerfüllung auf eine (kaum erzwingbare) Kooperation mit anderen Wissens- und/oder Erfahrungsträgern angewiesen sind. Das Konzept umfasst folgende Aspekte:

- Führung in Aufgaben- und Projektverantwortung ohne formale Macht,
- Family Group als Leistungsgenerator,
- Prozessorientierung statt Personenorientierung,
- offensive Gestaltung von Beziehungs-Management,
- besondere Beachtung der Psychodynamik im Führungsalltag,
- realistisches Führungsprofil statt idealer Wunschvorstellung.

Es sollte uns aber bewusst sein, dass auch dieses Konzept in Extremsituationen, wie zum Beispiel Umgang mit besonders schwierigen Mitarbeitern, Bad Leadership, unternehmerischen Existenzkrisen, kriminellen Machenschaften usw. an seine Grenzen stößt. Der konstruktive Alltagsumgang mit diesem Konzept kann aber zumindest dazu beitragen, die Sensibilität für derartig schwierige Führungssituationen zu erhöhen und im Bedarfsfall ergänzende professionelle Unterstützung mit einzubeziehen.

New Work Leadership: Prozess- und Beziehungs-Management

Im Konzept von New Work Leadership verschiebt sich der Bewertungsfokus von Führung weg vom bisherigen Fixpunkt Führungskraft hin zur Bewertung von Effektivität (Zielerreichung) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit) der Aufgabenbewältigung von Projekt- und Arbeitsteams. Insofern steht nicht mehr die formal verankerte Führungskraft im Fokus, sondern vielmehr das zielorientierte Beziehungs-Management von Aufgaben- und Projektverantwortlichen.

Eine so verstandene Führungs-Philosophie ist aber auch gleichbedeutend damit, dass Prozess-Management und Team-Kompetenzen deutlich aufgewertet werden. Forderungen nach und Bewertungen von persönlichen Eigenschaften bzw. Kompetenzen der beteiligten Personen verlieren damit an Bedeutung. Anstatt dessen sollten sich die Führungsanforderungen orientieren an einem praxisorientiert sinnvollen Mindest-Level und weniger an realitätsfernen idealistischen Wunschvorstellungen.

Erfolgskritische Integrationsfaktoren

Das New-Work-Leadership-Konzept basiert auf den drei erfolgskritischen Integrationsfaktoren zur positiven Entwicklung von Führungsprozessen in der Organisationspraxis:

- Führungsprozesse und Psychodynamik in Family Groups,
- Interessensausgleich der Beteiligten und Reduzierung von Zielkonflikten und
- Persönlichkeit und Förderung der Kooperationsbereitschaft

Diese drei Integrationsfaktoren sind nicht unabhängig voneinander, können sich gegenseitig verstärken oder beeinträchtigen und entfalten ihre beste Wirkung unter gleichzeitiger ausbalancierter Berücksichtigung im Führungshandeln. Prozess- und/oder aufgabenbezogen ist jeweils zu entscheiden, in welchem Maße die Integrationsfaktoren gemeinsam im Führungshandeln zu berücksichtigen sind.

Führungsprozesse und Psychodynamik in Family Groups

Das Ziel eines jeden Führungsprozesses ist es, unterschiedlichste Aufgabenstellungen (Effektivität) mit verfügbarem Mitteleinsatz (Effizienz) erfolgreich zu bewältigen. Die Aufgaben können einmaliger oder dauerhafter Natur sein, mehr oder weniger komplex, vorhersehbar oder überraschend, sich im Alltags- oder Krisenmodus stellen. Im Alltagsmodus und mit bekannten Routineaufgaben stellt die Aufgabenbewältigung von erfahrenen Beteiligten im Allgemeinen keine besondere Herausforderung für den Führungsprozess dar.

In Situationen jenseits von Routine kommt der Steuerung des Führungsprozesses und der Berücksichtigung der Psychodynamik in Family Groups eine besonders erfolgskritische Bedeutung zu. Führungshandeln berücksichtigt hierbei alle an der Aufgabenerfüllung Beteiligten. Diese können unter dem Begriff Family Group zusammengefasst werden, entweder im Rahmen einer formalen Organisationsstruktur oder als strukturell unabhängige fachliche Kooperationspartner im Rahmen einer Projektaufgabenstellung. Insbesondere das Führungshandeln ohne formale Macht stellt Aufgaben- und Projektverantwortliche bei der Steuerung des Führungsprozesses und der Realisierung einer wirksamen und akzeptierten Einflussnahme oftmals vor beträchtliche Herausforderungen.

Auch wenn Führungsprozesse formal durch Start- und Endzeitpunkte von Aufgaben und Projekten definiert sind, wirken auch zurückliegende Kooperations-Erfahrungen nach und können erheblichen Einfluss auch auf aktuelle und nachgelagerte Prozesse ausüben. Es wäre also eine völlige Fehleinschätzung anzunehmen, dass vergangenheitsbezogene Erfahrungen für Aufgaben- und Projektpartner keinen Einfluss mehr haben würden. Positive wie negative Erfahrungen mit dem aktuellen Aufgaben- und

Projektverantwortlichen können ebenso einen Einfluss auf den Führungsprozess haben wie auch Erfahrungen mit Personen, die derzeit nicht involviert sind.

Die jeweiligen Aufgaben- und Projektverantwortlichen können den Führungsprozess mit allen in der Family Group Beteiligten positiv beeinflussen. Hierzu ist es hilfreich, sich mit den einzelnen Personen und der Psychodynamik innerhalb der Family Group intensiv zu beschäftigen.

Sympathien oder Abneigungen der beteiligten Personen untereinander, Bevorzugungen oder Benachteiligungen im Arbeitskontext, unterschiedlich nützliche Kompetenzen usw. können deutliche Auswirkungen auf das Leistungs- und Kooperationsverhalten der Family Group-Mitglieder haben. Hierbei ist weniger entscheidend, ob es sich um tatsächlich feststellbare Tatsachen handelt oder nur um subjektive Empfindungen. Dem Beziehungs-Management innerhalb der Family Group kommt insofern eine bedeutende Funktion im Hinblick auf Kooperations- und Unterstützungsbereitschaft zu. Auch vereinzelt Zu- oder Abgänge von Mitgliedern können die Psychodynamik einer bestehenden Family Group deutlich verändern. Im aktiven Führungshandeln ist Antizipation und Achtsamkeit in Bezug auf gruppenspezifische Prozesse ein wesentlicher erfolgskritischer Faktor.

Nicht selten wird dieses Beziehungs-Management im Rahmen von Führungsprozessen kritisiert als Schaffung einer »Wohlfühllose« für »irrationale Mitarbeiter-Befindlichkeit« und Angst vor Klartext-Sprache im Umgang mit Mitarbeitern. Im Einzelfall ist sicher auch das nicht auszuschließen, selbst wenn sich das Führungsverhalten grundsätzlich an der zu erwarteten Zielerreichung ausrichtet. Andererseits stellt sich die Frage nach sinnvollen Alternativen des Führungshandelns. Die bisherige weitgehende Vernachlässigung der Psychodynamik im Führungsprozess mit den bekannten negativen Folgen schreit ja geradezu nach einem Paradigmenwechsel im Hinblick auf die Gestaltung und Bewertung von Führungsprozessen.

Interessenausgleich der Beteiligten und Reduzierung von Zielkonflikten

Kooperationen, Führung oder Projektverantwortung orientieren sich am Ziel, eine Aufgabenstellung erfolgreich zu bewältigen. Insbesondere in Family Groups mit fachlichen Abhängigkeiten der Mitglieder untereinander und ohne formale Machtstruktur ist das Arbeitsergebnis stark abhängig von dem Grad der freiwilligen Leistungsbereitschaft aller Beteiligten. Diese wiederum wird direkt beeinflusst von der Erfüllung individueller Ansprüche an Inhalt und Umgebung des Arbeitsplatzes, Wertschätzung, persönliche Entwicklung und dem Grad der angestrebten Selbstoptimierung.

Dass unterschiedliche Mitarbeiter auch ganz unterschiedliche Anforderungen an ihren Arbeitsplatz stellen, ist Realität im Arbeitsalltag und diese Vielfalt sollte im Führungsprozess entsprechende Berücksichtigung finden. Die Frage nach dem richtigen Maß von Diversity in Arbeits- und Projektgruppen (Becker 2015) stellt sich immer wieder neu. Jede Family Group ist von real vorliegender Diversity der Mitarbeiter geprägt (beispielsweise bezüglich Alter, Ausbildungsfach und -abschluss, Geschlecht, Familienstand, regionale Herkunft, Religion), wird als Ganzes und bezüglich ihrer einzelnen Mitglieder aber bis heute kaum dementsprechend behandelt. Die Forderung nach mehr Diversity in Arbeitsgruppen wird häufig begründet mit besserer Leistung durch vielfältigere Blickwinkel. Dies wird jedoch immer dann an enge Grenzen stoßen, wenn in der Praxis damit verbundene unterschiedliche Mitarbeitererwartungen (schon heute) nicht adäquat Berücksichtigung finden. Vielfältigere Blickwinkel können auch zu größeren Reibungsverlusten führen, diesbezügliche Kompromisse aber nicht unbedingt zu besseren Ergebnissen.

New Work Leadership beachtet im Führungsprozess die unterschiedlichen Diversity-Gesichtspunkte und auch Interessen der Family-Group-Mitglieder und engagiert sich aktiv gegen Diskriminierung jeder Art. Dabei versucht aktive Führung einen Ausgleich zu finden zwischen den Interessen der Mitglieder auf der einen Seite sowie auch zwischen den Unternehmensanforderungen und Erwartungen der Family Group als Ganzes.

Im Arbeitsalltag können Zielkonflikte und Erwartungsenttäuschungen in der Family Group für Ärger sorgen, erhebliche Irritationen und eine negative Psychodynamik auslösen. Ursachen für derartige Konfliktsituationen können kleinere Missverständnisse, fehlende Transparenz und verbesserungswürdige Kommunikation sein, welche durch einen offenen Austausch beigelegt werden können. Nicht selten basieren derartige Situationen aber auch auf schwer oder kaum miteinander zu vereinbarende Gegensätzen und sei es nur in der unterschiedlichen Einschätzung von hilfreichen Regelbrüchen in der Organisation (Kühl 2020). Ohne gezieltes Beziehungs-Management und Konfliktmoderation durch die Aufgaben- und Projektverantwortlichen droht eine Konfliktverschärfung. Kommunikation und Verhandlungsgeschick sowie Transparenz in Bezug auf Ziele und Rahmenbedingungen mit Versachlichung emotionaler Reaktionen können hier konfliktreduzierend wirken.

Je nach Erfahrungsschatz und Reifegrad kann eine Family Group in der Lage sein, derartige Konflikte selbst konstruktiv zu lösen. Vielfach ist es aber auch sinnvoll, wenn Aufgaben- und Projektverantwortliche sich externer Hilfe bedienen, um erkannte Konfliktpotenziale möglichst frühzeitig zu entschärfen. New Work Leadership erfordert und fördert insofern auch Methodenkenntnis zur Konfliktbewältigung.

Persönlichkeit und Förderung der Kooperationsbereitschaft

Die Wunschvorstellung einer idealen Führungspersönlichkeit ist eine Illusion und fördert eine unerfüllbare Erwartungshaltung an Aufgaben- und Projektverantwortliche. Führungskräftebewertungen fokussieren sich häufig auf Schwächen unter gedankenloser Missachtung einer Gesamtbetrachtung. Insbesondere wird dies sichtbar bei Führung mit formaler Macht. Grund hierfür ist oftmals eine weitgehende Entkopplung von Führung und Team und ein (unsinniger) Abnutzungskampf zwischen unten und oben. In Family Groups mit Aufgaben- und Projektverantwortlichen ohne formale Macht rückt die Notwendigkeit nach freiwilliger Kooperation stärker in den Mittelpunkt und das Bemühen um gegenseitiges Verständnis erhält einen höheren Stellenwert.

Das New-Work-Leadership-Konzept orientiert sich weniger an einem Führungskräfte-/Persönlichkeitsideal, sondern fordert ein Umdenken hin zu Mindestanforderungen eines Kompetenzprofils, die organisationsspezifisch durchaus unterschiedlich ausfallen können. Hierdurch kann dem stellenweise von Organisationen angestrebten »Vollkommenheitswahn« ebenso entgegengewirkt werden wie der von einigen Mitarbeitern übertriebenen Selbstoptimierung. Die Herausforderungen einer dynamischen Arbeitswelt sind durch kooperationsbereite, mutige, angstfreie, geduldige und resiliente Aufgaben- und Projektverantwortliche sicherlich besser zu bewältigen. Und die Kooperationsbereitschaft in Family Groups wird steigen, wenn die Beteiligten wollen, können und dürfen. Das alles ist keine neue Erkenntnis. Überraschenderweise wird dies im Arbeitsalltag, trotz großen Einflusses auf die Leistungs- und Kooperationsbereitschaft der Beteiligten, aber viel zu selten beachtet.

Professionalisierung von Führung

Erfolgskritische Integrationsfaktoren im Prozess des Beziehungs-Managements zu berücksichtigen, ist ein wesentlicher Ansatz, um Führung zu professionalisieren (Fröhlich, 2019) und damit auch New Work Leadership zu realisieren. Der bisher nahezu ausschließliche Bewertungs-Fokus auf Führungskräfte und deren Verhalten, weitgehend losgelöst vom Einfluss der Psychodynamik im Arbeitsalltag und vorliegenden Rahmenbedingungen, wird insofern abgelöst von einer Gesamtsicht auf den Führungs-Prozess. Stärken stärken und Schwächen eher tolerieren wirkt als Personalentwicklungs-Maxime im Hinblick auf Führungsverhalten heute eher kontraproduktiv. Führungsfehler haben häufig eine unterschätzte Multiplikationswirkung mit durchaus überraschender Lebensdauer. Insofern erscheint es sinnvoller, die Vermeidung gravierender Führungsfehler als Führungsstärke auszuweisen.

Professionalisierung von Führung bedeutet aber sicher nicht, Führungskräfte dahingehend entwickeln zu wollen, einem normhaft vorgegebenen hundertprozentigen Anspruch an Qualifikation, Kompetenz und Verhalten möglichst nahe zu kommen. Diese immer noch gängige unrealistische Maxime ist unsinnig und trägt wesentlich zu Frust, Unzufriedenheit, Häufung psychischer Erkrankungen und Burnout der Führenden und Geführten bei.

Zukünftig sollten nicht utopisch anmutende Maximal-Anforderungen an Führungskräfte als Maßstab gelten, sondern unabdingbare Mindestanforderungen. Zum einen fördert das die mittlerweile deutlich reduzierte Bereitschaft, Führungsaufgaben zu übernehmen, und zum anderen können sich mit Führung Betraute stärker um ihre Führungsaufgabe kümmern anstatt ständig bei der Verbesserung ihrer formalen Führungs-Qualifikation im »Hamster-Laufrad« gefangen zu sein.

Ausblick: Menschen machen Führung!

New Work Leadership erfindet die Führungswelt nicht neu, bietet jedoch einen realitätsnahen Ansatz, um zukünftige Führungsprozesse von Menschen für Menschen zu gestalten. Das Ziel erfolgreicher Führung von Aufgaben- und Projektverantwortlichen auch ohne formale Macht steht hierbei im Vordergrund. Dem Streben nach möglichst »vollkommenen hundertprozentigen Führungskräften« und technokratischen Führungsmethoden wird eine klare Absage erteilt. Das Konzept der New Work Leadership konzentriert sich auf die Gestaltung von Führungsprozessen unter Beteiligung ganz normaler reflexionsbereiter Menschen. Für all diejenigen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, um ihre Family Groups zum Erfolg zu führen, bietet New Work Leadership Handlungs-Optionen für den Führungs-Alltag. Die Berücksichtigung von Psychodynamik und offensive Gestaltung von Beziehungs-Management sind hierbei die Grundpfeiler des Führungserfolges. Wer davon überzeugt ist, kann heute damit beginnen.

Literatur

- Becker, M. (2015): Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Dörner, D. et al. (Hrsg.) (1983): Lohhausen: Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität. Bern, Stuttgart, Wien: Huber.
- Endres, S.; Weibler, J. (2019): Plural Leadership: Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show. Wiesbaden: Springer.
- Fröhlich, W. (2020): Permanente Führungskrise und Führungsversagen. Wege aus der Sackgasse. In: Personalführung 6/2020, S. 52 – 58.

- Fröhlich, W. (2019): Leadership als Profession. In: Personalführung 3/2019, S. 58 – 63.
- Fröhlich, W. (2002): High Performance Leadership. In: Schwuchow, K.; Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung. Praxis und Perspektiven 2003, S. 75 – 82. Neuwied: Luchterhand.
- Kuhn, T.; Weibler, J. (2020): Bad Leadership. Von Narzissten & Ego manen, Vermessenen & Verführten: Warum uns schlechte Führung oftmals gut erscheint und es guter Führung häufig schlecht ergeht. München: Vahlen.
- Kühl, S. (2020): Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Frankfurt/New York: Campus.
- Sahm, A. (1977): Humanisierung im Führungsstil. Frankfurt a. M.: Kommentator
- Scholz, C. (2018): Mogelpackung Work-Life-Blending. Warum dieses Arbeitsmodell gefährlich ist und welchen Gegenentwurf wir brauchen. Weinheim: Wiley.

Hinweise zum Autor

Prof. Dr. Werner Fröhlich

Werner Fröhlich war an der Europa-Universität Flensburg von 1995 bis 2019 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, zunächst den Schwerpunkten Personal und Organisation, später Weiterbildungs- und Hochschulmanagement. Er war viele Jahre geschäftsführender Direktor des Internationalen Institutes für Management. Als Präsident der Donau-Universität Krems von 1999 bis 2005 widmete er sich intensiv dem Ausbau der berufsbegleitenden akademischen Weiterbildung im europäischen Raum. Sein besonderes Interesse gilt der Professionalisierung von Leadership, Personalmanagement sowie Nachwuchskräfte-Entwicklung.

Kontaktdaten:

Europa-Universität Flensburg, Internationales Institut für Management und ökologische Bildung, Munketoft 3, 24937 Flensburg, Tel.: +49 (0)172 417 20 84, Mail: werner.froehlich@uni-flensburg.de