




**Dezentral führen,
nachhaltig agieren**
Ein neues Führungsverständnis
als Kompass in einer
komplexer werdenden Umwelt

A modern office interior with large windows, palm trees, and desks. The office is filled with lush greenery, including several tall palm trees and various smaller plants. The desks are made of light-colored wood and are equipped with modern office chairs, computer monitors, and lamps. The large windows provide a view of a city skyline. The overall atmosphere is bright and airy, with natural light streaming in from the windows.

Corona, Lieferkettenprobleme, Klimawandel und der Ukraine-Krieg setzen emotionale Stabilität und flexibles Handeln seitens der Führungskräfte voraus, um die offensichtlichen Zielkonflikte zu bewältigen. Die Herausforderungen sind in der jüngeren Geschichte beispiellos. Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung erscheint als beste Lösungsstrategie. Das Personalmanagement leistet einen entscheidenden Beitrag – wobei es den Führungskräften auf der Gruppen- und Teamleiterenebene mehr Aufmerksamkeit schenken sollte.

Neben allgemeinen ESG-Zielen geben Initiativen wie das EU-Maßnahmenpaket „Fit for 55“ oder die Sustainable Development Goals der UN Anstöße für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Mit Produkten oder Dienstleistungen Gewinne zu erzielen, ist das Hauptziel jeder unternehmerischen Tätigkeit. Jenseits dieser Gewinnabsicht werden in der Praxis private und / oder staatliche Budgets zur Verfügung gestellt, um zum Beispiel Forschungs-, Entwicklungs- und Serviceleistungen zu erbringen. Das Führungshandeln im Rahmen der unterschiedlichen Geschäftsmodelle steht stärker denn je unter öffentlicher Beobachtung. Insbesondere gilt dies für die Umsetzung gesellschaftlicher ESG-Ziele (Environmental, Social, Governance) oder des EU-Maßnahmenpakets „Fit for 55“ (Deloitte 2021) zur Realisierung des European Green Deal (Reduzierung der Treibhausgasemissionen um 55 % im Vergleich zu 1990 und ein klimaneutrales Europa bis 2030). Ebenso haben die 2015 verabschiedeten weltweit gültigen 17 globalen UN-Ziele (SDG – Sustainable Development Goals) für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030 einen Einfluss auf die Unternehmen in Deutschland (Bundesregierung 2021).

Allein diese Aufzählung macht deutlich, welche zusätzlichen Herausforderungen zukünftig im Unternehmensalltag im Auge zu behalten sind – obwohl praktisch alle Unternehmen schon in der Vergangenheit gesellschaftliche Beiträge geleistet haben: Sie schaffen Arbeitsplätze, vergüten ihre Mitarbeiter (weitgehend) ordentlich, fördern

Diversity (Becker 2015), verbessern die Arbeitssicherheit und zahlen regelmäßig Steuern. Dies wird aber kaum ausreichen, um in Zeiten von „Fridays for Future“ und aggressiven Social-Media-Aktivitäten ein Öffentlichkeitsbild mit dauerhaft positiver Marktwirkung zu generieren.

Wie können Unternehmen diesen Herausforderungen begegnen, die zwar gesellschaftlichen Nutzen bringen, gleichzeitig aber Kosten und zusätzlichen Aufwand bedeuten? Wie können diese offensichtlichen Zielkonflikte bewältigt werden, und welchen Beitrag können Führungskräfte, Mitarbeiter und Human Resource Management (HRM) hierzu leisten?

Strategische Ausrichtung und Nachhaltigkeitsintegration

Inwieweit gesellschaftliche Strömungen oder sogar Forderungen Berücksichtigung finden, sollte jedes Unternehmen selbst entscheiden und kommunizieren. Hierbei spielen ethisch-moralische Grundsätze ebenso eine Rolle wie Auswirkungen auf die Unternehmenswirtschaftlichkeit. Allerdings beschränken sich derartige Vorgaben oft auf Leitsätze, die sich möglicherweise zwar großer Zustimmung erfreuen, danach aber im hektischen Arbeitsalltag in Vergessenheit geraten. Der positive äußere Schein wird durch gezielte „Feigenblattaktionen“ gefördert –

gleichzeitig unterbleiben kostenträchtige konkrete Maßnahmen. Wird jedoch die operative Umsetzung der Nachhaltigkeit ernsthaft betrieben, ist eine Priorisierung der zielkonfliktären unterschiedlichen Optionen unumgänglich. Es sind Budgets bereitzustellen und dezentrale Verantwortlichkeiten zu übertragen. Zur Steigerung des Umsetzungserfolgs empfiehlt es sich, einen Bottom-up-Prozess zu integrieren, um die Belegschaft mit ins Boot zu holen. Dies ist deswegen wichtig, weil durch beschränkte Budgetmittel kaum alle Anforderungen im Priorisierungsprozess gleichzeitig erfüllt werden können. Insofern sollte im Sinne der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens der Versuch unternommen werden, konsensfähige, ausbalancierte Kompromisse zu finden.

Wer kann diese Herausforderung meistern, wenn zwar eine Geschäftsführung den Nachhaltigkeitsaspekt fördert, Führungskräfte aber mit der Bewältigung ihrer Führungsaufgabe ausgelastet und teilweise überfordert sind (Fröhlich 2021)? Für das HRM ergeben sich in diesem Spannungsfeld sicherlich neue, bisher wenig beachtete Perspektiven mit Serviceangeboten für die Führungskräfte (Becker 2020).

Handicaps bei der Umsetzung

Die Konkretisierung von Nachhaltigkeit in der strategischen Ausrichtung ist aufgrund divergierender Ziele und Interessenlagen ein komplexer Vorgang. Die in der täglichen Arbeitspraxis zu überwindenden Hürden sind beträchtlich und erfordern ein konsensorientiertes Vorgehen. Da nachhaltiges Handeln vielfach zusätzliche Kosten verursacht, stellen sich immer wieder dieselben Fragen: Wer trifft welche Entschei-



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

Rahmenbedingungen und Ressourcen müssen klar definiert werden – nur so können Mitarbeitende ihren Beitrag zu nachhaltigen Arbeitsprozessen leisten.

dung im Zielkonflikt Wirtschaftlichkeit / Aufgabenerfolg versus Nachhaltigkeit? Wer übernimmt dafür die Verantwortung? Die Antworten sind in der Theorie eher einfach, in der Praxis jedoch komplizierter (Lebrunz 2018).

Grundsätzlich sollte derjenige Entscheidungen treffen, der die fachliche Expertise mitbringt – im Regelfall also die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung. Dies klingt plausibel, bei genauerer Betrachtung eröffnen sich jedoch deutliche Hindernisse. Gibt es ein Bewertungsschema, das es ermöglicht, die Handlungsoptionen objektiv zu vergleichen? Sollte es eine Aufforderung „von oben“ geben, dass im Handeln Nachhaltigkeit Vorrang erhält vor Wirtschaftlichkeit, oder muss eine Mindestwirtschaftlichkeit Vorrang haben vor mehr Nachhaltigkeit? Wie können in einen derartigen Findungsprozess notwendige Zukunftsprojektionen einfließen, die auch eine subjektive Bewertungs- und Risikokomponente enthalten?

Verantwortung der Mitarbeiter für Nachhaltigkeit

Unternehmen müssen sicherlich grundsätzliche Antworten auf die obigen Fragen in einem Nachhaltigkeitskonzept geben, Verantwortlichkeiten benennen und Ermessensspielräume für Führungskräfte und Mitarbeiter festlegen. Ohne einen solchen Handlungsrahmen ist eine Nachhaltigkeitsstrategie kaum realisierbar, zum Marketing ungeeignet und nicht mehr als ein zahnloser Papiertiger. Sofern die Voraussetzungen nicht gegeben sind, ist eine Verantwortungsübernahme nicht Erfolg versprechend und beinhaltet ein Konfliktrisiko. Einerseits wird

heute unisono eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter als ein wesentliches Kompetenzmerkmal gefordert, andererseits legen auch Mitarbeiter großen Wert auf Selbstständigkeit im Arbeitsprozess. Die Verantwortung für das Mitarbeiterhandeln liegt – im beiderseitigen Verständnis – in den Händen der Mitarbeiter. Das gilt auch für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Arbeitspraxis. Entsprechend sind Mitarbeiter im Rahmen ihrer Aufgabener-

Darüber hinaus sind die Nachhaltigkeitsdiskussionen durch rationale und emotionale Sichtweisen geprägt, die sich oft unveröhnlich gegenüberstehen. Ein tragbares Commitment erfordert aufwendige Moderationsanstrengungen.

Mitarbeiter können immer nur dann sinnvoll eigenverantwortlich handeln, wenn Ziele, Rahmenbedingungen und Ressourcen klar definiert und vereinbart werden –



Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion, wenn es beispielsweise um umwelt- und gesundheitsbewusstes Mobilitätsverhalten geht.

füllung für nachhaltiges Handeln in Unternehmen verantwortlich.

Nährboden für Konflikte

Nachhaltigkeit wird aktiv im Arbeitsprozess betrieben und damit zu einer (weiteren) Mitarbeiteraufgabe. Allerdings erscheint diese Sichtweise auch blauäugig. Häufig wird übersehen, dass Mitarbeiter heterogene Persönlichkeiten sind und unterschiedliche Interessen den Arbeitsprozess beeinflussen.

dies gilt auch für eine zusätzliche Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Arbeitsprozess. Allerdings gewinnt man aktuell den Eindruck, dass auf dem Weg von der Geschäftsführung über die Führungskräfte bis zu den Mitarbeitern die Umsetzung der Nachhaltigkeit kaum ausreichend durch konkrete Rahmenvorgaben oder Handlungsleitlinien unterstützt wird. „Wir fangen schon mal an, die sich ergebenden Fragen werden wir dann agil im Arbeitsprozess beantworten“, scheint eine beliebte Argu-

Die Rolle der Team- und Gruppenleiterbene bei der Etablierung von New Work oder Work-Life-Blending wird häufig unterschätzt – dabei nehmen ihre Aufgaben ständig zu.

mentation von Führungskräften zu sein. So entstehen mögliche Konflikte.

Zunächst wird mit Euphorie und Engagement die Aufgabenstellung gestartet oder neu justiert. Im nächsten Schritt zeigt sich oft, dass durch divergierende subjektive Einschätzungen von Mitarbeitern und Führungskräften die Verständigung auf Ziele und Vorgehensweisen nur mit Abstrichen auf beiden Seiten gelingt. Dies erzeugt Ärger bei den Beteiligten, weil die Eigenständigkeit der Mitarbeiter eingeschränkt wird und Abstimmungsprozesse zusätzlichen Arbeitsaufwand bedeuten. Frust und Ablehnung machen sich breit, denn eine Rahmenvorgabe zur Nachhaltigkeitsbewertung steht noch aus. Leistungsverlust droht, Konflikte brechen auf, die Mitarbeiter stellen die grundsätzliche Nachhaltigkeitsstrategie und die sich daraus ergebende Zusatzbelastung infrage. Das Leistungsverhalten wird negativ beeinflusst. Auch sollten Führungskräfte, die sich daraus ergebenden Multiplikationswirkungen auf das weitere Umfeld nicht unterschätzen. Den Führungskräften kommt in diesem Umstellungsprozess eine besondere „Katalysatorfunktion“ zu. An dieser Stelle soll nicht unterschlagen werden, dass es mit der Führungspraxis und ihrem Ruf nicht zum Besten steht. Hieraus ergibt sich ein deutlicher Handlungsbedarf zur Neuausrichtung von Führung (Fröhlich 2019a, Okun / Hoppe 2017), auch um die zukünftigen Nachhaltigkeitsherausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

Besondere Rolle der untersten Führungsebene

Führungskräfte auf der untersten Führungsebene führen Mitarbeiter, die direkt und

selbstständig ihre fachlichen Arbeitsaufgaben ohne weitere zugeordnete Mitarbeiter erledigen. Diese Erkenntnis ist nahezu trivial, dennoch wird sie gerade in Großunternehmen kaum thematisiert und in der Führungskräfteentwicklung nicht ausreichend berücksichtigt. Nachfolgend wollen wir uns deswegen mit den Abhängigkeiten innerhalb von Family Groups (untere Führungskräfte und ihre direkt zugeordneten Mitarbeiter) auf dieser Ebene beschäftigen.

Untere Führungskräfte befinden sich bekanntlich in einer Sandwichposition zwischen ihren ausführenden Mitarbeitern und ihren eigenen oberen Führungskräften. Um es drastisch auszudrücken: Die unteren Führungskräfte (Gruppen- und Teamleiterbene) sind nicht nur für die Aufgabenerfüllung ihrer zugeordneten Mitarbeiter verantwortlich, sondern auch „Blitzableiter“ für alle Konflikte in der Family Group. Die nächsthöhere Führungskraft ist in erster Linie an der Erfüllung der Arbeitsziele interessiert. Für die nachgeordneten Wirkkräfte interessiert sie sich nur dann, wenn Ziele möglicherweise nicht erreicht werden (Weibler 1994). Insofern sind untere Führungskräfte in der paradoxen Situation, dass sie zwar eine komplexere Verantwortung tragen für Inhalte und Mitarbeiter, aber gleichzeitig nur eine geringere Führungsausbildung als die meisten ihrer vorgesetzten Führungskräfte erhalten haben.

Diese Vernachlässigung der unteren Führungskräfte ist problematisch, weil ihre Aufgaben ständig zunehmen, zum Beispiel die Berücksichtigung von New Work und Work-Life-Blending, Digitalisierung und Nachhaltigkeit in der täglichen Arbeitspraxis (Scholz 2018). Darüber hinaus ist das

zuletzt stärker zu beobachtende „Staffing“ (Mobbing der unteren Führungskräfte durch zugeordnete Mitarbeiter) zu meistern. Allem Anschein nach unterschätzen Unternehmen diese Abhängigkeiten und unterstützen ihre unteren Führungskräfte nicht im notwendigen Umfang (Foelsing / Schmitz 2021). Erschwert wird diese Situation durch übertriebenes Karrierestreben der unteren Führungskräfte. Vermeintlich normgerechtes und sozial erwünschtes Verhalten der unteren Führungskräfte erschwert es, eigene Schwächen einzugestehen und sich in heiklen Situationen um beratende Unterstützung zu bemühen.

Kooperation zwischen Führungskräften, HRM und PE

Wenn Unternehmen die unteren Führungskräfte stärker in den Blick nehmen, ist das eine nützliche Investition mit hoher Rendite (Fröhlich 2019b). Eine dauerhaft positive Wirkung kann so auf Führungsverhalten und Resilienz der Führungskräfte erzielt werden. Das führt zu einer Verbesserung der gemeinsamen Leistungsergebnisse in der Family Group. Allerdings erfordert dies von den unteren Führungskräften die Bereitschaft, an ihrer Entwicklung und Professionalisierung mitzuwirken und diese offensiv einzufordern (Fröhlich 2019a). Eine systematische Zusammenarbeit von unteren Führungskräften, HRM und Personalentwicklung (PE) als Leitungsteam bedeutet eine neue Qualität des Miteinanders (Abb.).

Während bisher eher eine anlassbezogene oder zufällige und nicht selten (von oben) „erzwungene“ Kooperation mit überschaubarem Erfolg im Vordergrund stand, soll-

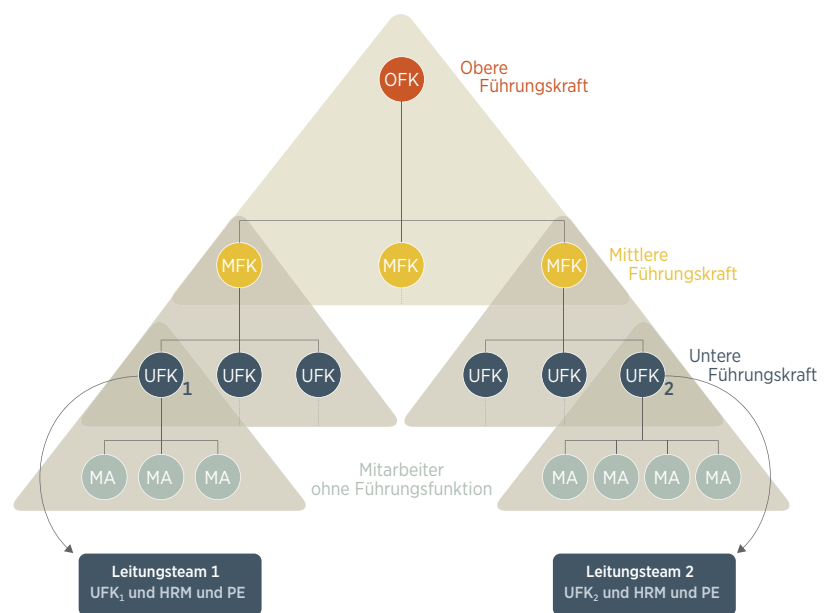
te zukünftig der Fokus auf zielgerichtete und regelmäßige Zusammenarbeit gelegt werden. Hierzu bedarf es eines unmissverständlichen Commitments aller Beteiligten mit Festlegung von Zielen, Verantwortlichkeiten sowie Verhaltensregeln in Bezug auf Vertraulichkeit, Ressourcennutzung und Kommunikation. Unverzichtbare Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist eine klare Willensbekundung von ganz oben zu diesem Konzept.

Für die Beteiligten bedeutet dies einen Wandel im Selbstverständnis der eigenen Rolle und auch mit Blick auf ein verändertes Verantwortungs- und Machtgefüge sowie Kooperations- statt Konkurrenzverhältnisses innerhalb des Unternehmens (Fröhlich 2020a). Die Bildung eines Leitungsteams mit unteren Führungskräften, HRM und PE bündelt formal sämtliche Kräfte zur Gestaltung des Führungsprozesses sowie den Umgang mit der Psychodynamik in der Family Group. Der Weg zu diesem neuen Verständnis des Miteinanders ist anspruchsvoll und erfordert ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft im Hinblick auf gemeinsame Ziele und den persönlichen Umgang miteinander. Im Themenfeld Nachhaltigkeit können sich HRM und PE dadurch eine strategische Rolle bei der Etablierung in der Unternehmenspraxis erarbeiten.

Den Nachhaltigkeitsprozess steuern und Konflikte vermeiden

Dass die Schlagworte ESG, Green HRM oder Nachhaltigkeit mittlerweile die Unternehmen erreicht hat, verwundert nicht (Müller-Camen et al. 2020). Als logische Konsequenz des weitgehend selbst verschuldeten,

Leitungsteams: Kooperationsstruktur für die unterste Führungsebene



Rahmenbedingungen

Leitungsteams

- \ arbeiten nur mit der untersten Führungsebene, weil mit direktem Mitarbeiterbezug
- \ arbeiten im Projektmodus

Human Resource Management (HRM) und Personalentwicklung (PE)

- \ haben Expertenstatus
- \ arbeiten als Einzelexperten, bei entsprechender Kompetenz auch in Personalunion
- \ können für mehrere Leitungsteams tätig werden, je nach Mitarbeiteranzahl

Abb. | Quelle: eigene Darstellung

menschheitsgefährdenden Klimawandels ist ein Gegensteuern in allen Emissionsfeldern überfällig. Auch die kaum für möglich gehaltenen kriminellen Wirtschaftsskandale (z.B. „Dieselgate“, Wirecard-Insolvenz) mit dem Aufsichtsversagen von Gremien und Wirtschaftsprüfern haben zu einer stärkeren Sensibilisierung der Öffentlichkeit und

insbesondere der jüngeren Generation beigetragen. Unternehmen können sich dieser Nachhaltigkeitsdiskussion nicht mehr entziehen. Sie haben die herausfordernde Aufgabe, realisierbare Kompromisse zu finden im Zwiespalt von einerseits öffentlichen (Maximal-)Forderungen und andererseits von Wirtschaftlichkeitszielen.

Führungskraft, Personalmanagement und Personalentwicklung
begegnen sich im Leitungsteam auf Augenhöhe.
So lassen sich gemeinsame Ziele schneller finden.

Ausblick: Nachhaltige Organisationsentwicklung mit dezentraler Verantwortung

Komplexe Rahmenbedingungen beeinflussen in immer stärkerem Maße die dauerhafte Unternehmenssicherung. Der Begriff der Nachhaltigkeit wird hierbei deutlich erweitert und führt in der Praxis zu komplexer werdenden Herausforderungen. Kontroverse Einschätzungen in Bezug auf konkrete Nachhaltigkeitsziele und deren Umsetzung dürften eher die Regel als die Ausnahme sein. Führungskräfte, Mitarbeiter, HRM und PE sollten sich dieser Entwicklung frühzeitig stellen, als Leitungsteam kooperieren sowie statusorientiertes Macht- und Kompetenzgerangel (Mikromanagement) konsequent überwinden. Voraussetzung ist, stärker dezentrale Verantwortung auf die unteren Führungskräfte und die Leitungsteams zu übertragen. Die unteren Führungskräfte sollten sich veränderten Prozessen öffnen, die Wünsche der Mitarbeiter zu mehr Eigenständigkeit stärker berücksichtigen und vorhandene Expertisen vorausschauend nutzen. Hierzu ist es auch notwendig, die bisherigen Kooperationsstrukturen im Sinne einer systematischen Organisationsentwicklung neu zu gestalten und etwa für jede Organisationseinheit auf der untersten Führungsebene Leitungsteams zu etablieren. Dadurch wird die jeweilige Führungskraft stärker und auch formal mit HRM und PE verknüpft.

In einer solchen Konstellation können gemeinsame Ziele jenseits der reinen Fachaufgabe unter Nutzung der vorhandenen Expertisen vereinbart werden. Vertrauensbildende und respektfördernde Maßnahmen verbessern die gegenseitige Wertschätzung als Grundvoraussetzung für eine

erfolgreiche Zusammenarbeit. Dies fördert die Selbstreflexion der Führungskräfte, weitet den Blick für psychodynamische Vorgänge in der Family Group und verbessert die Kooperationskultur in der Arbeitspraxis. ●

Literatur

- Becker, M. (2020):** 30 Jahre Personalarbeit: Was wurde erreicht? Was bleibt zu tun?, in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hg.): HR-Trends 2021, Freiburg, 18-27
- Becker, M. (2015):** Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik, Stuttgart
- Bundesregierung (2021):** Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Weiterentwicklung 2021; www.bundesregierung.de/resource/blob/998194/1875176/3d3b15cd92d0261e7a0bc8f43b7839/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-2021-langfassung-download-bpa-data.pdf
- Deloitte (2021):** „Fit for 55“ – Maßnahmenpaket der EU zur Umsetzung des Green Deal; www.deloitte-mail.de/u/register.php?CID=141631293&f=23408
- Foelsing, J. / Schmitz, A. (2021):** New Work braucht New Learning. Eine Perspektive durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten, Wiesbaden
- Fröhlich, W. (2021):** New Work Leadership. Erfolgreich führen in komplex unsicheren Zeiten, in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hg.): HR-Trends 2022, Freiburg, 147-156
- Fröhlich, W. (2020a):** Leadership versus Human Resource Management (HRM)?!, in: HR Performance, 1, 72-73
- Fröhlich, W. (2020b):** Permanente Führungskrise und Führungsversagen. Wege aus der Sackgasse, in: Personalführung, 6, 52-57
- Fröhlich, W. (2019a):** Leadership als Profession. Frühzeitige Integration und systematische Vorbereitung, in: Personalführung, 3, 58-63
- Fröhlich, W. (2019b):** Vom Führungstalente zum Young Leader, in: Personalführung, 9, 58-63
- Lebrenz, C. (2018):** Das Dilemma mit den Dilemmas. Warum Zwickmühlen das Leben in Organisationen bestimmen und wie wir besser mit ihnen umgehen können, Regensburg
- Müller-Camen, M. / Wagner, M. / Breitenfeld, V. (2020):** Green HRM. Mit nachhaltiger Personalarbeit Unternehmen voranbringen, in: personal manager, 4, 13-15

Lessons Learned

- \\ Das Leitungsteam aus Führungskraft, HRM und PE verständigt sich auf gemeinsame Zielsetzungen und „schlanke“ Prozesse unter gleichberechtigten Partnern.
- \\ Untere Führungskräfte bleiben in der Alleinverantwortung für Führung und Arbeitsergebnisse in ihrer Family Group und haben ein Vetorecht bei divergierenden Einschätzungen.
- \\ Untere Führungskräfte vertrauen der Expertise von HRM und PE und sind bereit, sich einer kritischen Selbstreflexion in deren Kompetenzfeldern zu öffnen.
- \\ HRM und PE akzeptieren die Ziel-, Fach- und Mitarbeiterverantwortung der unteren Führungskräfte für die zugehörige Family Group und erfüllen ihre Servicefunktion, indem sie ihre fachliche Expertise einbringen und die Psychodynamik in der Family Group beobachten / begleiten.
- \\ PE realisiert ihre Servicefunktion mit Fokus darauf, die Qualifikations- und Kompetenzerfordernisse der unteren Führungskräfte und ihrer Family Group zu erfüllen.
- \\ HRM und PE sind für die unteren Führungskräfte Impulsgeber bei der Berücksichtigung strategischer Entwicklungen in ihren Kompetenzfeldern – zukünftig auch als Nachhaltigkeitsbeauftragte.
- \\ Das Leitungsteam vereinbart eine regelmäßige Evaluation in Bezug auf Zielerreichung und Prozessgestaltung mit einem Commitment für das zukünftige Miteinander.

Okun, B. / Hoppe, H. J. (2017): Die große Führungskrise. Ein Manifest neuer Führung, 2., akt. u. erw. Aufl., Wiesbaden

Scholz, C. (2018): Mogelpackung Work-Life-Blending. Warum dieses Arbeitsmodell gefährlich ist und welchen Gegenentwurf wir brauchen, Weinheim

Weibler, J. (1994): Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten, Wiesbaden