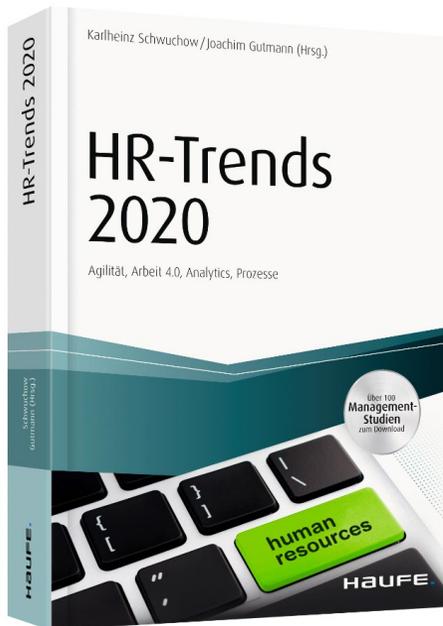


HR-TRENDS 2020



LEADERSHIFT

Führungs[kräfte]entwicklung vor neuen Herausforderungen

Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow

11. Juni 2021

LEADERSHIFT: FÜHRUNGS[KRÄFTE]ENTWICKLUNG VOR NEUEN HERAUSFORDERUNGEN

- I. Die Führungskraft der Zukunft: Mitarbeiter in den Mittelpunkt**
- II. Potentiale mobilisieren: Die Führungskraft als Personal- und Kulturentwickler**
- III. Führungsfähig auf allen Ebenen: Auf das mittlere Management kommt es an**
- IV. Abkehr vom Reparaturbetrieb: Stärkenfokussierung statt Defizitorientierung**
- V. Führung neu denken: Aus Leadership wird Followership**
- VI. Führungskraft und Führungsqualität: Wertschöpfung durch Wissensweitergabe**
- VII. Vom Patienten zum Agenten: Der Entrepreneurial Learner**
- VIII. Wissen wirksam weitergeben: Die Lehrende Organisation als Ziel**

I. FÜHRUNGSKRAFT DER ZUKUNFT: DIE IST-SITUATION

Ein Drittel der europäischen Arbeitnehmer ist mit der Mitarbeiterführung unzufrieden

Neu-Isenburg, Deutschland– 20. September 2018 – Laut einer aktuellen Studie von ADP (Automatic Data Processing) ist exakt ein Drittel (33 Prozent) der europäischen Arbeitnehmer nicht mit der aktuellen Qualität ihrer Mitarbeiterführung zufrieden. Zudem gehen 37 Prozent davon aus, dass ihr Vorgesetzter nicht in der Lage ist, ihr volles Potenzial zu erkennen. Dies sind Ergebnisse einer Untersuchung, für die mehr als 2.000 Beschäftigte in Frankreich, Deutschland, Italien, den Niederlanden und Großbritannien befragt wurden.

- *33 Prozent der Mitarbeiter bemängeln die Qualität der Führung bei der Arbeit*
- *13 Prozent gehen davon aus, dass der für sie zuständige Manager sie "kaum" kennt*
- *Mehr als jeder Zehnte hat kein Vertrauen in die Qualität der Mitarbeiterführung (12 Prozent)*
- *Unsicherheit (34 Prozent) und Unbehaglichkeit (44 Prozent) sind weitere Gründe für die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz*

Das Gefühl, nicht verstanden zu werden, geht über die direkten Vorgesetzten und das Management hinaus. 46 Prozent gaben an, ihr Arbeitgeber verstehe ihr Potenzial nicht. Knapp ein Fünftel (18 Prozent) der Befragten gab an, das Gefühl zu haben, lediglich als Nummer wahrgenommen zu werden.

(Quelle: ADP 2018)

DIE HÜRDEN (I): KOMMUNIKATION, INSPIRATION, VERTRAUEN

Die Ist-Situation

Deutsche Manager bekommen Bestnoten im Business, aber nicht in Führungskompetenz

Mitarbeiter leisten häufiger „Dienst nach Vorschrift“ / Es mangelt an Inspiration und Kommunikation durch Führungskräfte

12. Oktober 2016 | Deutschland, Österreich

(Willis Towers Watson 2016)

Das Ziel

- Ein Arbeitsumfeld, das es allen Beschäftigten ermöglicht, ihre Fähigkeiten langfristig gewinnbringend einzusetzen
- Vertrauen aller Beschäftigten in die oberen Führungskräfte und ihre direkten Vorgesetzten

DIE HÜRDEN (II): ZEIT, WISSEN, MOTIVATION

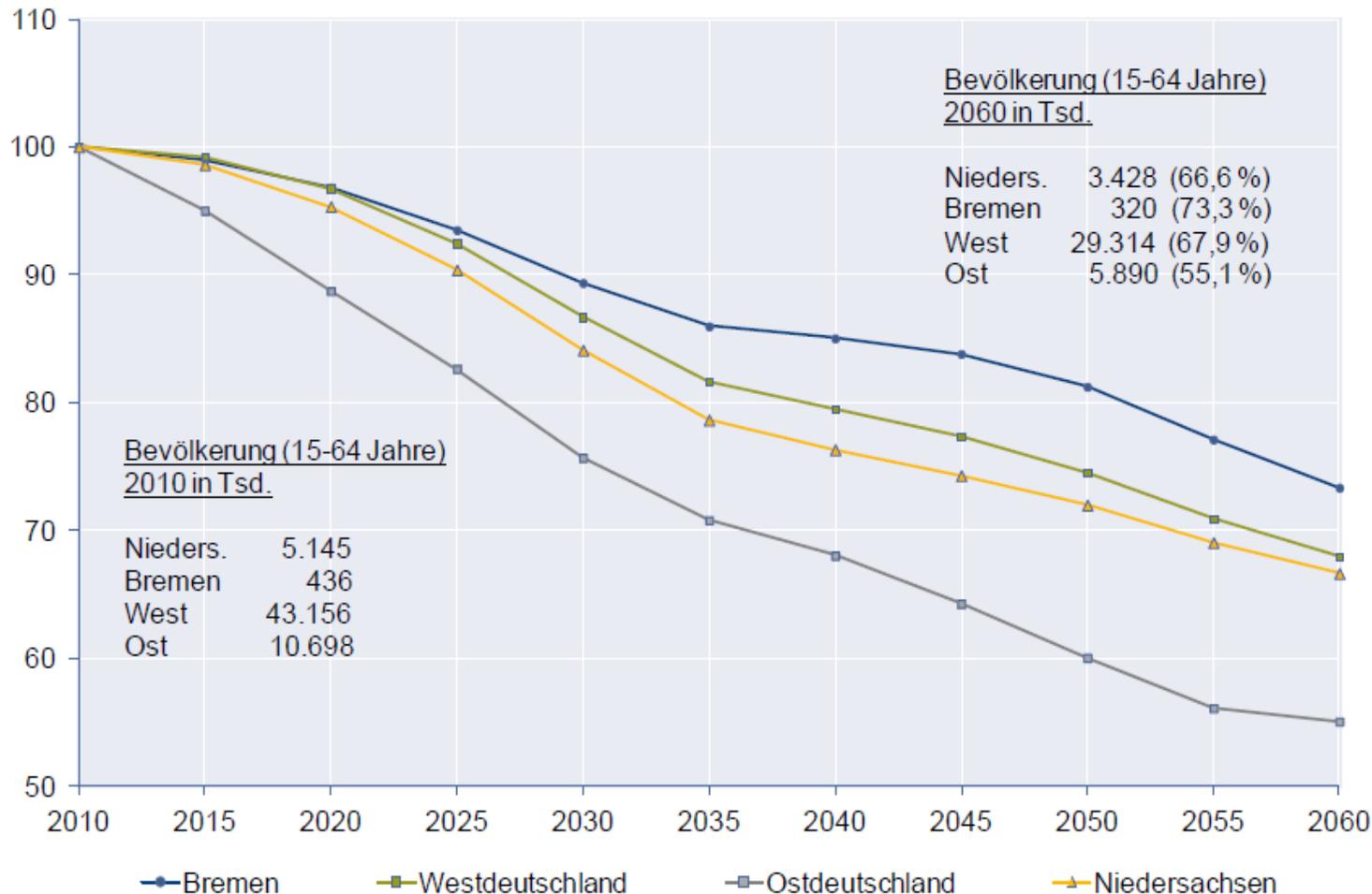
Rang	Aussage	MW
1	Führungskräfte haben keine Zeit im Tagesgeschäft für Mitarbeiterentwicklung.	0.73
2	Führungskräften fehlt es an Wissen, wie man konkret das Lernen in der Organisation unterstützen kann.	0.72
3	Führungskräfte sind sich dieser Aufgabe und Anforderung gar nicht richtig bewusst.	0.68
4	Führungskräfte fehlt es an Motivation, um diese Aufgabe gut auszufüllen.	0.29
5	Andere Gründe, z.B. Führungskräfte werden an anderen Zielen gemessen.	0.13

(Quelle: Fandel-Meyer et al. 2015, S. 65)

II. DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS PERSONAL- UND KULTURENTWICKLER...

- **„Führen & Fördern“: Mitarbeiter & Teams entwickeln und fördern**
- **„Motiviert & Engagiert“: Führung und Unternehmenskultur**
- **„Potentiale mobilisieren“: Mitarbeiter beraten, begleiten und unterstützen**
- **„Leaders as Teachers“: Wissen weitergeben, Wissensaustausch fördern, Mitarbeiter vernetzen**
- **„Von den Besten Lernen“: Leadership erfordert Followership**
- **„Führung 2020+“: Dauerhafter Vorsprung durch gute Führung**

.....EINE ZENTRALE HERAUSFORDERUNG, NICHT ZULETZT VOR DEM HINTERGRUND DES DEMOGRAPHISCHEN WANDELS



Die langfristigen Folgen der demografischen Entwicklung wiegen schwerer als die der Covid-19-Pandemie und der wirtschaftlichen Transformation.

Allerdings ist damit zu rechnen, dass sich der seit Jahren beobachtete Strukturwandel weg vom produzierenden Gewerbe hin zu den Dienstleistungen infolge der Covid-19-Pandemie beschleunigt.

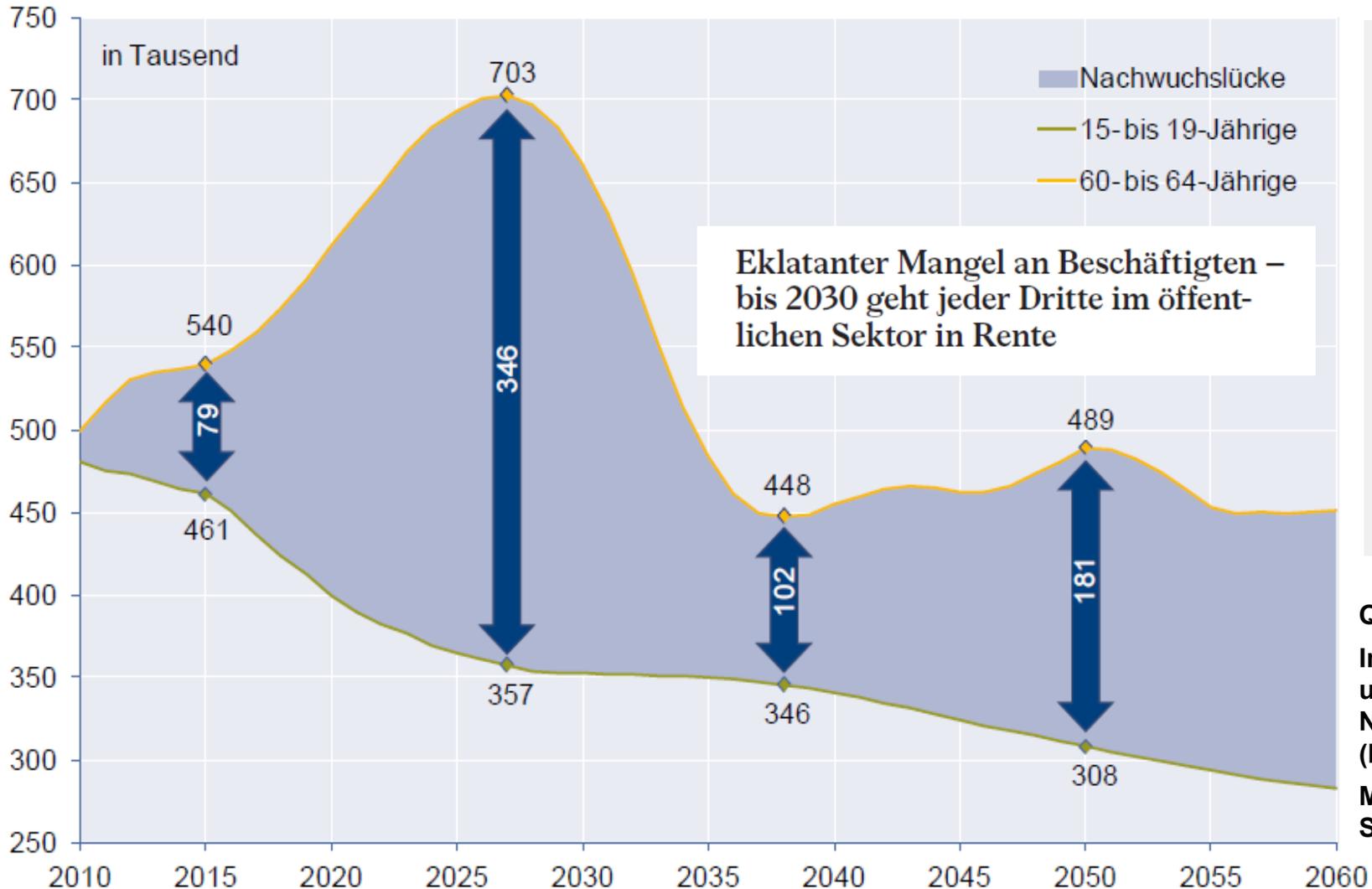
Die Erwerbsbevölkerung, sinkt von 2021 bis 2040 aufgrund der Alterung der Bevölkerung um 9 Prozent beziehungsweise 5,2 Millionen Personen.

Quelle:

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg 2012 (IAB-Regional 01/2012)

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg 2021 (IAB-Kurzbericht 01/2021)

DIE NACHWUCHSLÜCKE WÄCHST DRAMATISCH...



35%

Die mittlere Führungsebene verlässt unsere Organisation, weil es an inspirierenden Vorbildern mangelt.

72%

Unsere Organisation hat kein oder nur ein veraltetes Wertversprechen.

Quellen:

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg 2012 (IAB-Regional 01/2012)

McKinsey & Co. 2019, S. 7/16

...UND DAMIT AUCH DER HANDLUNGSBEDARF

7 zentrale Handlungsfelder



Attraktivität
als Arbeitgeber



Kompetenzentwicklung
der Mitarbeiter



Rekrutierung und
Nachwuchsförderung



Strategische Planung
des Personalbedarfs



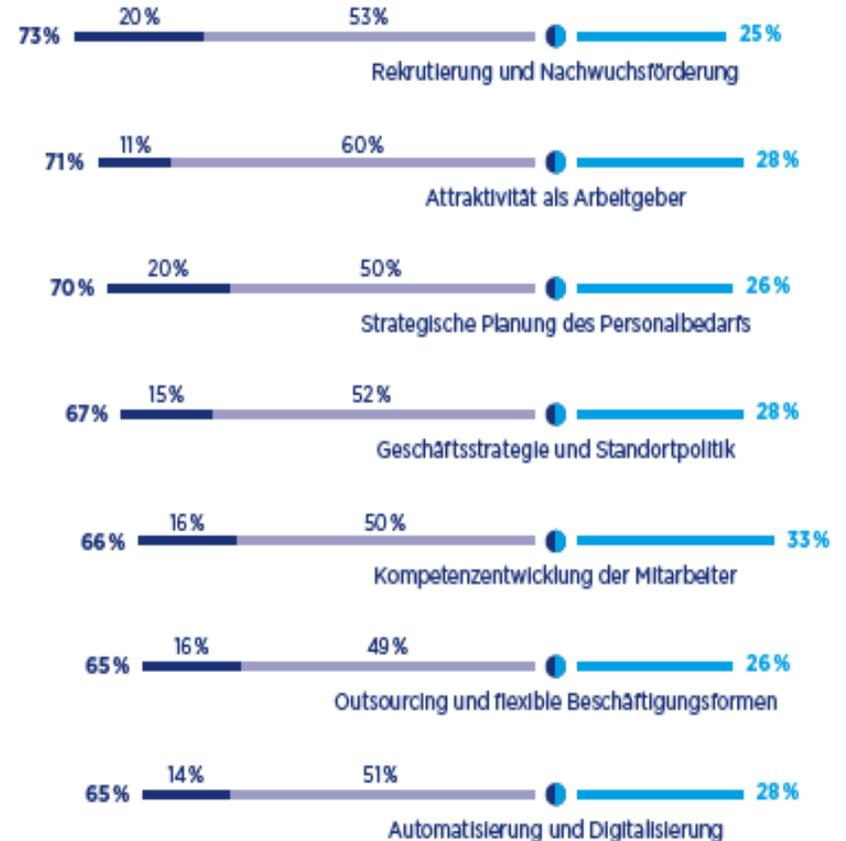
Automatisierung und
Digitalisierung



Outsourcing und
flexible Beschäftigung



Geschäftsausrichtung
und Standortpolitik



■ Bestens gewappnet/auf der Höhe der Zeit
■ Mangelhaft ■ Verbesserungswürdig

(Quelle: Hays 2019,
S. 16/17)

DIE MITARBEITERERWARTUNGEN ÄNDERN SICH...

GENERATION Z & Y:
 **5 TRENDS**

#4 TRAUMJOB

Wohlfühlen und genug Freizeit

Am wichtigsten für einen guten Job ist der Generation Z und der Generation Y die Arbeitsatmosphäre sowie die gute Balance von Arbeit und Freizeit. Mit diesen Erwartungen an Arbeitgeber tritt die junge Generation sehr selbstbewusst auf.



JOBSUCHE

- 54% Praktika
- 50% Empfehlungen von Familie
- 44% Empfehlungen von Freunden
- 40% Google
- 40% Jobportale



DIE ARBEITSWELT DER

GENERATION Z



GUTE ARBEIT

Erwartungen an einen guten Arbeitgeber

- 65% Gute Arbeitsatmosphäre
- 63% Gute Balance von Arbeit und Freizeit
- 56% Gute Vorgesetzte
- 55% Etwas tun, das ich sinnvoll finde
- 52% Langfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes

DIE STUDIE
JUNGE
DEUTSCHE
2019



58%

nennen **Spaß** als
größte **Motivation**
für Leistung



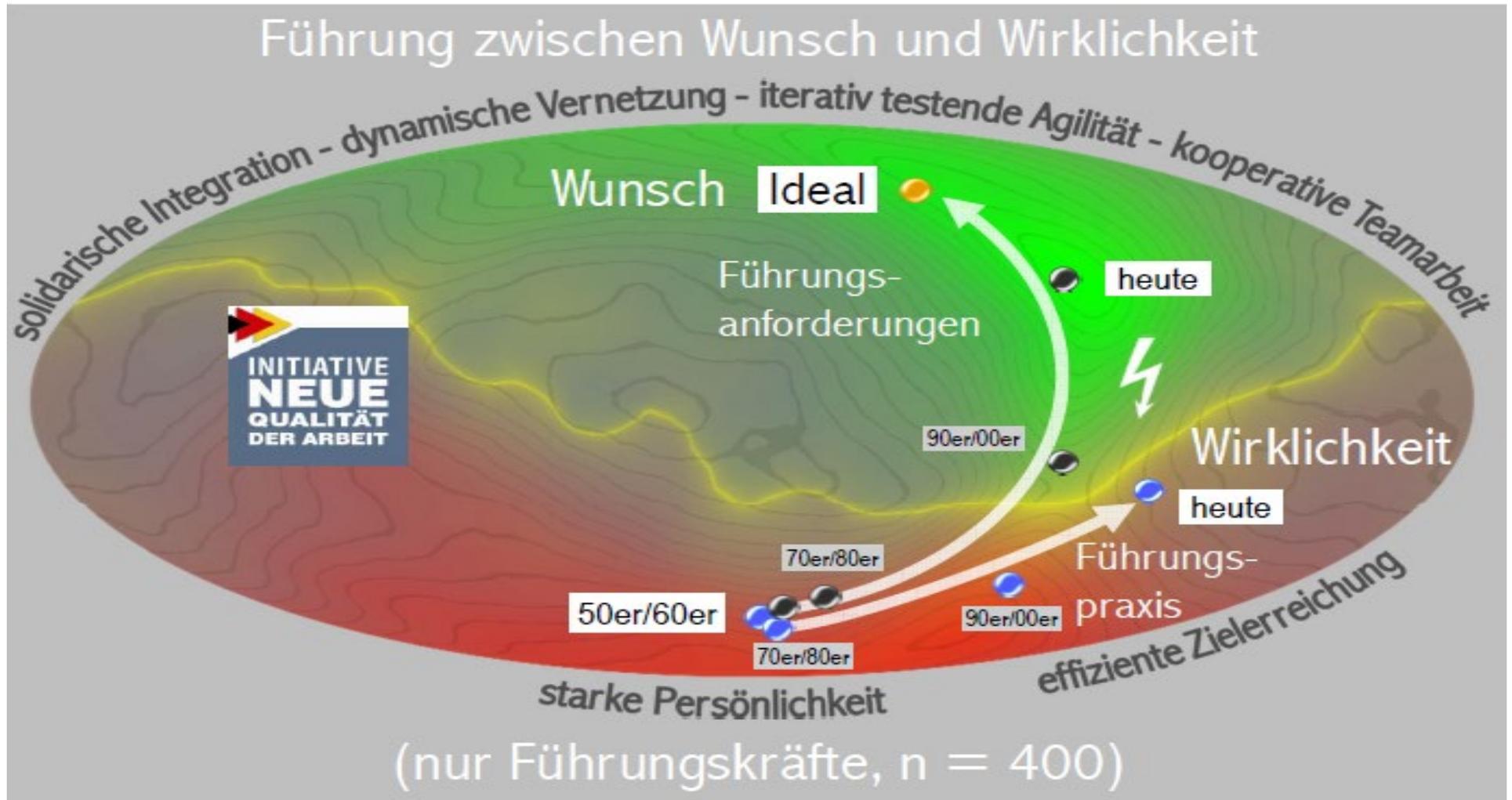
INFOS

Informationsquellen über Arbeitgeber

- 61% Webseite des Arbeitgebers
- 56% Google Recherche
- 38% Mitarbeiter*innen des Arbeitgebers befragen
- 31% Job- und Karrieremessen
- 23% Bewertungsplattformen (z.B. Google, kununu)

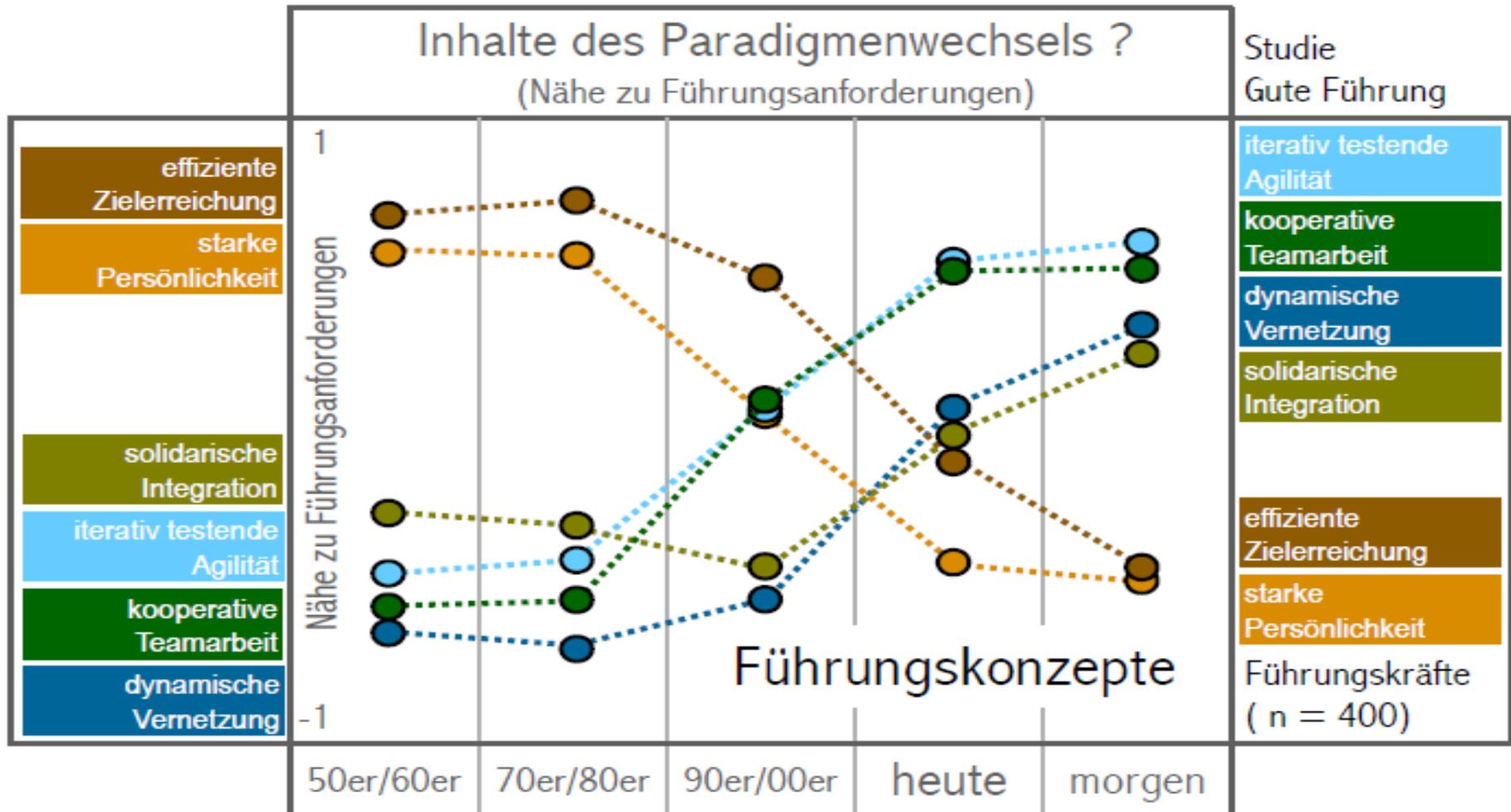
(Quelle: Schnetzer 2019, S. 4/8)

...EBENSO DIE FÜHRUNGSANFORDERUNGEN...



(Quelle: Kruse 2014, S. 63)

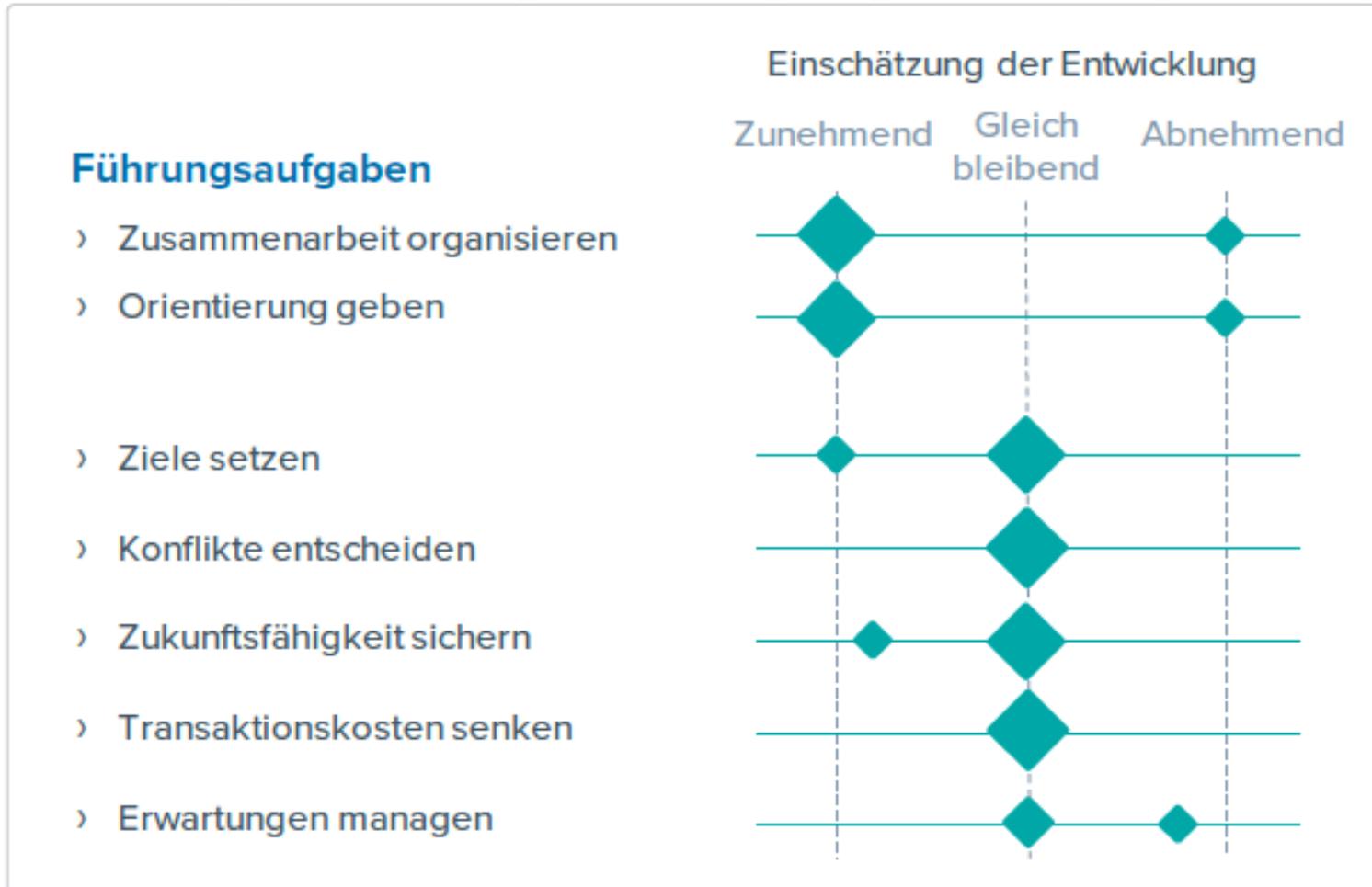
...UND DAS VERSTÄNDNIS VON GUTER FÜHRUNG



(Quelle: Kruse 2014, S. 70)

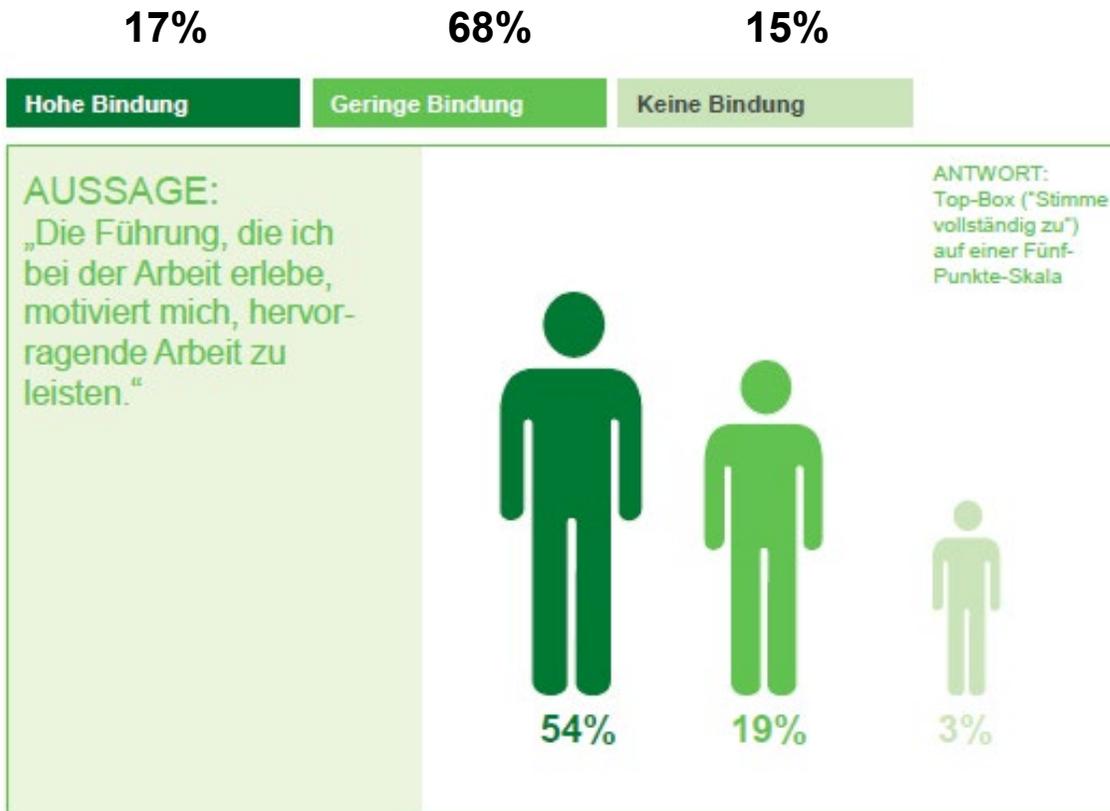
DIGITALISIERUNG UND VIRTUALISIERUNG TREIBEN DEN WANDEL WEITER

Veränderung der Bedeutung von Führungsaufgaben in der Digitalisierung



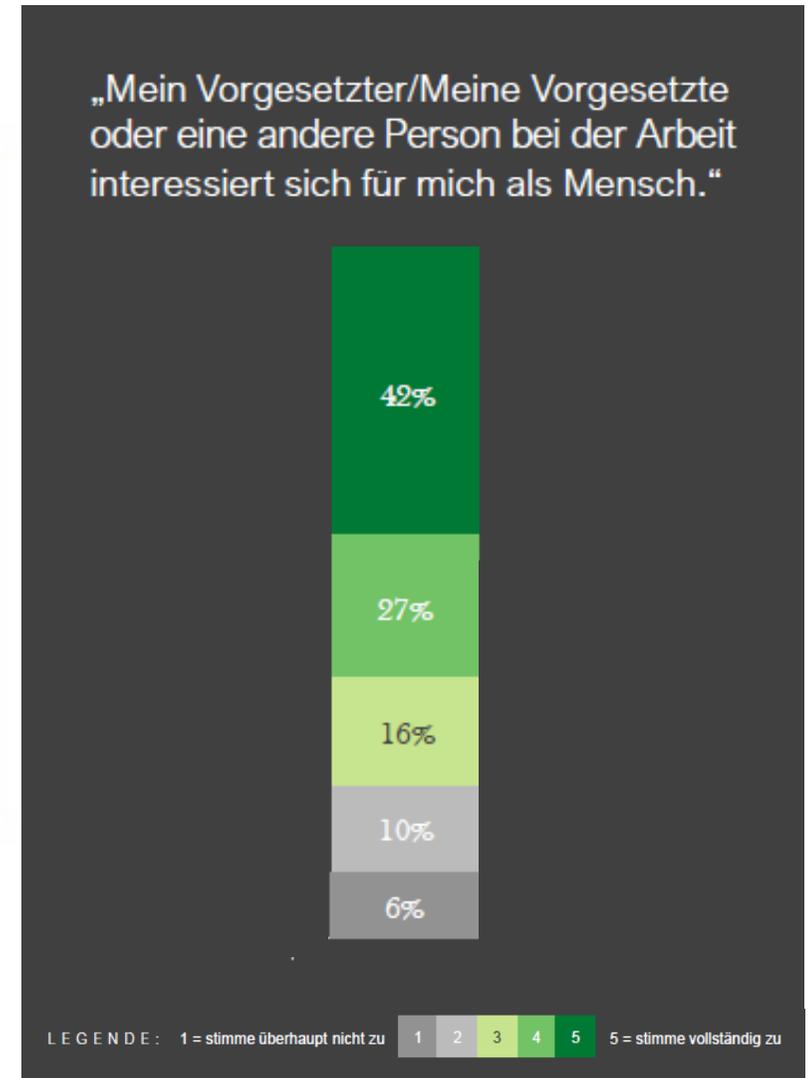
(Quelle: Altenburger et al. 2021, S. 10)

DER SCHLÜSSEL ZU MEHR MOTIVATION UND LEISTUNG: DIE DIREKTE FÜHRUNGSKRAFT...



(Quelle: Gallup 2018, S. 8)

Nur noch 6 von 10 Beschäftigten beabsichtigen in einem Jahr ohne Wenn und Aber bei ihrer derzeitigen Firma zu sein (Gallup 2021, S. 9)



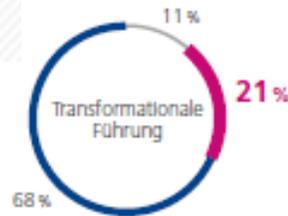
(Quelle: Gallup 2021, S. 21)

...DENNOCH DOMINIERT NOCH IMMER DER AUTORITÄRE VORGESETZTE

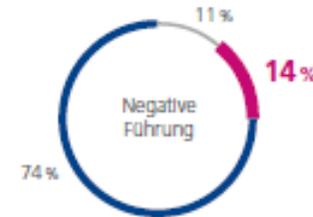
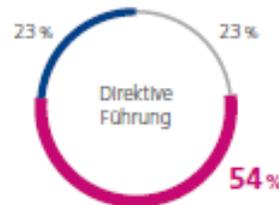
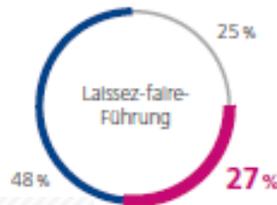
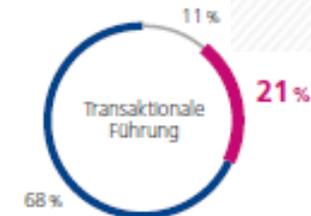
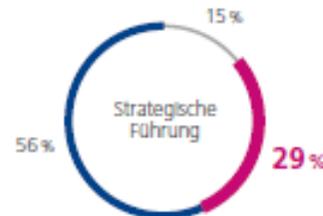
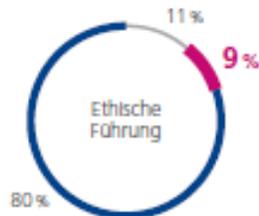
→ TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

„Ich werde als Symbol für Erfolg und Leistung gesehen.“

Als Vorbild kommunizieren transformationale Führungskräfte klare, anspruchsvolle Ziele und bieten ihren Mitarbeitern Freiraum und Selbstbestimmung, um diese zu erreichen. Sie vermitteln eine inspirierende Vision und einen Sinn in der Arbeit, der die Mitarbeiter motiviert.



Welcher Führungsstil trifft aus Sicht der Fachkräfte auf Ihren Vorgesetzten zu?



● zutreffend
● nicht zutreffend
● neutral

→ TRANSAKTIONALE FÜHRUNG

„Ich weise meine Mitarbeiter darauf hin, was sie erhalten werden, wenn sie meine Anforderungen erfüllen.“

Transaktionale Führung basiert auf einem Austauschverhältnis. Ziele sind an klare Erwartungen geknüpft. Je nach Erfüllung der Erwartung werden ihre Mitarbeiter belohnt oder bestraft. Verantwortung wird delegiert und die Mitarbeiter werden kontrolliert.

→ STRATEGISCHE FÜHRUNG

„Ich lege genaue Ziele fest, damit die Mission erreicht werden kann.“

Strategische Führungskräfte analysieren ihr Umfeld und leiten daraus konkrete (Teil-)Ziele ab. Sie versorgen ihre Mitarbeiter mit den für die Zielerreichung nötigen Ressourcen und versuchen, Hindernisse zu beseitigen. Durch konstruktives Feedback lernen ihre Mitarbeiter aus Fehlern.

→ LAISSEZ-FAIRE-FÜHRUNG

„Ich gebe meinen Mitarbeitern das Gefühl, dass ich mit allem einverstanden bin, egal was sie machen.“

Unter Laissez-faire-Führung (Non-Leadership) genießen Mitarbeiter erhebliche Freiräume. Die Führungskraft gibt keine Vorgaben und nickt alles ab. Sie versorgt die Mitarbeiter zwar mit dem nötigen Material, beteiligt sich aber nicht am Teamwork und gibt kein Feedback.

→ DIREKTIVE FÜHRUNG

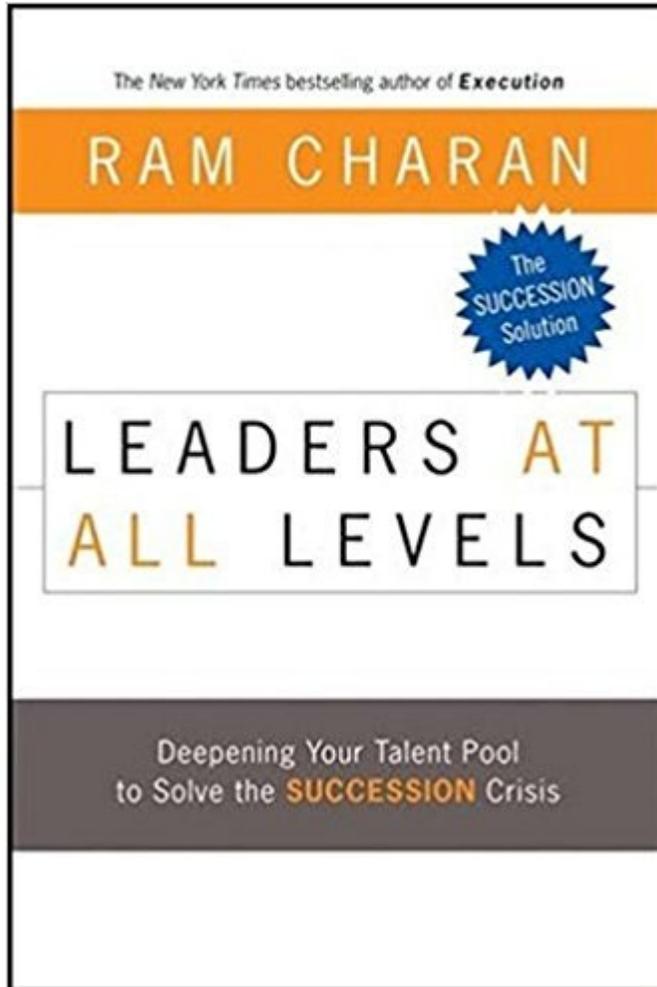
„Ich erwarte, dass meinen Anweisungen Folge geleistet wird.“

Direktive Führungskräfte pflegen eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung. Sie sind leistungsorientiert und erwarten stets Disziplin. Aufgaben werden mit der klaren Erwartung, dass ihren Anweisungen Folge geleistet wird, an ihre Mitarbeiter delegiert.

Online-Befragung von
13.500 Fach-/Führungskräften

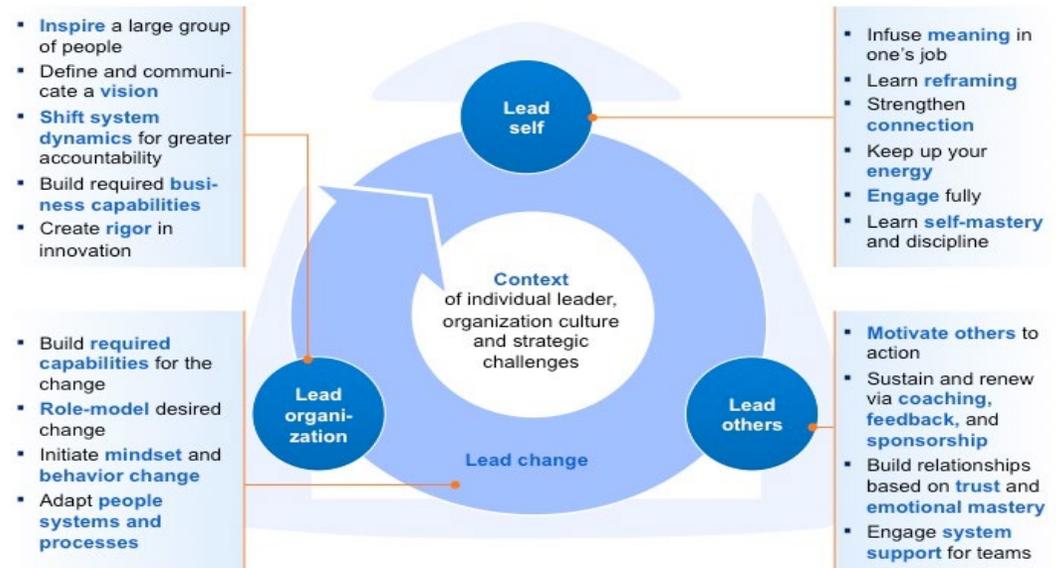
(Quelle: Kienbaum/
Stepstone 2018, S. 9/10)

III. DIE HERAUSFORDERUNG: FÜHRUNGSFÄHIGKEIT AUF ALLEN EBENEN ENTWICKELN



2007

- Das mittlere Management hat den größten direkten Einfluss auf die Mitarbeiterbeziehungen
- und bestimmt wesentlich den Grad des Mitarbeiterengagements



VERTRAUEN ALS GRUNDLAGE FÜR MOTIVATION, LEISTUNG....

**Mitarbeiter
vertrauen darauf, dass**

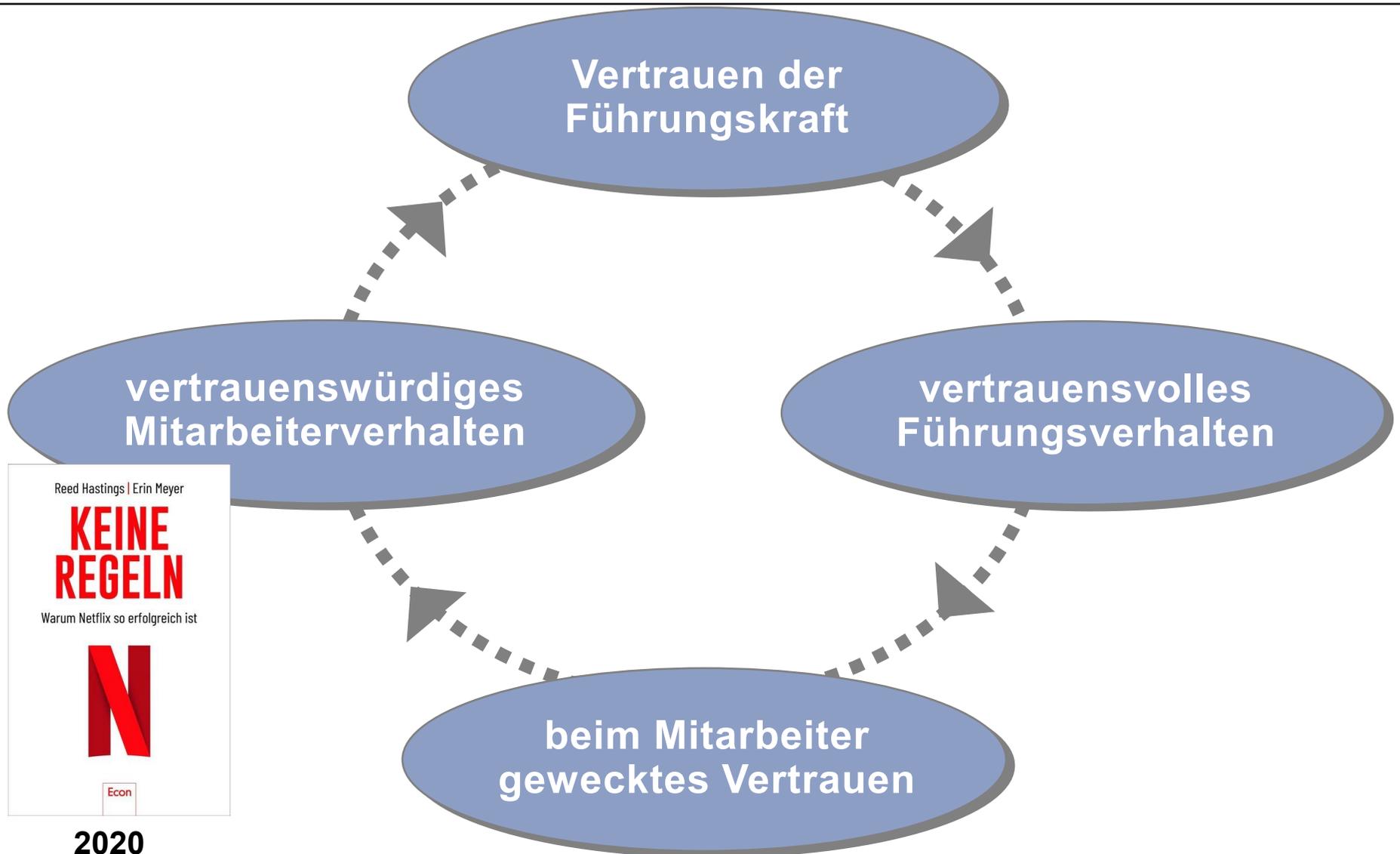
- ihre Leistungen wahrgenommen und anerkannt werden,
- ihre Persönlichkeit geachtet und wertgeschätzt wird,
- sie bei auftretenden Schwierigkeiten unterstützt werden,
- sich auch ihrer persönlichen Sorgen und Nöte angenommen wird.

**Vorgesetzte
vertrauen darauf, dass**

- Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Erfahrungen uneingeschränkt einbringen,
- Mitarbeiter sich nach besten Kräften anstrengen,
- Mitarbeiter gewissenhaft und umsichtig arbeiten,
- Mitarbeiter sich gruppendienlich verhalten,
- Mitarbeiter ehrlich und loyal sind.

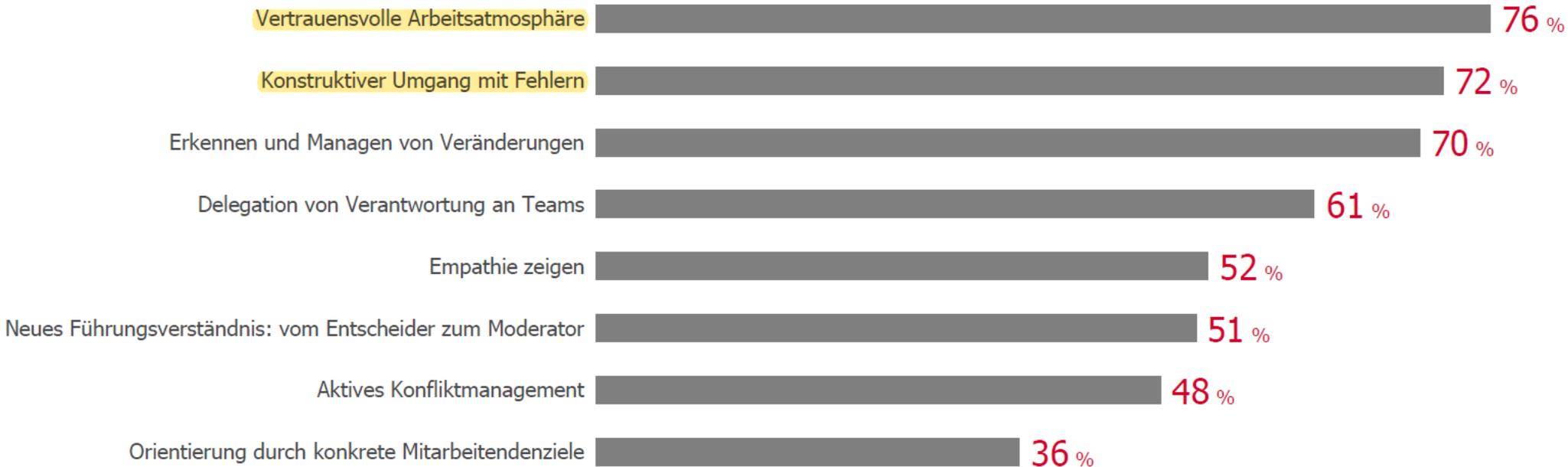
Loslassen für Führungskräfte: „Meine Mitarbeiter schaffen das!“

....MITARBEITERENGAGEMENT UND...



...RESILIENZ

Widerstandsfähig wird eine Organisation auch durch gute Führung. Was ist dabei aus Ihrer Sicht besonders wichtig?



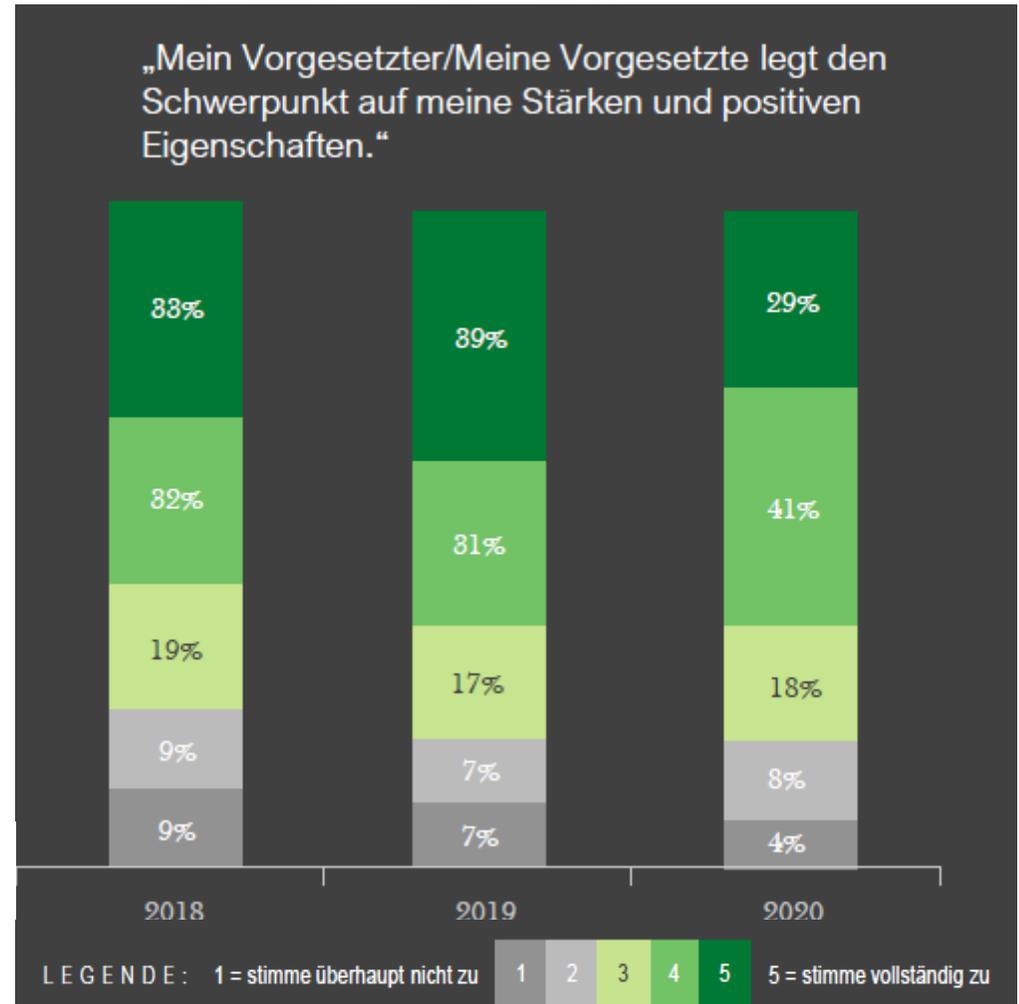
N=294

Quelle: Sopra Steria 2021, S. 22

IV. DAS ZIEL: EINE UNTERNEHMENSKULTUR, IN DER STÄRKEN GEDEIHEN,...

Eine Stärke ist eine Kombination aus:

- **Fähigkeiten/Fertigkeiten** = die Schritte einer Tätigkeit/eine Technik
- **Wissen** = was man gelernt hat
- **Talent** = auf natürliche Weise wiederkehrendes Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster, das effektiv eingesetzt werden kann



(Quelle: Gallup 2021, S. 22)

Personen, die Ihre Stärken täglich nutzen, sind **sechs Mal häufiger** emotional an ihre Tätigkeit gebunden. Teams, die sich auf ihre Stärken besinnen, sind um **12,5 % produktiver**.

...DEFIZITE KOMPENSIERT WERDEN UND...

DIE ABKEHR VON DER DEFIZITORIENTIERUNG FINDE DEINEN LINKEN FUSS!

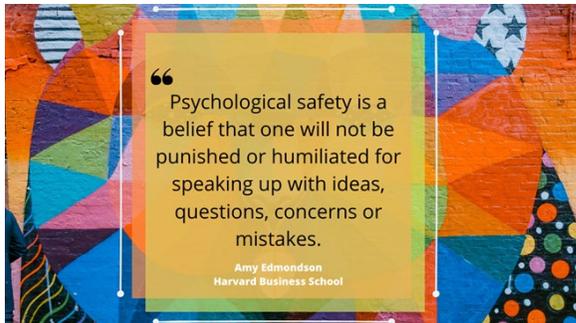


2001/2002

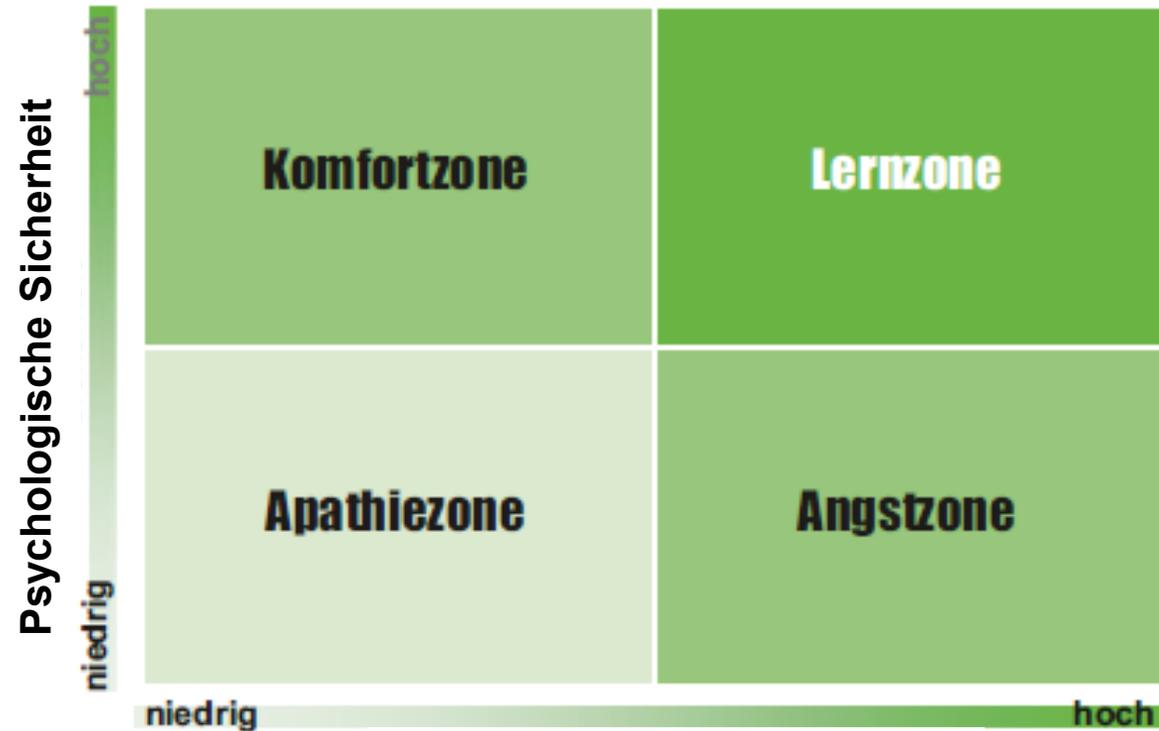
... PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT HERRSCHT



2018/2020



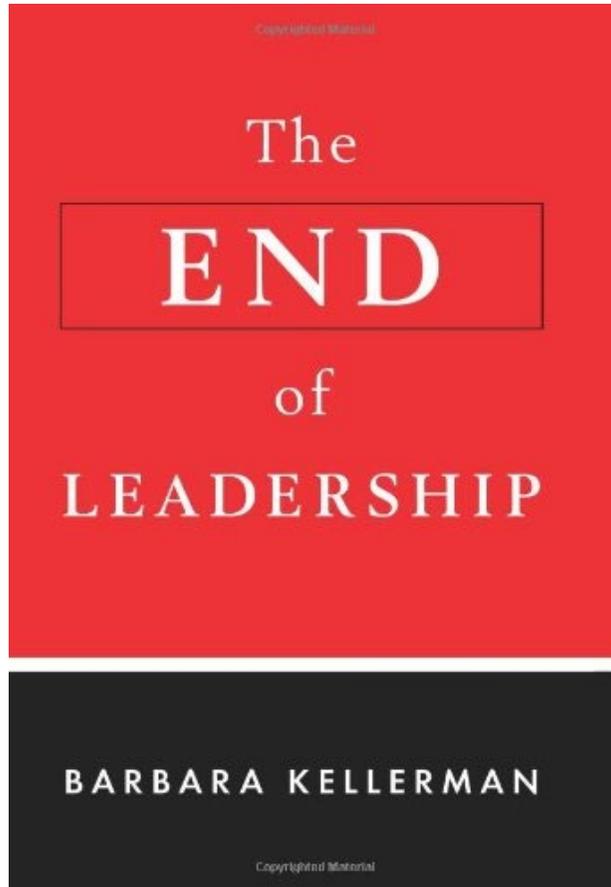
LEISTUNG, LERNEN UND INNOVATION



Leistungsorientierung

(Quelle: Goller/Laufer 2018, S. 12)

V. DER WEG ZU EINEM NEUEN FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS



2012

„The Leadership Product of the Leadership Industry is in Danger of Becoming Obsolete“ (Kellerman 2012 , S. 200)

Von der Hierarchie zum Netzwerk

Ein neues Verhältnis von Führenden und Geführten

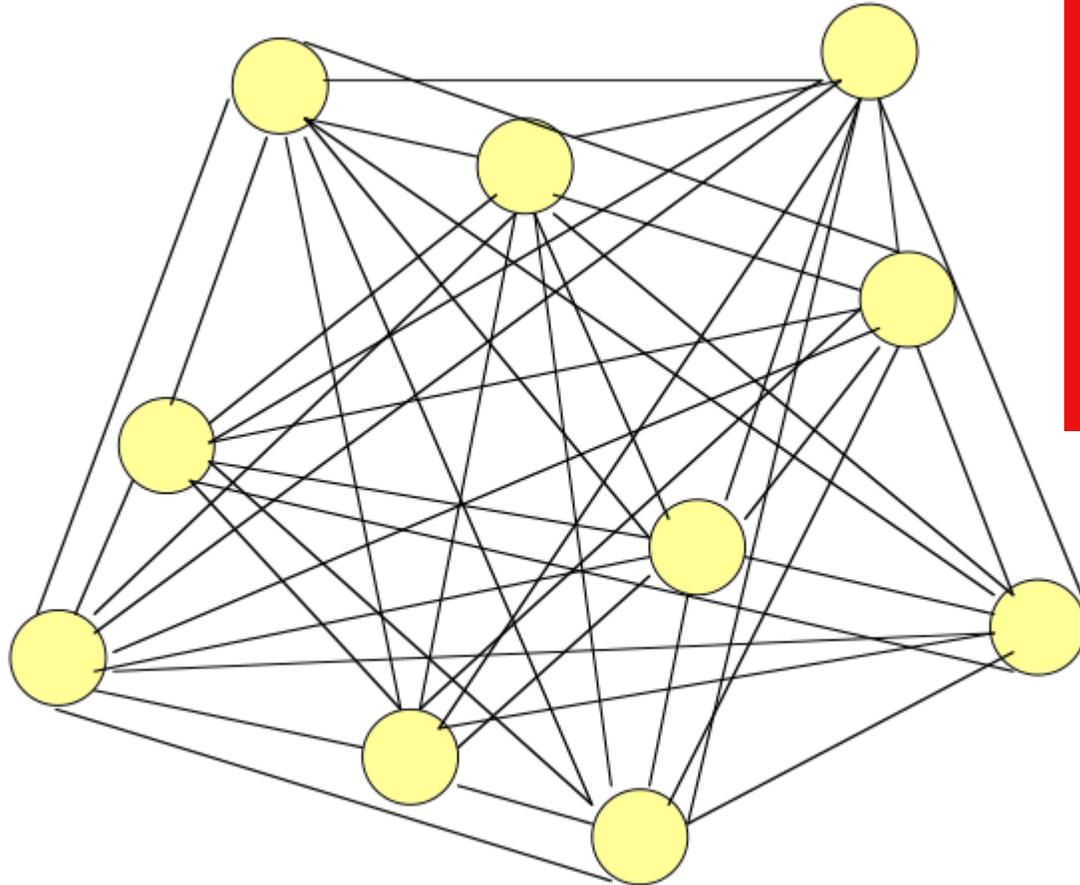


Die Führungskraft ist nicht mehr Mittelpunkt und Machtzentrum



**Führung wird zur Teamleistung:
Kollektive Führung statt Kasten-
denken**

VON DER HIERARCHIE ZUM NETZWERK - DAS ORGANISATIONSMODELL DER ZUKUNFT



Our Culture

A unique, nonhierarchical culture fosters the innovative spirit of individuals and small teams.



**„The test of leadership is that simple: Are others willing to follow you?“
(Terri Kelly, CEO, W. L. Gore)**

AUS LEADERSHIP WIRD FOLLOWERSHIP,...

“...the longer I study effective leaders, the more I am convinced of the underappreciated importance of effective followers..”

(Warren Bennis 1989)

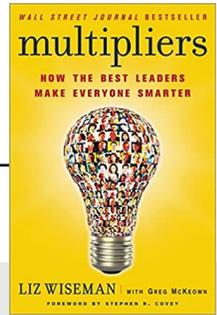
**Führungskräfte erreichen ihre Stärke erst
durch das Wollen der Geführten**

....DIE FÜHRUNGSKRAFT WIRD ZUM PERSONALENTWICKLER...

Before you are
a leader,
success is all about
growing yourself.
When you
become a leader,
success is all about
growing others.
- Jack Welch
InspirationalThinkTank.Com

- lebt Personalentwicklung im Führungsprozess vor und nutzt die tägliche Arbeitserfahrung als Entwicklungsbasis
- ist sich der Psychologie des Lernens bewusst
- vernetzt Mitarbeiter mit Entwicklungspartnern
- vermittelt Wissen und Erfahrungen, aber auch Unternehmenskultur und Unternehmenspolitik
- beeinflusst das Unternehmensumfeld zur Lernförderung

...UND ZUM MULTIPLIKATOR VON WISSEN, FÄHIGKEITEN UND VERHALTENSWEISEN



DIMINISHERS

These leaders are absorbed in their own intelligence, stifle others, and deplete the organization of crucial intelligence and capability.

MULTIPLIERS

These leaders are genius makers and bring out the intelligence in others. They build collective, viral intelligence in organizations.

SEE

The Assumption

“People won’t figure it out without me”

The Assumption

“People are smart and will figure it out”

SEE

DO

The Five Disciplines of the Diminisher

DIMINISHER	
The Empire Builder	Hoards resources and underutilizes talent
The Tyrant	Creates a tense environment that suppresses people’s thinking and capability
The Know-It-All	Gives directives that showcase how much they know
The Decision Maker	Makes centralized, abrupt decisions that confuse the organization
The Micromanager	Drives results through their personal involvement

The Five Disciplines of the Multiplier

MULTIPLIER	
The Talent Magnet	Attracts talented people & uses them at their highest point of contribution
The Liberator	Creates an intense environment that requires people’s best thinking and work
The Challenger	Defines an opportunity that causes people to stretch
The Debate Maker	Drives sound decisions through rigorous debate
The Investor	Gives other people ownership for results and invests in their success

DO

GET

The Result

<50%

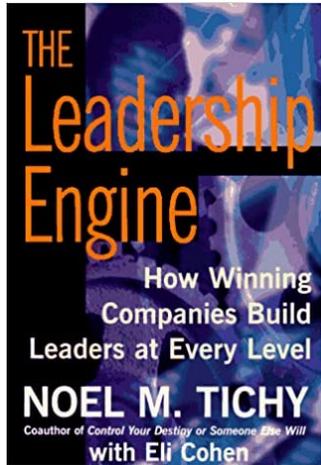
The Result

2X

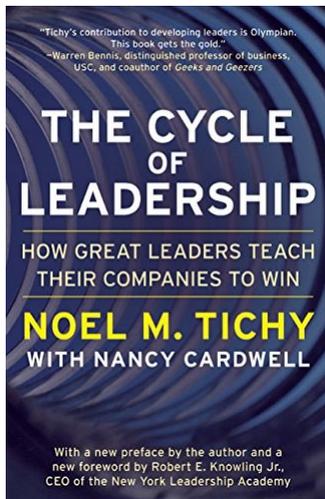
GET

(Quelle: Wiseman 2013, S. 1)

FÜHRUNGSKRÄFTE ALS PERSONAL- UND KULTURENTWICKLER: SECHS GRÜNDE FÜR DIESEN WEG



1997



2004

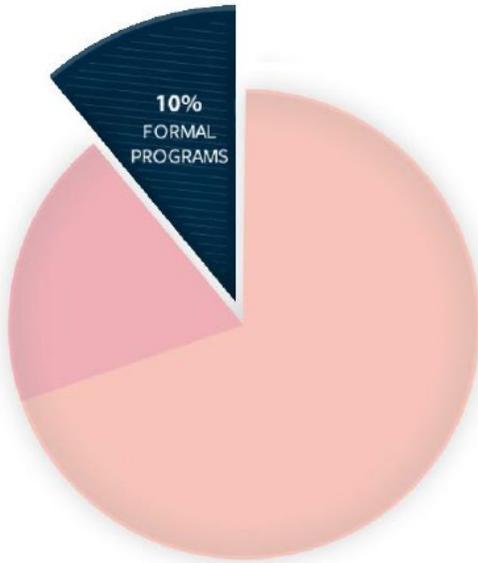
1. Wertschöpfung durch Wissensweitergabe
2. Stimulierung des Lernens von Führungskräften und Mitarbeitern
3. Der Lehrende lernt selbst auch dazu
4. Stärkung von Unternehmenskultur und Kommunikation
5. Anstoss zum permanenten Wandel
6. Kostensenkung durch Nutzung des internen Wissens und der internen Talente

VI. NEUE ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRAFT UND FÜHRUNGSQUALITÄT,...

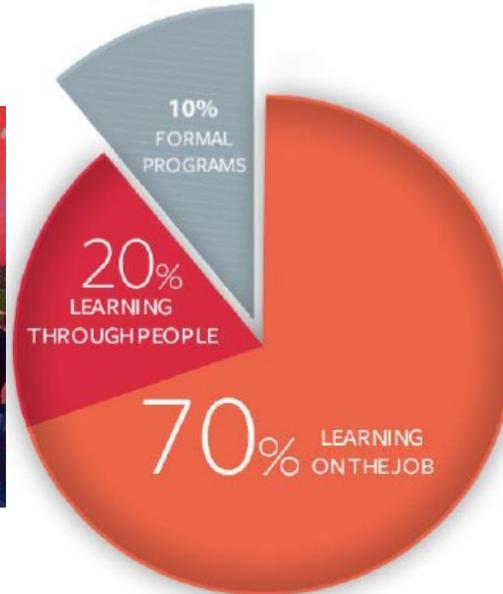
Wichtige aktuelle Führungsqualitäten		Wichtige zukünftige Führungsqualitäten	
Unternehmens-/Management-Fähigkeiten (zum Beispiel Geschäftsgespür, Aufbau einer strategischen Orientierung, operative Entscheidungsfindung)	66.9%	Mitarbeiterführung (Coaching und Förderung von anderen, Anregung zu Spitzenleistungen, Vorantreiben zur Ausführung)	41.5%
Mitarbeiterführung (Coaching und Förderung von anderen, Anregung zu Spitzenleistungen, Vorantreiben zur Ausführung)	51.3%	Unternehmens-/Management-Fähigkeiten (zum Beispiel Geschäftsgespür, Aufbau einer strategischen Orientierung, operative Entscheidungsfindung)	39.3%
Zwischenmenschliche Effektivität (Pflege von Netzwerken und Partnerschaften, Überzeugende Kommunikation, Aufbau von Kundenbeziehungen)	44.8%	Zwischenmenschliche Effektivität (Pflege von Netzwerken und Partnerschaften, Überzeugende Kommunikation, Aufbau von Kundenbeziehungen)	34.6%
Kritische Denkfähigkeit (Fragen stellen zum Erhalten notwendiger Informationen, Formulierung von Entscheidungskriterien, Auswahl einer effektiven Option)	42.4%	Kritische Denkfähigkeit (Fragen stellen zum Erhalten notwendiger Informationen, Formulierung von Entscheidungskriterien, Auswahl einer effektiven Option)	33.6%
Technologische Erfahrung (persönliche technologische Expertise, wirksame Umsetzung von Technologie zur Steigerung der Effektivität der Mitarbeiter, Präsenz in Sozialen Medien)	17.8%	Analytische Fähigkeiten im Umgang mit Daten (datenbasierte Entscheidungsfindung, Visualisierung von Daten zur strategischen Vermittlung von Entscheidungen)	31.5%

(Quelle: Ray/Devine 2017, S. 47)

EIN NEUES VERSTÄNDNIS VON LERNEN UND ENTWICKLUNG...



**Old Mindset:
Push Learning**



**New Mindset:
Pull Learning**

(Quelle: Wick/Granger 2016, S. 4ff)

...UND NEUE AUFGABEN FÜR DIE PERSONALENTWICKLUNG

Traditionelle L&D Funktion

Erstellung und Pflege von Weiterbildungskatalogen

Planen und Entwickeln von Kursunterlagen für formale Lernveranstaltungen und Weiterbildungskursen

Fokussierung auf die pädagogische Leistung (mit minimalem Coaching)

Vorwiegend Präsenztraining, teils mit strukturiertem E-Learning

Lernfokussiert

Neue L&D Funktion

▶ Verwaltung von Learnscapes (Arbeits- & Lernumgebungen)

▶ Planung von Lernhilfen und Lern-Tools zur Unterstützung von Lernerfahrung

▶ Fokussierung auf die operative Leistung (Hilfeleistung für intelligente Arbeitsweise)

▶ Multi-Channel: Communities, Projekte, Aufgaben, Informationen, virtuelle Umgebungen...

▶ Effizienz- und ertragsorientiert

(Quelle: Jennings/Wagnier 2015, S. 23)

VII. DAS NEUE LEITBILD: DER ENTREPRENEURIAL LEARNER

Vom Patienten zum Agenten:

Den Weg des Lernens und der persönlichen Veränderung selbst gehen:

- ausprobieren,
- von anderen lernen,
- aus Fehlern lernen

Wissen vernetzen & das eigene Handeln reflektieren

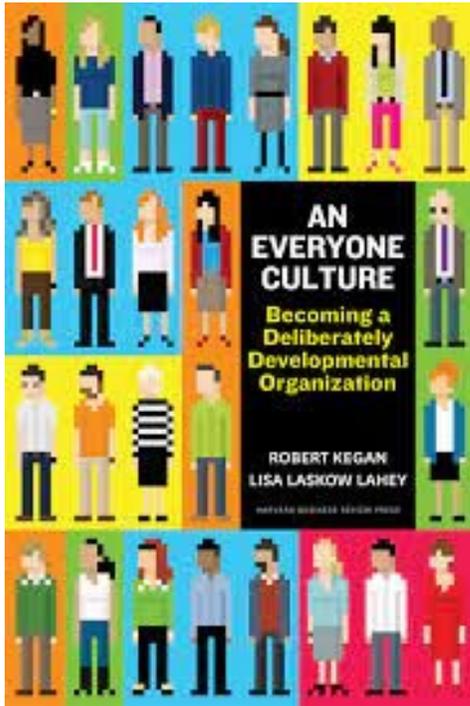
- Fokussierung auf die persönlichkeits- und lernförderlichen Aspekte konkreter Arbeitssituationen:

Vom Lernen im Seminar zum Lernen im Unternehmen



VOM „GREAT PLACE TO WORK“ ZUM „GREAT PLACE TO GROW“

DIE ENTWICKLUNGS- ORIENTIERTE ORGANISATION



2016

“Deliberately Developmental Organization (DDO)”

➤ DAS ZIEL

- Mitarbeiter entwickeln sich selbst sowie andere und damit auch das Unternehmen.
- Sie lernen im Arbeitsprozess, werden zum Coach für die eigene Aufgabe und qualifizieren Kollegen, um weiterführende Aufgaben zu übernehmen und ihr volles Potential zu entfalten

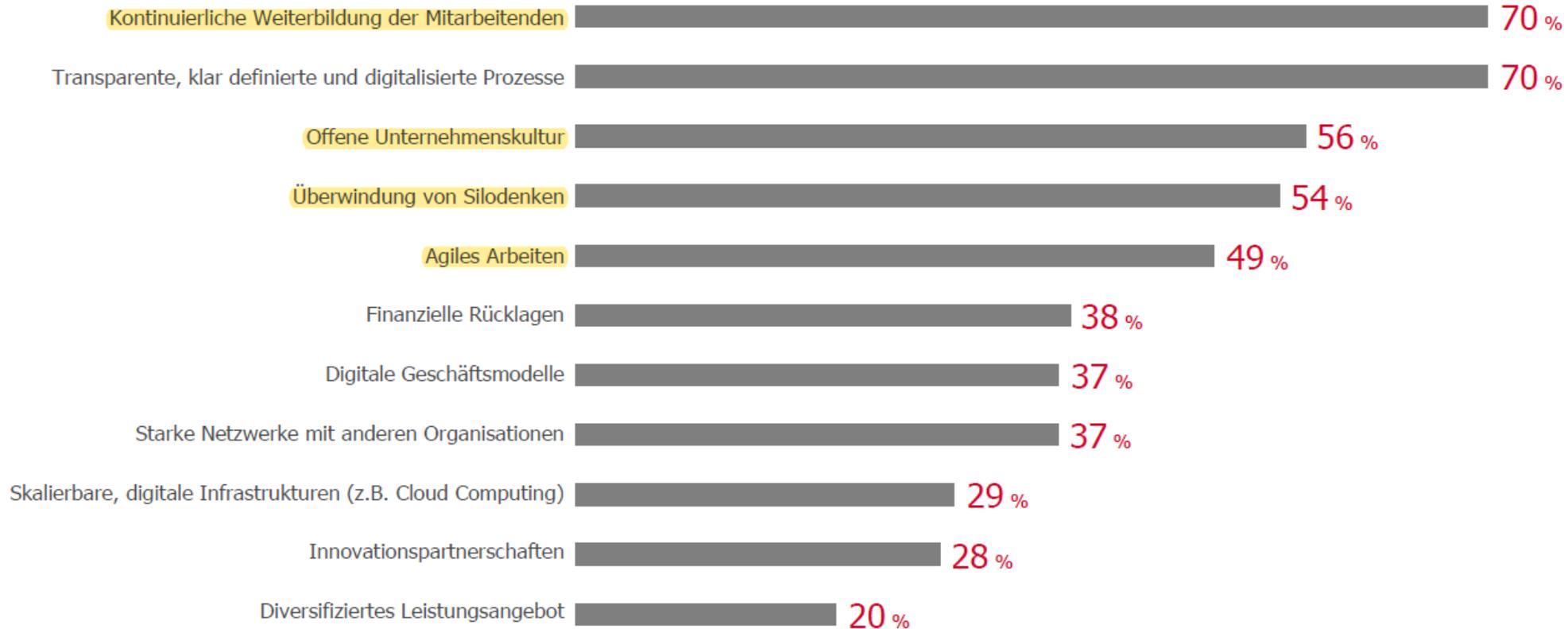
➤ DER WEG

- Es herrscht eine durch Offenheit und Kritikfähigkeit geprägte Führungskultur
- Mitarbeiter motivieren und inspirieren sich gegenseitig für berufliches und persönliches Wachstum
- Den persönlichen und emotionalen Bedürfnissen aller Beschäftigten wird Rechnung getragen
- Mitarbeitern wird es ermöglicht, an ihren blinden Flecken zu arbeiten.
- Auch die „stillen Stars“ werden gefördert – nicht durch Führungskräfteentscheidung, sondern per Mitarbeitervotum.
- Beiträge zur Unternehmenskultur werden explizit honoriert.

LEADERSHIFT: JEDER FÜHRT – SICH SELBST [& ANDERE]



DAS ZIEL: RESILIENT DURCH LERNEN UND DIGITALISIERUNG



N=294

Quelle: Sopra Steria 2021, S. 16

LITERATUR

- ADP Employer Services (2018): Von Personalnummer zur Person – Was Ihre Mitarbeiter wirklich motiviert und wie die Personalabteilung positiv Einfluss nehmen kann, Neu Isenburg
 - Altenburger, C. et al. (2021): Radikale Digitalisierung – Thesenpapier zu Digitalisierungsentwicklungen in der Pandemie und resultierende Handlungsfelder für KMU, Stuttgart/Ulm (Fraunhofer/Ingenics)
 - Buckingham, M./Clifton, D. (2002): Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt, Frankfurt am Main (Campus)
 - Bennis, W. (1989): On Becoming a Leader, Reading (Addison-Wesley)
 - Edmondson, A. (2020): Die Angstfreie Organisation, München (Vahlen)
 - Fandel-Meyer, T. et al. (2015): SCIL-Trendstudie 2015/2016, St. Gallen
 - Gallup Organization (2018): Engagement-Index 2017 – Studie zur Emotionalen Bindung von ArbeitnehmerInnen in Deutschland, Potsdam (Gallup)
 - Gallup Organization (2021): Engagement-Index 2021 – Arbeitsumfeld & Führungskultur in Zeiten der Corona-Pandemie, Berlin (Gallup)
 - Goller, I./Laufer, T., (2018): Psychologische Sicherheit im Unternehmen, Wiesbaden (Springer Gabler)
 - Hastings, R./Meyer, E. (2020): Keine Regeln – Warum Netflix so erfolgreich ist, Berlin (Econ)
 - Hays (2019): Fachkräftemangel in Deutschland, Mannheim
 - IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2012): Der demographische Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitsmärkte in Niedersachsen und Bremen, IAB-Regional, Heft 1/2012, Nürnberg
 - IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2021): Demografie und Strukturwandel prägen weiterhin die regionale Entwicklung der Arbeitsmärkte, IAB-Kurzbericht, Heft 1/2021, Nürnberg
 - Jennings, Ch./Wagnier, J. (2015): Effizientes Lernen mit der Formel 70:20:10, Köln (CrossKnowledge)
 - Kegan, R./Lahey, L. (2016): An Everyone Culture, Boston (Harvard Business Review Press)
 - Kellerman, B. (2012): The End of Leadership, New York (HarperCollins)
 - Kienbaum/Stepstone (2018): Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution, Düsseldorf/Dortmund
 - Kruse, P. (2014): Führung und Arbeit im Wandel, Köln (Zukunft Personal)
 - McKinsey & Co. (2019): Die Besten bitte – wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann, Hamburg
 - Ray, R./Devine, M.: Globale HR-Trends and CEO-Sicht, in: Schwuchow, K./Gutmann, J.: HR-Trends 2018, Freiburg/München/Stuttgart 2017, S. 37 - 48 (Haufe)
 - Schnetzer, S. (2019): Junge Deutsche 2019, Kempten
 - Sopra Steria (2021): Potenzialanalyse Resilienz, Hamburg
 - Stepstone (2018): Onboarding im Fokus, Düsseldorf
 - Tichy, N./Cohen, E. (1997): The Leadership Engine – How Winning Companies Built Leaders at all Levels, New York (Harper Business)
 - Tichy, N./Cardwell, N. (2004): The Cycle of Leadership – How Great Leaders Teach their Companies to Win, New York (Harper Business)
 - Wick, C./Granger, K. (2016): Learning Anytime, Anywhere:How to Activate Informal Learning At Work, Denver (Vortrag ATD-Konferenz)
 - Willis Towers Watson: Global Workforce Study 2016, London
 - Wiseman, L. (2013): Multipliers Learning Resources, Silicon Valley
-

Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow

CIMS Center for International Management Studies, Hochschule Bremen, Werderstr. 73, 28199 Bremen

E-Mail: karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de - URL: www.cims.hs-bremen.de