

Steuern, lenken, führen: Drei Begriffe – ein Ziel

Wenn es um das Management von Organisationen und Unternehmen geht, verbinden wir dies sprachlich meist mit der althergebrachten Seefahrt, dem modernen Straßenverkehr oder anderen Arten der Fortbewegung: Immer ist davon die Rede, Organisationen und die dort arbeitenden Menschen zu steuern, zu lenken oder zu führen. Aber was bedeuten diese Verben eigentlich, wenn sie sich speziell auf die Menschen- oder Personalführung beziehen?

Diese Frage ist allein deshalb relevant, weil eine Organisation oder ein Unternehmen mit den Menschen, die es unterhalten, gestalten und prägen, einen gänzlich anderen Kontext darstellt als den Umgang mit Schiffen, Automobilen oder Flugzeugen.

Laut Wikipedia, der »freien Enzyklopädie« bedeutet Führung (Auszüge aus Wikipedia, Stand 2/2023):

»In der humanen Ethik ist Führung der begründete Versuch, durch eine Führungskraft steuernd und richtungsweisend auf eigenes und fremdes Handeln mit geeigneten Führungstechniken einzuwirken, um deren Vorstellung von den Führungszielen zu verwirklichen. Führung ist eine Methode, »geführte« Menschen für die gesetzten Ziele zu motivieren und auf den Weg der Erfüllung der Ziele mitzunehmen, für den gemeinsamen Erfolg.«

Weiter heißt es dort:

»Insbesondere bei der Menschenführung in Organisationen ist ein genaueres Verständnis der Führung von zentraler Bedeutung. Führung unterscheidet sich von einer Leitungsfunktion. Der Vorgesetzte (oder auch Leiter) hat Rechte und Pflichten allein durch seine Position im Gegensatz zu einer Führungsperson. Diese bedarf der Anerkennung und Akzeptanz durch die Geführten. Führung liegt nur vor, wenn der unternommene Einflussversuch durch die Führungskraft auf die zu Beeinflussenden von diesen akzeptiert wird und sich in ihrem Verhalten niederschlägt. Führung ist dabei nicht der Beeinflussungsversuch selbst, sondern muss als akzeptierter Beeinflussungsversuch im Verhalten der zu Beeinflussenden zum Ausdruck kommen.«

Mit dieser anspruchsvollen Definition deckt sich der Beitrag von Wikipedia mit einer Aussage aus dem brillanten Standardwerk von Jürgen Weibler, in welchem der Autor folgende Definition wählt (Weibler 2016, S. 22):

»Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.«

Diese prägnante Definition wirft die Frage auf, was die Führungskraft, die sich nicht mit der Vorgesetzten-Rolle bescheiden will, tun muss, um die Anerkennung und damit die Akzeptanz der Mitarbeitenden zu erreichen.

Im Brainstorming nach Merkmalen guter und effizienter Führung befragt, geben Teilnehmende aus Führungsworkshops im Wesentlichen die gleichen Antworten. Die Summe dieser Merkmale, aus welchen sich die Erwartungen der Beschäftigten ableiten lassen, ergibt beinahe immer das gleiche Bild. Die Anforderungen lauten (eigene Erhebung des Autors):

- *Zielorientierung* (Erfolgskriterien transparent machen),
- *Prioritäten setzen* können und damit Ressourcen bündeln,
- *Erfolg*, d. h. die ambitionierten, aber realistischen Ziele werden i. d. R. erreicht,
- *Beschäftigte informieren* über Pläne und Entwicklungen,
- *Einbeziehung* der Mitarbeitenden in Entscheidungen,
- *Transparenz* von Entscheidungen,
- *Klärung und Abstimmung* von Werten und Regeln,
- *offene Kommunikation* (»Ehrlichkeit«),
- *Authentizität* (»walk the talk«),
- *Durchsetzungsvermögen* nach oben und nach unten,
- *Gleichbehandlung* des Personals, z. B. in Form »gerechter« Arbeitsverteilung,
- *Beschäftigte fördern und entwickeln*,
- *das gesamte Team fordern*, also Leistung bei allen Mitarbeitenden einfordern,
- *Feedback* geben in Form authentischer Wertschätzung sowie konstruktiver Kritik,
- *Freiräume* lassen in der Ausgestaltung der Arbeit,
- *Erfolg* der Verantwortlichen zulassen und diese nicht ausschließlich für sich reklamieren,
- *Konflikt-Kompetenz*, also Konflikte erkennen, angehen und lösen,
- *Verbindlichkeit* herstellen durch konsequentes Handeln und Nachverfolgung zugesagter Arbeiten und Termine,
- *»Rückendeckung«* geben für die eigenen Mitarbeitenden gegenüber Dritten,
- *Ansprechbarkeit* gewährleisten, präsent sein,
- *Interesse zeigen* an persönlichen Belangen der Belegschaft,
- *delegieren können* und dabei in der Lage sein, loszulassen,
- *»intelligente« Fehler tolerieren*, d. h. Fehler als Lernquelle zulassen aber vermeidbare Fehler verhindern.

Tatsächlich finden sich in dieser Liste letztlich alle jene Aufgaben, die mit einer Führungsfunktion verbunden sind. Wenn ich aber bei den Teilnehmenden meiner Führungstrainings und -workshops nachforsche, wer denn eine Führungskraft kenne, die alle diese Attribute auf sich vereinen kann, ernte ich meist vielsagen-des Schweigen. Auch dies ist ein Beleg dafür, wie einfach die Theorie der Personalführung ist und wie beschwerlich deren Umsetzung.

Im Übrigen zeigen solche Erhebungen, dass sich die subjektiven Erwartungen an eine effiziente Führungskraft durchaus mit den Erkenntnissen der arbeitspsy-

chologischen Theorie decken: Die Beschäftigten erwarten durchaus nicht die stets nur nette, willfähige Führungskraft, die sich ausschließlich an den Befindlichkeiten der Geführten orientiert. Ebenso wenig wollen sie jedoch Vorgesetzte, die zur Erreichung ihrer Ziele »über Leichen« gehen. Sie wollen schlicht als vernünftige, mündige Menschen, informiert, gehört, gefordert, beteiligt und gefördert werden. Führung bedeutet somit ein ausgewogenes, steuerndes Verhalten, das sich sowohl an den zu erreichenden Zielen als auch an den Belangen der Mitarbeitenden orientiert.

Häufig wird zur Frage nach einer guten und effizienten Führung der Anspruch formuliert, eine gute Führungskraft möge ihre Mitarbeitenden nachhaltig motivieren. Diese Forderung darf jedoch hinsichtlich ihres überzogenen Anspruches durchaus kritisch hinterfragt werden. Motivation ist schließlich kein unidirektionaler Prozess, in welchem deren Entstehung, Nachhaltigkeit und Ausmaß allein oder vorwiegend der Führungskraft zugewiesen werden kann.

Motivation bedeutet die emotionale und kognitive Verfasstheit einer Person und die damit verbundenen Beweggründe, die zu einer zielgerichteten Handlungsbereitschaft führen. Streng genommen ist Motivation damit zunächst nicht mehr als das Interesse an einer Sache oder Tätigkeit. Die bewusste und selbststeuernde Umsetzung der Motivation in zielgerichtetes Handeln wird dagegen als »Volition« bezeichnet (aus dem Lateinischen *volō*: wollen, wünschen, begehren).

Der Unterschied zwischen Motivation und Volition wird deutlich, wenn z. B. eine fiktive Person zwar durchaus motiviert ist, ein Ziel zu erreichen, es aber an der notwendigen Umsetzung fehlen lässt. Nehmen wir zur Anschauung den Wunsch einer Person, eine Aufgabe zu übernehmen und erfolgreich abzuschließen – dass diese Person dennoch aus diversen Gründen nicht mit der Umsetzung beginnt. In diesem Falle finden wir zwar den motivationalen Impuls aber keine Umsetzung auf der Verhaltensebene. Motivation ist also die *notwenige* aber keinesfalls eine *hinreichende* Voraussetzung dafür, etwas (selbst) Gewünschtes und Erstrebtes tatsächlich zu tun.

Motivation und Volition liegen natürlicherweise in der Person selbst, also in den jeweiligen Persönlichkeitsstrukturen (intrinsische Motivation). Damit jedoch lässt sich diese elementare Form des Antriebes nur bedingt von außen erzeugen. Zwar können äußere Anreize die ursprüngliche Motivation und vor allem auch die Volition anregen und unterstützen (extrinsische Motivation). Alle diese Maßnahmen können aber die intrinsischen Antriebe keinesfalls ersetzen.

Im Führungskontext bedeutet dies, dass es ein primäres Ziel der Personalführung sein muss, möglichst begabte und motivierte Mitarbeitende zu finden, welche eine valide intrinsische Motivation bereits mitbringen (► Kap. Die richtige Passung macht's: Personal auswählen). Wenn dies gelungen ist, wird es allerdings zur nachhaltigen und herausfordernden Aufgabe jeder Führungskraft, diese basale Primär-Motivation und Leistungsbereitschaft bestmöglich aufrechtzuerhalten oder besser noch zu mehren. Erst dann kann es gelingen, die Mitarbeitenden zu gewinnen, sich umgekehrt auch führen zu lassen und sich zu beteiligen an den zu bewältigenden Aufgaben und Herausforderungen.

In diesem Verständnis wollen wir im nächsten Abschnitt kritisch reflektieren, wie Mitarbeitende in den Institutionen und Organisationen die aktive Motivations-erhaltung und -förderung aus ihrer Perspektive tatsächlich wahrnehmen.

Begrenzte Dynamik: Permanent ausgebremst

Auf die Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten bzgl. effizienter Führung wurde bereits im vorigen Abschnitt hingewiesen. Aber wie sieht die Praxis aus?

Unzählige Personalbefragungen und verschiedene umfangreiche Studien zeigen, wie die Personalführung vielfach wahrgenommen wird. So kommt die große, als Engagement-Index bezeichnete Studie des Meinungsforschungsinstitutes Gallup zu der Aussage, dass sich in Deutschland 14 % der Mitarbeitenden zumindest partiell ihren Aufgaben entziehen. (Gallup 2022). Hier die Ergebnisse dieser Studie (► Dar. 1).

Dar. 1: Ergebnisse aus der Engagement-Index-Studie (Gallup 2022)

Kategorie	Definition	Merkmale	Anteil
Mitarbeitende mit hoher emotionaler Bindung	sind ihrem Arbeitgeber emotional verpflichtet	loyal, produktiv, geringe Fehltagel, geringe Fluktuation, niedrigere Fluktuation	19 %
Mitarbeitende mit geringer emotionaler Bindung	leisten »Dienst nach Vorschrift«. Sind zwar produktiv, aber dem Unternehmen nur eingeschränkt emotional verpflichtet	mehr Fehltagel, höhere Fluktuation	69 %
Mitarbeitende ohne emotionale Bindung	Arbeiten aktiv gegen die Interessen des Unternehmens, haben vielleicht auch schon die innere Kündigung vollzogen	physisch präsent – psychisch jedoch nicht; sind mit ihrer Arbeitssituation unglücklich und lassen die Kollegen / Kolleginnen dies wissen	14 %

In einer anderen großen Studie verweist das Beratungsunternehmens Willis Towers Watson darauf, dass 26 % der Beschäftigten in Deutschland »unterdurchschnittlich engagiert, befähigt und energetisiert« seien und weitere 6 % schlichtweg »nicht engagiert« (Willis Towers Watson 2017).

Als Gründe für die mangelnde Motivation vieler Beschäftigter wird in allen größeren Studien zum Thema Engagement und Motivation die unzureichende Personalführung genannt. Es dominieren dabei Insbesondere folgende Führungsfehler:

- mangelnde Wertschätzung,
- unzureichende Information über arbeitsbezogene Belange und Rahmenbedingungen, wie Ziele, Strategien, Prioritäten etc.,

- zu wenig unter Beweis gestelltes *Interesse an den Mitarbeitenden* und deren persönlichen Befinden (Arbeitskraft vs. Mitmensch) und
- die zu geringe *Mitsprache* bei Entscheidungen, welche das Arbeitsumfeld betreffen (Arbeitsprozesse, -platz, -zeit, -modelle etc.).

Es ist somit offensichtlich, dass den eingangs erwähnten Erwartungen der Beschäftigten oftmals eine gelebte und erlebte Führungskultur und -praxis entgegensteht, welche die Wünsche, Hoffnungen, Erwartungen der Befragten nicht erfüllen kann. Eine der Folgen derart mangelhafter Personalführung ist die indirekte Förderung von durch Demotivation begründeter Minderleistung (vgl. Haller 2014). Gallup beziffert in der Studie den durch Low-Performance bzw. »innere Kündigung« entstandenen gesamtwirtschaftlichen Schaden allein für Deutschland jährlich zwischen rund 92 und 122 Milliarden Euro« (Gallup 2022).

In einer vom Autor fortlaufend durchgeführten Befragung in verschiedenen Organisationen aus Wirtschaft, Industrie, Verwaltung sowie in Forschungseinrichtungen und Hochschulen beklagen die Beschäftigten zudem vor allem:

- unklare Ziele,
- unzureichende Kooperation mit KollegInnen im Team oder aus anderen Abteilungen,
- intransparente und/ oder fehlende Entscheidungen über die Strategie, Zukunft und Perspektive des eigenen Arbeitsbereiches oder Projektes,
- mangelndes Feedback über eigene Leistungen und damit verbunden,
- fehlende Wertschätzung.

Alle diese Aspekte belegen die mangelnden Bedingungen für kreatives und selbstbestimmtes Arbeiten oder sie stehen diesem gar ausdrücklich entgegen. Damit fühlen sich viele Beschäftigte permanent ausgebremsst.

Als einer der wesentlichen Gründe darf angenommen werden, dass viele Führungskräfte schlichtweg nicht ausreichend befähigt sind, im Führungskontext ein Umfeld zu schaffen, das die Motivation, Leistungsfähigkeit sowie die Leistungsbeurteilung der Beschäftigten erhält oder fördert. Insofern muten Studien wie der Engagement-Index von Gallup an wie eine Szene aus dem Zeitschleifen-Film: »Und täglich grüßt das Murmeltier«. Schließlich erscheinen diese Ergebnisse und deren Analyse jedes Jahr im Frühjahr mit dem Erwachen des Murmeltiers aufs Neue. Und ebenso regelmäßig werden diese Erkenntnisse von den Medien aufgegriffen und kommentiert. So berichtete im zweiten Studienjahr 2002 die Süddeutsche Zeitung (Auszug aus der Wochenendausgabe vom 14./15.09.2002):

»Als das Gallup-Institut vor einem Jahr eine Studie über das Engagement deutscher Arbeitnehmer veröffentlichte, war die Erschütterung groß (...) das Ergebnis ist noch schlechter ausgefallen: Viele Chefs sind einfach zu autoritär und lassen keine anderen Meinungen gelten. Die Vorgesetzten vergäßen, dass Mitarbeiter anerkannt und gelobt werden wollten. Viele Beschäftigte wüssten nicht, was von ihnen erwartet werde.

Auch litten sie darunter, dass ihre Ansichten kaum Gewicht hätten und dass ihre Chefs sich nicht genug für sie als Menschen interessierten.»

Weitere 20 Studienjahre später berichtete wiederum die Süddeutsche Zeitung zum gleichen Thema mit der Überschrift: *»Viele Beschäftigte möchten in einem Jahr woanders arbeiten: Das liegt vor allem an den Chefs und Chefinnen«*. Hier Auszüge aus diesem Artikel vom 5. April 2022:

»Die vielen Menschen, die gerne ihre Jobs wechseln wollen, treffen derzeit auf einen Arbeitsmarkt, der sie dankend annimmt. (...)»

»Das Einzige, was gegen Pandemie-Stress, lockende Headhunter, Homeoffice-Einsamkeit und generelle Arbeitsunlust hilft, sind Chefinnen und Chefs, die ihre Arbeit gut machen, denn diese können dafür sorgen, dass die emotionale Bindung zum Arbeitgeber hoch ist, sagen Sinyan und Nink [Anmerkung: Die Gallup-Studienleitung, R. H.].»

Allerdings sei den meisten Chefs das nicht bewusst. »Führungskräfte laufen relativ blind durchs Leben.« 97 Prozent seien der Ansicht, dass sie gut führen. Allerdings fühlten sich nur 17 Prozent der Mitarbeitenden gut geführt. »Fremdbild und Selbstbild passen nicht zusammen.«»

Es ist damit allzu augenscheinlich, dass sich zwischen dem Beginn der Studienseerie 2001 und heute – also 22 Jahre später – nicht allzu viel getan hat bzgl. der Qualifikation verantwortlicher Führungskräfte.

Das Ergebnis ist, dass ganz offensichtlich viele Mitarbeitende im übertragenen Sinne »mit angezogener Handbremse« unterwegs sind: Eine nüchterne Bilanz, die zwangsläufig Auswirkungen haben muss auf das Fortkommen vieler Organisationen und Unternehmen. Mit diesem »Fahrstil« bleiben jedenfalls viele von ihnen weit unter ihren Möglichkeiten und damit auch deutlich unterhalb der Möglichkeiten des Unternehmens, in welchem sie und für das sie tätig sind.

Die Antriebselemente: Ziel, Sinn und Motivation

Wir haben weiter oben bereits eine grundlegende Definition des Begriffes Motivation versucht. Widmen wir uns daran anknüpfend der Frage, welche Faktoren die Beschäftigten in ihrer intrinsischen und extrinsischen Motivation oder in ihrer Volition stützen und fördern. Was genau bringt sie dazu – ganz praktisch und alltagsbezogen gefragt – trotz des gerade verführerisch schönen Wetters, trotz Bergen von Aufgaben auf dem Schreibtisch und dem partiellen Mangel an idealen Arbeitsbedingungen morgens zeitig aufzustehen und mehr oder weniger frohen Mutes zur Arbeit zu gehen?

Wer Mitarbeitende befragt, was genau sie dazu antreibt und ihre Motivation und/ oder Zufriedenheit aufrecht erhält, bekommt nachfolgende Antworten (eigene Erhebung des Autors):

- ein interessantes Aufgabengebiet/ Arbeitsinhalte,
- die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit,
- selbstbestimmtes Arbeiten mit persönlichen Freiheitsgraden,

- Herausforderungen durch anspruchsvolle Aufgaben,
- die Sichtbarkeit der Leistung durch Erfolgserlebnisse,
- durch Erfolg resultierende Selbstwirksamkeitsüberzeugung,
- Wertschätzung und Anerkennung,
- freundliches, kollegiales Arbeitsklima,
- gute Arbeitsbedingungen (Räume, Ausstattung, Geräte),
- Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten (fachlich/ hierarchisch),
- Angebote der Fort- und Weiterbildung,
- flexible Arbeitsgestaltung (z. B. Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten),
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (»Life Balance«),
- Entscheidungsbefugnisse und Freiräume,
- Verbindlichkeit von Zusagen der Führungskräfte oder des Arbeitgebers,
- Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie ein unbefristeter Arbeitsvertrag,
- ein angemessenes Entgelt.

Diese Befragung habe ich auf ungezählten Führungsseminaren wiederholt durchgeführt, an welchen neben Nachwuchskräften auch erfahrene Führungskräfte beteiligt waren – bis hin zu TeilnehmerInnen aus der ersten Führungsebene. Es darf also vermutet werden, dass diese Motivations- und Zufriedenheitsfaktoren für alle Hierarchiestufen gleichermaßen relevant sind.

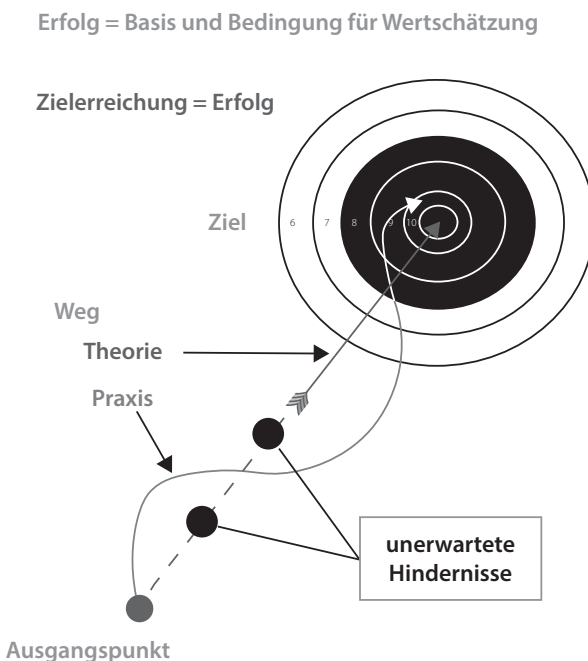
Aus diesen Ansprüchen lässt sich ein relativ einfaches Motivationsmodell für den Arbeitskontext entwickeln. Hierbei sind folgende Grundhypothesen und Schlussfolgerungen zu Grunde gelegt:

1. Ein wichtiges Motivationsmerkmal ist die interpersonelle *Wertschätzung*, ein weiteres der mit erlebter *Sinnhaftigkeit* verbundene *Erfolg*. Authentische Wertschätzung oder Anerkennung setzt jedoch Erfolg voraus. Wer also keinen Erfolg vorweisen kann, darf auch keine authentische Wertschätzung erwarten.
2. Erfolg bedeutet nichts anderes, als ein selbst oder gemeinsam definiertes ggf. auch ein vorgegebenes *Ziel* zu erreichen. Wer Wertschätzung und Anerkennung anstrebt, wird somit gefordert sein, operationalisierbare *Ziele* zu *definieren* und diese – für sich und andere sichtbar – zu erreichen. Je mehr Herausforderung mit diesem Ziel verbunden ist, desto größer ist der Erfolgsfaktor.
3. Auch das *Entgelt* und/ oder variable Vergütungsanteile sind damit indirekt – bei Boni-Systemen auch direkt – von der Erreichung bestimmter Erfolgsparameter abhängig. Damit wird das Entgelt neben seiner Bedeutung für die Grundversorgung und als Garant für den individuellen Lebensstandard ergänzend als »materialisierte Anerkennung« wahrgenommen. Als verbreitetes Kriterium für die berufliche Zufriedenheit wird die Wirkung dieser Form der extrinsischen Motivation häufig unterbewertet.
4. Zielerreichung ist stets verknüpft mit *Sinnhaftigkeit*. Ziele zu erreichen, die nicht als relevant bzw. nützlich gesehen werden können, motivieren kaum, gar nicht oder demotivieren sogar. Führungstheoretiker sprechen deshalb von »Sinnvermittlung« als dem höchstmöglichen Führungsziel. Insofern ist das Er-

- leben von Sinnhaftigkeit ein Synonym für *persönliche Identifikation* mit dem Ergebnis oder Produkt der Arbeit.
5. Selbstständigkeit und das Angebot von *Freiheitsgraden* und *Entscheidungsbefugnissen* sind deshalb entscheidend, weil die Zielerreichung nur dann mit der eigenen Bestätigung einhergehen kann und zur Selbst-Bestätigung wird. Sie sind somit Wegbegleiter dessen, was in der Psychologie als »Selbstwirksamkeit« bezeichnet wird. Dies bedeutet für den Einzelnen: »Die Zielerreichung ist wirklich mir zuzuschreiben, weil ich den Weg zum Ziel eigenständig und eigenverantwortlich habe gehen können«. Rigide Vorgaben, starre Vorschriften oder Gängelung und Bevormundung setzen dieses Selbstwirksamkeitserleben außer Kraft, selbst wenn das erreichte Ziel das gleiche sein mag.
 6. *Arbeitsklima* oder *Arbeitsbedingungen* (Ressourcen) stellen essenzielle Zufriedenheitsfaktoren dar, die den Weg zum Ziel effizienter und angenehmer gestalten. Umgekehrt gefährden dauerhaft ineffiziente Rahmenbedingungen oder fehlende Ressourcen die Motivation erheblich.

Hieraus ergibt sich das folgende Motivationsmodell für den Führungskontext.

- A. Motivation speist sich (u. a.) aus dem Erfolg einer als sinnhaft erlebter Aufgabe und der hierdurch entstehenden Selbstwirksamkeit in Verbindung mit Wertschätzung durch Dritte.



Dar. 2: Zielerreichung als Motivationsquelle

Erfolg bedeutet Zielerreichung. Dabei ist der Weg zum Ziel erfahrungsgemäß in der Theorie meist einfacher als in der praktischen Umsetzung. Dies gilt insbesondere für Arbeitsbereiche, in denen Kreativität und Eigeninitiative gefragt sind. Worin genau das Ziel (der Erfolg) besteht, ist dabei individuell unterschiedlich. Je nach Anforderung, Beruf und Dimension kommen z. B. folgende Ziele in Betracht:

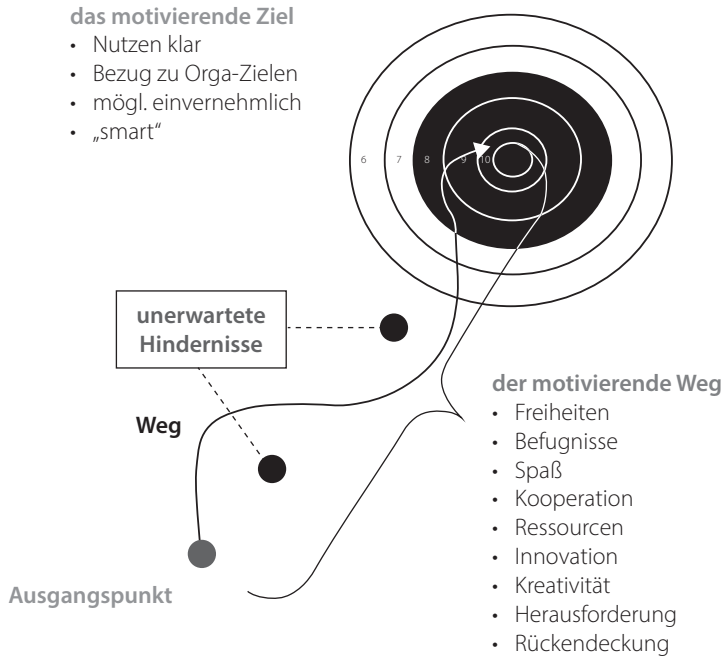
- die erfolgreiche Entwicklung eines neuen Produktes oder Konzeptes,
- die mit einem Zertifikat erfolgreich abgeschlossene Fort- oder Weiterbildung,
- die Umwandlung eines zunächst befristeten Arbeitsvertrages in einen Dauervertrag aufgrund nachhaltig guter Leistungen,
- der erfolgreiche Abschluss einer Versuchsreihe in einem Labor,
- die messbare Optimierung eines Prozesses in der Administration oder eines Produktes in der Produktion,
- die Fertigstellung eines Spezialwerkzeuges und dessen Funktionstüchtigkeit innerhalb des Projekt-Zeitplanes in einer Werkstatt,
- die zeitnahe Einführung eines übersichtlichen, in von allen Abteilungsmitgliedern akzeptierten Ablagesystems im Sekretariat.

B. Nachhaltige *Motivation* entsteht nur dann, wenn sowohl das Ziel als auch der Weg dorthin hinreichend motivierende Kriterien erfüllen.

Damit ergibt sich im Kontext der Führungsaufgabe folgendes Gesamt-Modell:

1. *Erfolg ist die entscheidende Motivationsquelle.*
Erfolg schafft:
 - Wertschöpfung,
 - Wertschätzung,
 - Selbstwirksamkeitserleben.
2. *Erfolg bemisst sich an der Qualität und Quantität der erreichten Ziele.*
3. *Erfolg setzt realistische Ziele voraus.*
Unrealistische Ziele werden i. d. R. nicht erreicht und demotivieren nachhaltig
4. *Erfolg setzt konkret formulierte Ziele voraus.*
Je genauer ein Ziel definiert ist, desto genauer wird der Erfolg sicht- und messbar.
5. *Motivierende Ziele sind:*
 - mit einem selbstbestimmten Weg zum Ziel verbunden,
 - erreichbar,
 - abgestimmt, also vereinbart, und nicht bloß vorgegeben,
 - mit erkennbarem Nutzen bzw. Sinn verbunden.

Kommen wir unter Zugrundelegung dieses Modells noch einmal zurück auf unsere Eingangsthemen, also die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihren Vorgesetzten und die Wahrnehmung von Führung.



Dar. 3: Verbindung der Motivationsfaktoren aus der Kombination von Weg und Ziel

Wir haben dort aufgezeigt, dass viele Beschäftigten aus latentem Motivationsmangel in die »innere Kündigung« verschwunden sind. In der eingangs zitierten GALLUP-Studie bzw. deren Zusammenfassung wurde deshalb eine Aussage besonders hervorgehoben: »Viele Beschäftigte wissen nicht, was von ihnen erwartet wird« (Gallup 2022). Mit anderen Worten: Viele kennen offensichtlich ihre Ziele nicht oder vielmehr das, was genau vonseiten der Führungskräfte von ihnen erwartet wird.

Das o.g. Arbeitsmodell legt dagegen nahe, dass zum authentisch erlebten Erfolg ein definiertes, möglichst präzises Ziel notwendig ist. Dort, wo es fehlt, kann sich kein sichtbarer Erfolg einstellen und ohne Erfolg bleiben zwangsläufig Anerkennung und Wertschätzung aus.

In der Tat verhält es sich mit der Klarheit von Zielen und zielorientiertem Verhalten wie mit einem Beispiel von Orientierungslosigkeit aus der Literatur:

»Würdest du mir bitte sagen, wo ich jetzt hingehen soll?«
»Das hängt ganz davon ab, wo du hinwillst«, sagte die Katze.
»Eigentlich ist es mir egal«, sagte Alice.
»Dann ist es auch egal, wo du hingehst«, sagte die Katze.
»Ich möchte nur gern irgendwo hinkommen!«, fügte Alice als Erklärung hinzu.
»Ach, irgendwo hin kommst du bestimmt«, sagte die Katze, »wenn du weit genug läufst«.
Lewis Carrol
brit. Mathematiker und Schriftsteller
aus: »Alice im Wunderland«