

Vorwort zur vierten Auflage

Nach der ersten Auflage im Jahr 2009 wurde dieses Handbuch nun zum dritten Mal überarbeitet und mit ergänzenden Inhalten neu strukturiert.

Neben einer umfassenden Aktualisierung der Inhalte, Quellen und Fallbeispiele wurden zusätzlich fünf neue Themenkomplexe aufgenommen:

1. das neue Kapitel *Konfliktmanagement*.

So wünschenswert es auch sein mag, Konflikte sind in Wissenschaftsorganisationen selbst mit den besten und effektivsten Führungs- und Kommunikationsinstrumenten nicht immer zu vermeiden. Dieser Tatsache Rechnung tragend, wurde die vierte Auflage um dieses wichtige Thema ergänzt.

2. das neue Kapitel *Coaching für Führungskräfte*.

Galt Coaching vor etwa zehn Jahren noch als eher exklusives und verzichtbares Beratungsangebot, so hat es in seinen verschiedenen Angebotsformen längst Einzug in die Forschungseinrichtungen gehalten. Die meisten Hochschulen bzw. außeruniversitären Forschungsorganisationen und deren Dachverbände bieten entsprechende Beratungsformate für (Nachwuchs-)Führungskräfte und unter dem Begriff „Executive Coaching“ auch für die obersten Führungsebenen an. Insofern wurde dieses durchaus sinnvolle und effiziente Beratungsformat in dieses Handbuch integriert.

3. der neue Abschnitt *Remote Leadership*.

Das Kapitel „Spezielle Führungskontexte“ wurde um Hinweise zur Führung im Rahmen räumlicher Distanz erweitert. Da insbesondere seit der Coronapandemie in den Jahren 2020 und 2021 Arbeitsmodelle wie mobiles Arbeiten oder Homeoffice massiv zugenommen haben, erschien es erforderlich, diesem Führungsaspekt die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken.

4. der Abschnitt *Masterplan und Roadmap*.

Das Kapitel „Strategische Planung“ wurde um praktische Hinweise zur Erstellung eines Masterplans und einer Roadmap erweitert, die insbesondere für die Aufgaben der strategischen Führung sowie des Managements von Veränderungsprozessen relevant sind.

5. der ergänzende Abschnitt *Perspektivgespräche*.

Im Kapitel „Führung im Dialog“ wird mit diesem neuen Abschnitt ein spezifisches Instrument im Kontext von Führung, Betreuung, Personalentwicklung und Men-

toring in Wissenschaft und Forschung vorgestellt. Seine Anwendung bezieht sich vornehmlich – wenn auch nicht ausschließlich – auf Doktorand:innen und Postdocs. Ziel dieses systematischen Gesprächs ist es, durch eine intensive und kontinuierliche Abstimmung Missverständnisse, Stolpersteine und mögliche Sackgasen in der beruflichen Entwicklung des Personals in Wissenschaftsorganisationen zu vermeiden.

Gerade mit den nun ergänzten Inhalten bleibt es das Ziel dieses Handbuchs, angehenden oder bereits in der Verantwortung stehenden Führungskräften wesentliche Informationen und praktische Instrumente an die Hand zu geben, die für eine erfolgreiche Personalführung in Wissenschaft und Forschung unerlässlich sind.

Dem Berliner Wissenschafts-Verlag und dessen kreativen und hilfreichen Mitarbeitenden danke ich sehr für die Unterstützung bei der Umsetzung und Gestaltung dieser neuen Auflage.

Mein besonderer Dank gilt darüber hinaus Frau Dr. Gisela Hack-Molitor vom Text- und Literaturbüro in Marbach für das sorgfältige und umsichtige Lektorat des Manuskriptes. Ihre fachkundigen Anmerkungen und konstruktiven Verbesserungsvorschläge haben wesentlich zur Qualität und Lesbarkeit dieses Buches beigetragen.

Nun wünsche ich allen Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre und vor allem viel Erfolg bei der Realisierung der eigenen strategischen Planungen und deren Umsetzung mit bewährten Führungsinstrumenten.

Potsdam, im Oktober 2024

Reinhold Haller

Einleitung

Die Grundlagen und Instrumente, die notwendigen Haltungen und auch die bewährten Methoden der Menschen- bzw. Personalführung sowie des Managements von Organisationen unterscheiden sich im Kontext von Wissenschaft und Forschung nicht grundlegend von denen in Wirtschaft oder Verwaltung. Dennoch: Für einen zumindest graduellen Unterschied spricht, dass im Bereich von Wissenschaft und Forschung durchaus spezifische Rahmenbedingungen anzutreffen sind.

Während sich in Industrie, Wirtschaft oder in der Verwaltung Prozesse, Strukturen und Abläufe weitgehend plan- und steuerbar gestalten, ist diese Planbarkeit im Forschungsbereich sehr viel eingeschränkter.

Wirtschaftsunternehmen streben vor allem ökonomische Gewinnoptimierung an, wohingegen das Ziel von Wissenschaft – so lehrt es die Wissenschaftstheorie – der Erkenntnisgewinn ist, also die Wissensoptimierung und die Entwicklung von verifizierbaren Theorien, Modellen, Verfahren oder Technologien. Dies bedeutet, dass nicht an erster Stelle Vorhandenes und Bewährtes zu optimieren ist, um Ressourcen zu minimieren oder materielle Gewinne zu maximieren. Vielmehr geht es im Wissenschaftsbereich darum, neue Erklärungsmodelle, systemische Wechselbeziehungen, Verfahren oder Methoden zu entdecken und hierfür innovative und pionierhafte Hypothesen zu generieren und diese zu prüfen.

Die für diese Arbeit notwendigen Freiräume für selbstinitiiertes kreatives und experimentelles Arbeiten sowie die Möglichkeit, eigene Ideen und Hypothesen zu generieren, zu diskutieren und zu publizieren – ohne durch einengende Bedingungen und Vorgaben behindert zu werden –, sind in der Forschung weitaus wichtiger als in Verwaltung, Produktion oder Vertrieb.

Als sogenanntes Humboldt'sches Bildungsideal hat dieser für die Wissenschaft unabdingbare Anspruch auf Freiräume und Selbstbestimmung seinen Einzug selbst in das deutsche Grundgesetz gehalten, das wissenschaftlich Tätigen ausdrücklich Freiheit und Unabhängigkeit zubilligt (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Artikel 5, Absatz 3). Damit ist die Wissenschaft das einzige große Arbeitsfeld, das einen expliziten Anspruch auf Freiheit und Autonomie für sich reklamieren kann – zumindest für die berufenen Hochschullehrenden in Deutschland.

Hinzu kommt, dass für die meisten Fach- und Führungskräfte im Wissenschaftsbetrieb der Beruf weit mehr ist als ein „Job“. Forschung und Lehre bedeuten für viele Wissenschaftler:innen eher eine Berufung, der sie außer mit Strebsamkeit oder Ehrgeiz

vor allem mit Begeisterung folgen und für die sie meist eine außergewöhnlich hohe intrinsische Motivation mitbringen.

Gleichwohl wird der Unterschied zwischen der Wissenschaft und dem Managementbereich aus Verwaltung, Produktion oder Vertrieb – bezogen auf das Handlungsfeld Personalführung – oft deutlich überschätzt. Schließlich besteht auch Wissenschaft und Forschung nicht ausschließlich aus ethischen, ideellen, intellektuellen und rationalen Aspekten. Vielmehr gelten auch hier die gleichen Prämissen wie in jedem anderen Arbeitskontext, in dem Menschen kommunizieren und kooperieren:

- In allen Arbeitskontexten wünschen sich die Beschäftigten ein Arbeitsumfeld und Formen der Personalführung, die ihre *Leistungsbereitschaft und Motivation* erhalten und bestenfalls fördern.
- So erwarten wissenschaftliche Fachkräfte ebenso wie anderenorts zu Recht, dass sie für ihre Ideen und Leistungen die angemessene *Wertschätzung* erfahren.
- Auch in Forschungseinrichtungen fordern die hier tätigen Menschen hinreichende *Informationen*, aus denen sie die Sinnhaftigkeit ihrer beruflichen Tätigkeit oder den Hintergrund und Zweck manchmal unbequemer Entscheidungen ableiten können.
- Insofern erwarten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im wissenschaftlichen Umfeld, dass sie in relevante *Entscheidungen* einbezogen oder zumindest gehört werden, wenn wichtige Entscheidung anstehen.
- Überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten, kommt es gelegentlich zu *Problemen und Konflikten* im Führungs- und Kooperationsumfeld. Auch in der Wissenschaft Tätige erwarten deshalb von ihren Führungskräften, dass sie Probleme und Konflikte erkennen, anpacken und lösen.

Zudem wird im Wissenschaftsbereich oft unzureichend bedacht, dass der größte Anteil der Beschäftigten nicht aus direkt wissenschaftlich tätigen Arbeitskräften wie Studierenden, Promovierenden oder Postdocs besteht. In der Administration, in Laboren, in forschungsnahen Dienstleistungseinrichtungen – den sogenannten Core Facilities – wie in Werkstätten, im Facility-Management, im IT-Bereich oder im Rahmen der Patientenversorgung der medizinischen Forschung: Überall dort arbeiten viele engagierte Menschen, die ihre wichtigen Aufgaben verrichten, ohne dabei wissenschaftliche Selbstverwirklichung oder Karriere zu verfolgen. Diese große Personengruppe macht in vielen Forschungseinrichtungen mehr als fünfzig Prozent der Belegschaft aus. Diese Mitarbeitenden sind ebenso unverzichtbar für gute wissenschaftliche Arbeit und Erfolge wie das wissenschaftliche Fachpersonal.

Was darüber hinaus Wissenschaft und Forschung mit anderen Arbeitsbereichen verbindet, ist die Tatsache, dass Führungskräfte für die Aufgabe Personalführung in der Regel meist nicht systematisch aus- oder weitergebildet werden. Führungsqualifikation scheint sich hier vielfach vorwiegend nach der fachlichen Qualifikation zu richten. Vom Erreichen eines bestimmten fachlichen Qualifikationsgrades leitet sich oft auch die implizite Legitimation ab, Führungsverantwortung übernehmen zu können. Ist es im Forschungsbereich vor allem das promovierte wissenschaftliche Personal, das zur Projekt- oder Gruppenleitung avanciert und mit der Habilitation und/oder Berufung zur Abteilungs- oder Bereichsleitung aufsteigt, so gelten für andere Arbeitsgebiete ähnliche Automatismen. Dieser Mechanismus generiert dann entsprechende Erwartungshaltungen nach dem Motto: „Jetzt habe ich einen akademischen Grad oder gar Titel erlangt, jetzt steht mir auch eine Führungsposition zu!“

In der öffentlichen Verwaltung etwa ist die Übernahme von Führungsverantwortung für Fachkräfte mit dem zweiten juristischen Staatsexamen annähernd ebenso selbstverständlich wie etwa für promovierte Fachleute in der chemischen Industrie. Gleiches gilt für diplomierte oder promovierte Ingenieur:innen in der Produktion, studierte Betriebswirt:innen im kaufmännischen Bereich sowie für promovierte Ärzte und Ärztinnen im medizinischen Umfeld. Akademische Grade oder Titel sind somit – gemessen an organisatorischen Fähigkeiten oder sozialen Kompetenzen – nicht nur notwendige, sondern oftmals vermeintlich hinreichende Voraussetzungen für die Übernahme einer Führungsfunktion. Dies ist zwar eine durchaus irrationale, gleichwohl aber recht verbreitete Praxis in der Arbeitswelt.

In der Wissenschaft – wie auch anderswo – werden so beinahe zwangsläufig Fachkräfte zu Führungskräften. Nur mit etwas Glück können sich diese erlesenen Fachkräfte zumindest mit ein oder zwei Crashkursen auf ihre Führungsaufgabe vorbereiten. Wissenschaftliche Institutionen, die (angehenden) Führungskräften systematisch eine entsprechende Weiterqualifizierung anbieten, nehmen zwar in den letzten Jahren durchaus zu. Von den vielen Universitäten und Forschungszentren der Max-Planck-Gesellschaft, der Helmholtz-Gemeinschaft, der Fraunhofer Gesellschaft und der Leibniz-Gemeinschaft, die ich in den letzten dreißig Jahren als Berater und Trainer in Deutschland kennengelernt habe, gibt es jedoch nur wenige Forschungseinrichtungen, die sowohl eine systematische als auch verbindliche Führungskräftebildung anbieten.

Bezüglich einer systematischen Personal- und Führungskräfteentwicklung sind Wirtschaft, Industrie oder Verwaltung in der Regel durchaus vorbildlicher als wissenschaftliche Institutionen. So gehört es – im Gegensatz zur (alimentierten) Forschung – in Wirtschaft, Industrie und Verwaltung seit langem zur guten Gewohnheit, Führungskräfte früher, gründlicher und systematischer auf ihre Führungsaufgabe vorzubereiten.

Einleitung

Managementansätze, Grundlagen der (Selbst-)Organisation, Führungsinstrumente und -methoden, Mittel der Problem- und Konfliktlösung, Möglichkeiten der Motivationserhaltung oder die Umsetzung von Veränderungen (Changemanagement) lassen sich schließlich nicht ausschließlich autodidaktisch aneignen. Ebenso wenig effizient ist es, Methoden und Theorien der Menschen- und Personalführung vorwiegend mit dem autodidaktischen Prinzip von Versuch und Irrtum erlernen zu wollen.

Aufgrund der beschriebenen Hintergründe und Anlässe ist es deshalb das Ziel dieses Buches,

- das Thema Führung *speziell für den Bereich Wissenschaft und Forschung* zu erschließen,
- *Führungsmodelle und -instrumente* aufzuzeigen, die insbesondere für den Forschungsbereich relevant und anwendbar sind,
- mit vielen *Praxisbeispielen* aus wissenschaftlichen Institutionen spezielle Varianten und Möglichkeiten aufzuzeigen,
- die theoretischen und praktischen Inhalte *so kurz und prägnant wie möglich* und *so ausführlich wie nötig* darzustellen.

Das vorliegende Handbuch vermittelt damit konkrete Hintergründe, Führungsinstrumente und Hilfsmittel, die unabdingbar sind für eine effiziente und nachhaltig motivierende Personalführung in Wissenschaft und Forschung.

Exzellenzfaktor Personalführung

Unter anderem die 2005 gestartete Exzellenzinitiative der deutschen Bundesregierung oder vergleichbare Programme in Österreich und der Schweiz haben wesentlich dazu beigetragen, den wissenschaftlichen Wettbewerb im deutschsprachigen Raum zu fördern. Damit verbunden sind neue Qualitätsansprüche an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen und entsprechende Anforderungen an entsprechende Strategien, Strukturen und Prozesse.

Bezogen auf außeruniversitäre Forschungseinrichtungen haben schon vor diesen Exzellenzinitiativen entsprechende Evaluierungsprogramme der Forschungsverbünde, etwa der Deutschen Forschungsgemeinschaft, des Wissenschaftsrates oder anderweitige Audits, das Bemühen um Exzellenz forciert. Das Ziel der damit verbundenen Audits: Durch konstruktiven Wettbewerb die Qualität von Forschung und Lehre zu erhöhen – also ein edles und vernünftiges Motiv.

Jede Organisation kann den Status „gut“, „sehr gut“, „exzellent“ oder – als neue Steigerungsform – „outstanding“ jedoch nur dann erreichen und sichern, wenn sie gut geführt wird. Nur dann können kluge Strategien, effiziente Prozesse und Strukturen und vor allem außergewöhnlich kluge, kompetente und hoch motivierte Menschen den gewünschten Erfolg sicherstellen.

Wie wir in den folgenden Abschnitten zeigen werden, ist in allen Organisationen die Leistungsbereitschaft, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden dabei in erheblichem Maße abhängig von der Qualität der Personalführung. Wenn diese aber an Aufmerksamkeit und Qualität verlieren, könnte im Umkehrschluss die Folge sein, dass damit die Leistungsfähigkeit von Forschungsorganisationen leiden würde. Mit anderen Worten: Wer mit seinem Leistungsprofil tatsächlich Exzellenz anstrebt, braucht hierzu auch eine entsprechend gut aufgestellte Führungskultur und -struktur. Und somit ist das Thema Personalführung in der Tat ein bedeutender und nachhaltiger Faktor für das Exzellenzpotenzial einer Organisation – gerade im Bereich von Wissenschaft und Forschung.

In diesem ersten Kapitel soll die Aufgabe Personalführung nicht nur theoretisch definiert werden. Ziel ist es vielmehr, auf der Verhaltensebene zu beschreiben, was genau „gute“ bzw. effiziente Führung ausmacht. Im zweiten Teil dieses Abschnittes wird aufgezeigt, wie sehr sich im Forschungsbereich aus Sicht der betroffenen Mitarbeitenden Anspruch und Wirklichkeit im Kontext Personalführung auseinanderentwickelt haben. Ein guter Grund also, sich anschließend dem Thema „Motivationsfaktor Personalführung“ zuzuwenden.

Kriterien effizienter Führung

Laut Wikipedia (Stand 3/2024) bedeutet Führung:

Menschenführung ist sowohl ein Forschungsbereich als auch eine praktische Fähigkeit, die die Fähigkeit eines Einzelnen, einer Gruppe oder Organisation umfasst, andere Einzelpersonen, Teams oder ganze Organisationen zu „führen“ oder zu beeinflussen. In der humanen Ethik ist sie 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. Der Führungsprozess ist eine ständige und sich wiederholende Begleitung der Geführten.

Weiter heißt es dort:

Insbesondere in der konsequenten Anwendung einer humanen Ethik besitzt die Führungsaufgabe ein besonderes Gewicht. Nicht allein die sachbezogene Leitung einer Gruppe und ihrer Maximen des Handelns, sondern eine vorbildliche Führung der Leitungsperson selbst und die Führung der von ihr geleiteten Menschen nach ethischen Leitlinien begründet die Menschenführung. Daraus gewinnt der die Menschen Führende eine Legitimation, welche konsequent führendes Einwirken auf das Handeln der Gruppenmitglieder im Sinne einer ethischen Norm nicht nur toleriert, sondern aufgrund der ethischen Autorität eben autorisiert.

Mit dieser anspruchsvollen Definition bezieht sich der Beitrag von Wikipedia ausdrücklich auf das brillante Standardwerk von Jürgen Weibler, in dem der Autor folgende Definition wählt (Weibler 2023, S. 25):

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

Diese allgemeine Definition ist treffend und konkret formuliert, lässt aber die Frage offen, was die Führungskraft, die sich nicht mit einer „Vorgesetzten“-Rolle bescheiden will, tun muss, um die Anerkennung und damit die Akzeptanz der Mitarbeitenden zu erfahren.

Im Brainstorming nach Merkmalen guter und effizienter Führung befragt, geben Teilnehmende von Führungsworkshops für Forschungseinrichtungen im Wesentlichen die gleichen Antworten wie solche aus der freien Wirtschaft. Der Grundsatz dieser Merkmale, aus denen 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 / Kräfte bündeln
- Erfolg (d. h. ambitionierte, aber realistische Ziele werden i. d. R. erreicht)
- Beschäftigten umfassende *Informationen* anbieten
- *Einbeziehung* der Teammitglieder in Entscheidungen
- *Transparenz* von Entscheidungen / Klärung von Werten und Regeln
- offene *Kommunikation* sicherstellen („Ehrlichkeit“)
- *Authentizität* („walk the talk“)
- *Durchsetzungsvermögen* nach oben und nach unten
- *Gleichbehandlung* des Personals, z. B. in Form „gerechter“ Arbeitsverteilung)
- Beschäftigte *fördern und entwickeln*
- *Feedback* geben und nehmen
- *Freiräume* lassen in der Ausgestaltung der Arbeit
- Erfolg der Verantwortlichen zulassen (nicht nur für sich reklamieren)
- *Konflikt-Kompetenz* (Konflikte erkennen, angehen, lösen)
- *Verbindlichkeit* herstellen (konsequent sein, ggf. kontrollieren)
- „*Rückendeckung*“ für die eigenen Mitarbeitenden gegenüber Dritten
- *Ansprechbarkeit* gewährleisten, also präsent sein
- *Interesse zeigen* an persönlichen Belangen der Mitarbeitenden
- *Delegieren* können (dabei auch „loslassen“ können).

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

Häufig wird 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 dem Entstehung, Nachhaltigkeit und Ausmaß ausschließlich der Führungskraft zugewiesen werden können.

Motivation bezeichnet letztlich das emotionale und kognitive Befinden einer Person und die damit verbundenen Motive, die zu einer zielgerichteten Handlungsbereitschaft führen. Streng genommen ist Motivation damit nicht mehr als ein generelles Interesse an einer Sache oder Tätigkeit, da die bewusste und selbststeuernde Umsetzung von Motiven in zielgerichtetes Handeln als „Volition“ (aus lateinisch *volo*: wollen, wünschen, begehren) über die grundsätzliche Motivation hinausgeht.

Der Unterschied zwischen Motivation und Volition wird deutlich, wenn z. B. jemand zwar motiviert ist, ein Ziel zu erreichen, es aber an der notwendigen Umsetzung fehlen lässt. Nehmen wir zur Anschauung den Wunsch einer Person, ein Dissertationsvorhaben zu starten und erfolgreich abzuschließen. Dennoch konstatieren wir womöglich, dass diese Person aus diversen Gründen nicht mit der Umsetzung beginnt. In diesem Falle finden wir zwar die motivationale Energie, aber keine Umsetzung auf der Verhaltensebene. Motivation ist also die *notwendige, aber keinesfalls eine hinreichende* Voraussetzung dafür, etwas (selbst) Gewünschtes und Erstrebtes tatsächlich zu tun.

Die Motivation selbst liegt dabei natürlicherweise in der Person selbst, also in den jeweiligen Persönlichkeitsmerkmalen (intrinsische Motivation), und lässt sich deshalb nur bedingt von außen erzeugen. Zwar können exogene Anreize (extrinsische Motivation) die originäre Motivation und vor allem auch die Volition anregen und unterstützen. Alle diese Maßnahmen können aber die intrinsische Motivation keinesfalls ersetzen.

Im Führungskontext bedeutet dies, dass primäres Ziel der Personalführung zunächst sein muss, möglichst talentierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, die eine valide intrinsische Motivation bereits mitbringen (vgl. Kapitel „Personalauswahl“). Wenn dies gelungen ist, wird es allerdings zur nachhaltigen und herausfordernden Aufgabe jeder Führungskraft, diese Motivation methodisch bedacht und kontrolliert aufrechtzuerhalten, zu fördern oder bestenfalls zu mehren.

In diesem Verständnis wollen wir im nächsten Abschnitt reflektieren, ob und wie intensiv Mitarbeitende im Umfeld von Wissenschaft und Forschung Führung und die damit verbundene Motivationserhaltung und -förderung wahrnehmen.

Optimierungspotenziale

Auf die Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten bezüglich effizienter Führung haben wir eingangs hingewiesen. Aber wie sieht die Praxis aus?

Ungezählte Personalbefragungen und verschiedene größere Studien zeigen, wie die Personalführung vielfach wahrgenommen wird. So kommt die große, „Engagement-Index 2023“ genannte Studie (s. u.) des Meinungsforschungsinstitutes Gallup zu der Aussage, dass sich in Deutschland 16 Prozent der Mitarbeitenden – zumindest partiell – ihren Aufgaben entziehen (Gallup 2023). In einer anderen großen Studie verweist das Beratungsunternehmen Towers Watson darauf, dass 26 Prozent der Beschäftigten in Deutschland „unterdurchschnittlich engagiert, befähigt und energetisiert“ und weitere sechs Prozent schlichtweg „nicht engagiert“ seien (Towers Watson 2017).