

Reinhold Haller

Führung in Wissenschaft und Forschung

Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele

4., erweiterte Auflage



Berliner
Wissenschafts-Verlag

Führung in Wissenschaft
und Forschung

Reinhold Haller

Führung in Wissenschaft und Forschung

Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele
4., erweiterte Auflage



Berliner
Wissenschafts-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.d-nb.de abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist unzulässig und strafbar.

© Berliner Wissenschafts-Verlag, 2025

Ein Imprint der Franz Steiner Verlag GmbH, Stuttgart

www.steiner-verlag.de

Lektorat: Gisela Hack-Molitor, Marbach am Neckar

Satz: DTP + TEXT Eva Burri, Stuttgart

Druck: docupoint, Magdeburg

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier.

Printed in Germany.

ISBN Print 978-3-8305-5619-0

ISBN E-Book 978-3-8305-5620-6

DOI 10.35998/9783830556206

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur vierten Auflage	9
Einleitung	11
Exzellenzfaktor Personalführung	15
Kriterien effizienter Führung	16
Optimierungspotenziale	18
Motivationsfaktor Personalführung	22
Effiziente Führungsstrukturen	29
Strategische Planung	37
Elemente der Strategieplanung	38
Erfolgsfaktor Strategie	44
Strategie- und Leitbildentwicklung	50
Roadmap und Masterplan	63
Führungsmodelle und -ansätze	67
Dysfunktionale Führungsmethoden	68
Situative Führung	70
Transformationale Führung	73
Verhaltensorientierte Führung	77
Zielorientierte Kommunikation	82
Führung im Dialog	89
Personalgespräche	89
Leistungsfeedback	96
Zielvereinbarungen	102
Perspektivgespräche	111
Führungsfeedback	116

Effizientes Delegieren	119
Effekte und Nutzen	119
„Smart“ delegieren	123
Berichtswesen	127
Rückdelegation vermeiden	132
Delegationspotenziale	137
Spezielle Führungskontexte	141
Laterale Führung	142
Agile Führung	149
Remote Leadership	155
Führung von unten	160
Team Management	165
Teamentwicklung	165
Abstimmung mit dem Team	175
Kulturmerkmal Verbindlichkeit	183
Teamkodex	185
Interkulturelle Führung und Diversität	191
Interkulturelle Faktoren	194
Kulturübergreifende Kommunikation	201
Abstimmung in interkulturellen Teams	207
Konfliktmanagement	215
Grundlagen der Konfliktbewältigung	219
Interessen und Lösungen im Fokus	227
Personalauswahl	231
Auswahlkriterien definieren	232
Auswahlinterviews führen	235
Praktisches Vorgehen	242

Changemanagement	247
Grundlagen.....	251
Partizipatives Vorgehen.....	255
Erste und neue Führungspositionen	263
Gestern Kolleg:in – heute Chef:in.....	263
Führung als Nachfolge.....	266
Erneuern und Bewahren.....	268
Führen mit Konzept.....	269
Mitarbeitende beteiligen.....	271
Strategisches Selbstmanagement	275
Grundlagen.....	277
Zeitdiebe und -fallen	282
Life-Balance	287
Coaching für Führungskräfte	293
Persönliches Coaching	296
Kollegiale Beratung	299
Anhang	303
Quellennachweis	305
Arbeitsmittel – Tools – Checklisten	309
Meine strategische Planung.....	309
Reflexion des eigenen Führungsverhaltens	311
Gesprächsvorbereitung.....	312
Gesprächsleitfaden Personalgespräche.....	313
Leistungsbeurteilung/-feedback.....	314
Vorbereitung Personalgespräch.....	315
Dokumentation Zielvereinbarung.....	316
Personalentwicklung	317
Vorbereitung Perspektivgespräch für Mitarbeitende	318

Inhaltsverzeichnis

Vorbereitung Perspektivgespräch für Betreuende 319
Qualifizierungsziele im Perspektivgespräch 321
Protokollierung Perspektivgespräch 322
Führungsfeedback einholen..... 323
Teamanalyse..... 324
Vorgehen bei Teamklausuren /-workshops bzw. Retreats..... 327
Matrix für Personalentscheidungen..... 329
Denkzettel (Vermeidung Rückdelegation) 330
Delegationspotenziale: Protokoll..... 331
Delegationspotenziale: Auswertung 332
Der 100-Tage-Plan 333

Register..... 335

Informationen zum Autor 339

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-

Vorwort zur vierten Auflage

toring in Wissenschaft und Forschung vorgestellt. Seine Anwendung bezieht sich vornehmlich – wenn auch nicht ausschließlich – auf Doktorand:innen und Post-docs. 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 Einzugs 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

Einleitung

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 Forschungsverbände, 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).

Gallup Engagement Index 2023			
Kategorie	Definition	Merkmale	Anteil
Mitarbeitende mit hoher emotionaler Bindung	sind ihrem Unternehmen emotional verpflichtet	loyal, produktiv, geringe Fehltagel, geringe Fluktuation	13 %
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 es die Kolleg:innen wissen	18 %

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 (Ziele, Strategien, Prioritäten ...)
- zu wenig erlebtes *persönliches Interesse* von Führungskräften an ihren Mitarbeitenden
- zu geringe *Mitsprache* bei arbeitsplatzbezogenen Entscheidungen.

Es ist somit offensichtlich, dass den o. g. Erwartungen der Beschäftigten oftmals eine gelebte und erlebte Führungskultur entgegensteht, die die Hoffnungen, Erwartungen und Forderungen der Befragten nicht erfüllt. Eine der Folgen derart mangelhafter Personalführung ist die indirekte Förderung von Minderleistung durch Demotivation (vgl. Haller 2014).

Alle großen Untersuchungen zur Korrelation von Personalführung, Motivation und Leistung sind im Wesentlichen außerhalb des Bereiches von Wissenschaft und Forschung erhoben worden. Wie im Folgenden jedoch gezeigt wird, ist dies bei weitem kein Grund anzunehmen, dass im Forschungsbereich eine grundsätzlich motivierende und leistungsfördernde Führungspraxis anzutreffen sei.

Als Berater habe ich sowohl in privatwirtschaftlichen als auch in öffentlich-rechtlichen Forschungsorganisationen zahlreiche Befragungen durchgeführt und ausgewertet. Zudem sind mir die Ergebnisse aus entsprechenden Erhebungen und Auswertungen zum

Führungsfeedback einzelner Forschungseinrichtungen in der Bundesrepublik bekannt. Anhand dieser Erfahrungen lässt sich sagen: Die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihren Führungskräften unterscheidet sich in Wissenschaftsorganisationen nicht grundsätzlich von der in der freien Wirtschaft oder der Industrie. Ebenso gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Forschungseinrichtungen.

Diese empirisch durchaus belegbare Diagnose wird jedoch mitunter infrage gestellt. Schließlich arbeiten in Forschungseinrichtungen vor allem Wissenschaftler:innen, die – anders als in der freien Wirtschaft – durch spezifische Bedingungen besonders motiviert erscheinen:

- Die meisten Wissenschaftler:innen arbeiten an inhaltlichen Fragestellungen, mit denen sie in der Regel hoch identifiziert sind.
- Fast alle Wissenschaftler:innen sind bezüglich ihrer Karriereplanung von (sehr) guten Leistungen und Arbeitsergebnissen abhängig. Sie wollen und müssen eine qualifizierte Masterarbeit, Promotion, Habilitation und entsprechende Publikationen nachweisen.
- Ein Großteil der jungen Wissenschaftler:innen in Forschungseinrichtungen und Hochschulen arbeitet auf zeitlich befristeten Stellen. Auch insofern werden positive Arbeitsleistungen erwartet („Wer schreibt, der bleibt!“).

So zutreffend diese Argumente auf den ersten Blick erscheinen mögen, so wenig lässt sich hieraus eine a priori höhere Identifikation mit der Organisation/dem Unternehmen noch eine höhere Motivation bezogen auf formale Leistungsanforderungen ableiten.

Zudem werden bei der Reduktion auf die grundsätzliche (persönliche) Identifikation als Wissenschaftler:innen und deren berufliches Ethos einige wesentliche Tatsachen außer Acht gelassen:

1. Die Belegschaft wissenschaftlicher Institutionen und damit die Qualität und Quantität wissenschaftlicher Arbeiten ist nicht allein von wissenschaftlichen Mitarbeitenden und deren Identifikation und Motivation abhängig. Bei mehr als der Hälfte des Personals wissenschaftlicher Institutionen und Hochschulen handelt es sich um nicht wissenschaftlich tätige Beschäftigte.
2. Wer meint, die Abhängigkeit von akademischen Hürden und zeitlich befristeten Arbeitsverträgen erzeuge per se Motivation (weil Druck), ignoriert Erkenntnisse, die exakt das Gegenteil belegen: Zahlreiche Studien zeigen vielmehr, dass die Unsicherheit (Befristung) des Arbeitsplatzes für die Motivation und Identifikation

tion durchaus nicht förderlich ist. Umgekehrt gilt: Der Zwang, sich auf zeitlich befristeten Stellen ständig neu behaupten und beweisen zu müssen, wirkt letztlich oft sogar demotivierend und verhindert Identifikation (Chadi/Hetschko 2016, S. 217–237).

3. Wie noch zu zeigen sein wird, arbeiten manche Mitarbeitende in wissenschaftlichen Bereichen absolut engagiert und motiviert – nur eben nicht notwendigerweise an genau den Aufgaben, an denen sie arbeiten sollen. Fehlt aber die Motivation für die Belange und Ziele des Teams, der Abteilung oder des Institutes, kann diese „opportunistische“ Motivation ins Leere laufen.
4. Zudem kommt einzelnen Wissenschaftler:innen häufig nicht die Prämisse zugute, die die Wissenschaft generell für sich in Anspruch nimmt: „Freiheit der Forschung“. In einer vom Autor durchgeführten Befragung in einem großen naturwissenschaftlichen Institut kritisieren die dort befragten Wissenschaftlerinnen vor allem:
 - *Reglementierung der Arbeit* durch Verwaltung/Zuwendungsgeber
 - einen zu hohen Anteil *forschungsferner Tätigkeiten*
 - *unklare Ziele* (auch inhaltlich-wissenschaftlicher Art)
 - zu *geringe Kooperation* mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Abteilungen
 - *unklare/fehlende Entscheidungen* über die Strategie, Zukunft und Perspektive des eigenen wissenschaftlichen Projektes
 - *mangelndes Feedback* über eigene Leistungen und fehlende *Wertschätzung*

Alle diese Aspekte implizieren entweder (häufig) mangelnde Voraussetzungen für „freies“ und selbstbestimmtes Arbeiten oder stehen diesem sogar explizit entgegen. Die Erwartungen an die Führung und die damit verbundenen Kritikpunkte der wissenschaftlichen Mitarbeitenden sind im Übrigen die gleichen, wie sie auch in ähnlichen Untersuchungen in der Wirtschaft oder Industrie zu finden sind.

Wer sich somit der Illusion hingab, die Personalführung sei im wissenschaftlichen Umfeld effizienter und zufriedenstellender als in Wirtschaft oder Verwaltung, muss spätestens seit 2009 mehr als enttäuscht sein: In jenem Jahr erschien in der Schriftenreihe „Beiträge zur Hochschulforschung“ sowie in der „Deutschen Universitätszeitung“ das Ergebnis einer Studie zum Thema Führungspraktiken an deutschen Hochschulen (Schmidt/Richter 2009). In der Auswertung von knapp 600 befragten wissenschaftlichen, technischen und administrativen Mitarbeitenden an 96 Hochschulen in Deutschland zeigte sich, dass die praktizierte Führung mitnichten als exzellent beurteilt wird. Der Analyse dieser Studie lagen folgende basale Führungsstile zugrunde (Bebber 2009, S. 11):

Führungsstile an Hochschulen (Bebber 2009)	
Führungsstil	Anteil in %
Herrschaftliche Führung	16,6
Gesteuerte Führung	24,5
Ungesteuerte Führung	23,1
Gemischtes Führungsprofil	20,9
Unbeteiligtes Nebeneinander	16,9

Auffallend in dieser Studie ist, dass sich viele Hochschullehrer:innen respektive Vorgesetzte in der Wissenschaft in ihrem Selbstverständnis offenbar auch dann nicht als Führungskraft sehen, wenn sie für mehrere Beschäftigte verantwortlich sind.

Entsprechend der Ergebnisse dieser Studie sahen sich deutlich mehr als ein Drittel der befragten Beschäftigten mit einer „ungesteuerten Kooperation“ oder einem „unbeteiligten Nebeneinander“ konfrontiert. Formen der Führung und Zusammenarbeit also, die kaum als effizient und befriedigend zu bewerten sind.

In späteren Studien konnte zudem gezeigt werden, dass die Zufriedenheit der Geführten aus Wissenschaft und Forschung mit ihren Führungskräften über die alle wissenschaftlichen Disziplinen hinweg leidet unter den extremen Varianten der Führungsstile von „autokratisch“ bis „laissez faire“ (Gassmann 2018). Beide Extremformen sind hier im Abschnitt „Dysfunktionale Führungsmethoden“ noch genauer beschrieben.

Motivationsfaktor Personalführung

Wir haben weiter oben bereits eine Definition des Begriffes Motivation vorgestellt. Widmen wir uns daran anschließend der Frage, welche Faktoren Mitarbeitende in ihrer intrinsischen und extrinsischen Motivation oder in ihrer Volition stützen und fordern. Was genau bringt sie dazu – ganz praktisch und alltagsbezogen gefragt –, trotz gerade sehr schönen oder schlechten Wetters, trotz Bergen von Arbeit auf dem Schreibtisch und dem partiellen Mangel an idealen Arbeitsbedingungen morgens aufzustehen und mehr oder weniger frohen Mutes zur Arbeit zu gehen? Und dies, obwohl die Gehälter in wissenschaftlichen Einrichtungen in der Regel deutlich niedriger und die Arbeitsverträge nicht selten prekärer sind als in Wirtschaft und Industrie?

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

- interessante Arbeitsinhalte/Themen
- sinnhafte Tätigkeit

- selbstbestimmtes Arbeiten / persönliche Freiheitsgrade
- Sichtbarkeit durch Erfolg
- Herausforderungen / anspruchsvolle Aufgaben
- durch Erfolg resultierende Selbstwirksamkeitsüberzeugung
- Wertschätzung/Anerkennung/Lob
- freundliches, kooperatives Arbeitsklima
- gute Arbeitsbedingungen (Räume, Ausstattung, Geräte)
- Aufstiegs-/Entwicklungsmöglichkeiten (fachlich/hierarchisch)
- Angebote der Fort- und Weiterbildung
- flexible Arbeitsgestaltung (z. B. Arbeitszeitmodelle)
- Entscheidungsbefugnisse/Freiräume
- Verbindlichkeit von Zusagen der Führungskräfte bzw. des Arbeitgebers
- Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf
- Sicherheit des Arbeitsplatzes (unbefristeter Arbeitsvertrag)
- angemessenes („auskömmliches“) Entgelt.

Diese Befragung hat der Autor in ungezählten Führungsseminaren wiederholt durchgeführt, an denen neben Nachwuchsführungskräften auch erfahrene Vorgesetzte beteiligt waren – bis hin zu Teilnehmenden aus der ersten Führungsebene wissenschaftlicher Institutionen. Es darf also vermutet werden, dass diese Motivations- und Zufriedenheitsfaktoren für Hochschullehrende ebenso gelten wie für Studierende oder Promovierende – wenn auch möglicherweise in etwas unterschiedlicher Gewichtung und Priorität.

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

1. Ein wichtiges Motivationsmerkmal ist die interpersonelle *Anerkennung*, ein weiteres der (intrinsische oder eigennützige) *Erfolg*. Wertschätzung, Anerkennung oder Lob setzen ihrerseits Erfolg voraus. Emotionale Zuwendung, wie etwa generalisiertes Lob, kann echte, also erfolgsbezogene Anerkennung nicht ersetzen.
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 bzw. abzustimmen* und diese – für sich und andere sichtbar – zu erreichen. Herausforderung ist in diesem Kontext ein Qualitätsmerkmal für das angestrebte Ziel.
3. Auch das *Entgelt* ist damit indirekt von der Erreichung bestimmter Erfolgsparameter abhängig. Es wird – neben seiner Bedeutung für die Grundversorgung und

Lebensqualität – auch als „materialisierte Anerkennung“ wahrgenommen und als extrinsischer Motivationsfaktor häufig unterschätzt.

4. Zielerreichung ist stets verknüpft mit *Sinnhaftigkeit*. Ziele zu erreichen, die nicht als relevant bzw. nützlich gesehen werden können, motivieren kaum, gar nicht oder sie demotivieren sogar. Führungstheoretiker sprechen deshalb von Sinnvermittlung als dem höchstmöglichen Führungsziel.
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 Selbstbestätigung 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 eigenständig und eigenverantwortlich habe gehen können.“ Rigide Vorgaben, starre Vorschriften oder Gängelung und Bevormundung setzen dieses Selbstwirksamkeitserleben außer Kraft.
6. *Arbeitsklima oder Arbeitsbedingungen* (Ressourcen) stellen essenzielle Zufriedenheitsfaktoren dar, die den Weg zum Ziel effizienter und emotional angenehmer gestalten. Umgekehrt gefährden dauerhaft ineffiziente Rahmenbedingungen oder fehlende Ressourcen die Motivation erheblich.

Aus diesen Faktoren ergibt sich folgendes Motivationsmodell für den Führungskontext:

- A. Motivation speist sich (u. a.) aus dem Erfolg einer als sinnhaft erlebten Aufgabe und der hierdurch entstehenden Selbstwirksamkeit und/oder Wertschätzung durch Dritte.

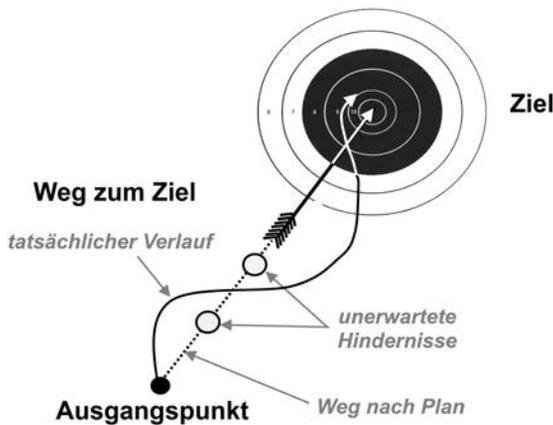


Abb. 1: Zielerreichung als Motivationsquelle

Erfolg bedeutet: *Zielerreichung*. Dabei ist der Weg zum Ziel erfahrungsgemäß in der Theorie meist einfacher als in der praktischen Umsetzung. Dies gilt insbesondere für die Wissenschaft. Was genau als das Ziel (Erfolg) bestimmt wird, ist dabei individuell recht unterschiedlich. Je nach Anforderung, Profession und Dimension kommen z. B. folgende Ziele in Betracht:

- die erfolgreiche Isolation eines Antikörpers
- die mit Bravour abgeschlossene Promotion
- die Publikation eines Studienergebnisses in einer renommierten Fachzeitschrift
- die explizite Einladung zu einem Vortrag über die eigenen Studienergebnisse auf einer bedeutsamen Fachtagung
- die Umwandlung eines Zeitvertrages in einen Dauervertrag (aufgrund dauerhaft erfolgreicher Arbeiten)
- der erfolgreiche Abschluss einer Versuchsreihe (trotz ggf. ungünstiger Begleiterecheinungen/Umwände)
- die exzellente Begutachtung einer wissenschaftlichen Einrichtung in einer externen Evaluation
- die Bewilligung von Drittmitteln aufgrund eines sorgfältig begründeten Förderantrages

Und nicht zu vergessen: Es gibt ebensolche Ziele auch für die im Forschungsbereich tätigen nicht wissenschaftlichen Mitarbeitenden:

- die erfolgreiche, weil zügige Einführung einer neuen Sequenzierungstechnik in einem Fachlabor
- die Fertigstellung eines Spezialwerkzeugs und dessen Funktionstüchtigkeit innerhalb des Projektzeitplans in einer Werkstatt
- die signifikante Reduktion des Ausfalls von Versuchstieren in einem Tierlabor durch eine optimierte Käfighaltung
- die zeitnahe Einführung eines übersichtlichen, von allen Abteilungsmitgliedern akzeptieren Ablagesystems im Institutssekretariat.

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 Gesamtmodell:

1. Erfolg ist die entscheidende Motivationsquelle.

Erfolg schafft Wertschöpfung, Wertschätzung und Selbstwirksamkeitserleben.

2. Erfolg bedeutet die Qualität und Quantität der erreichten Ziele.

3. Erfolg setzt konkret formulierte Ziele voraus.

Je genauer ein Ziel definiert ist, umso genauer wird Erfolg sicht- und messbar.

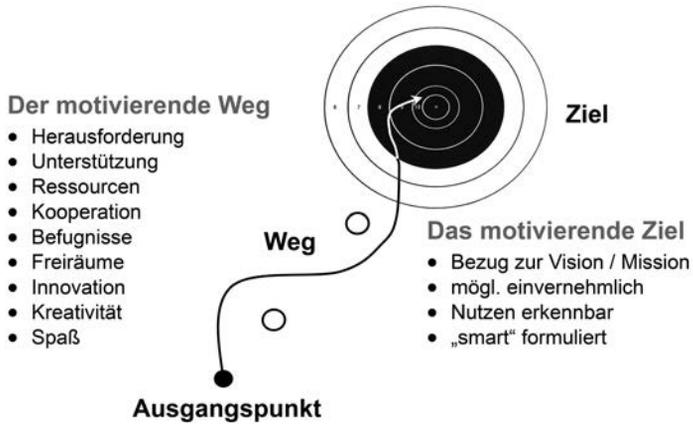


Abb. 2: Motivationsfaktoren: Weg und Ziel

4. Motivierende Ziele sind:

- verbunden mit einem selbstbestimmten Weg zum Ziel
- erreichbar
- abgestimmt
- mit erkennbarem Nutzen/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 in Wissenschaft und Forschung.

Wir haben dort aufgezeigt, dass viele Mitarbeitende aus Motivationsmangel in die „innere Kündigung“ entschwunden 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 2023). Mit anderen Worten: Viele kennen offensichtlich ihre Ziele nicht genau oder vielmehr das, welche Zielparameter vonseiten der Führungskräfte zugrunde liegen und was *genau* von ihnen erwartet wird.

Das o.g. Arbeitsmodell legt dagegen nahe, dass zur Erfolgserreichung ein definiertes, möglichst präzises, also operationalisierbares Ziel notwendig ist. Dort, wo es fehlt, kann sich kein verifizierbarer Erfolg einstellen, und ohne Erfolg bleiben zwangsläufig Anerkennung und Wertschätzung aus.

In der Tat verhält es sich mit der Klarheit von Zielen und mit 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 Carol

britischer Mathematiker und Schriftstelleraus:

„Alice im Wunderland“

Berlin 2008

Und ein anderes, im Arbeitskontext häufig anzutreffendes Phänomen aus anderer Quelle:

Als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten Sie ihre Anstrengungen.

Eric Hoffer

amerikanischer Philosoph

aus: The True Believer, New York 2010

Nun wird manch kritischer Leser oder kritische Leserin erfahrungsgemäß bezweifeln, dass die Vereinbarung von Zielen (Erfolgsparametern) in Wissenschaft und Forschung überhaupt prinzipiell möglich und damit sinnvoll ist.

Selbstverständlich gibt es jedoch weder im Wissenschaftsbetrieb noch in Wirtschaft oder Industrie Aufgaben, die wirklich frei wären von Zweck und Ziel. Häufiger anzutreffen sind jedoch Ziele, die sehr vage und unpräzise bleiben. Beispiele hierfür sind:

- Eine wissenschaftliche Abteilungsleiterin soll den Ruhm und die Sichtbarkeit ihres Bereiches mehren, Drittmittel oder einen Grant einwerben, Publikationen oder Patente erzeugen, wissenschaftlichen Nachwuchs fördern, neue zukunftsweisende Themen generieren.
- Ein Postdoc oder „Senior Scientist“ soll Promovierende betreuen und zu einem guten Abschluss führen, selbst Veröffentlichungen oder Patente hervorbringen, erfolgreiche Anträge auf Grund- oder Drittmittel verfassen, eigenständige Projekte führen.
- Eine Doktorandin soll Versuche durchführen, Daten sammeln, sich Methodenkompetenz aneignen und auf Poster-Demonstrationen behaupten, sich durch Publikationen oder geschliffenen Abstracts verdient machen und die eine oder andere Sonderaufgabe übernehmen.

- Ein Techniker soll Vorgaben wie etwa Standard Operating Procedures (SOP) einhalten oder entwickeln, validierbare Versuchsreihen durchführen, sich weiterbilden, Praktikant:innen einführen, Zeitpläne einhalten, die Materialbeschaffung organisieren.

Natürlich finden sich bis hinein ins Institutssekretariat rund um die dort versammelten Aufgaben und Erwartungen auch mehr oder weniger klare und transparente Ziele. Befragt man jedoch Mitarbeitende – gerade auch im wissenschaftlichen Bereich –, ob sie *genau* wissen, was von ihnen erwartet wird und woran der Erfolg ihrer Tätigkeit (ggf. auch anderenorts) bemessen wird, so stößt man sehr häufig auf Unzufriedenheit mit unklaren oder gar nebulösen Erwartungen. Insbesondere dort, wo mehrere Aufgaben zusammenkommen, klagen Beschäftigte, dass sie zwar ihre Aufgaben – also den Weg – kennen, nicht aber das Ziel. Und überall dort beklagen die Betroffenen, dass sie die Gewichtungen (Prioritäten) der unterschiedlichen Ziele nicht klar erkennen können.

In der Wissenschaft ist die Zielklärung noch aus einem anderen, sehr spezifischen Grund wichtig: Aus wissenschaftstheoretischer Sicht bedeutet Erfolg – zumindest rein theoretisch – sowohl die Verifikation als auch die Falsifikation einer Theorie oder These. Schließlich wird so im Sinne der Erkenntnisgewinnung ermittelt, welche Hypothesen sich erhärten lassen, welche Methoden nachhaltig funktionieren und welche Verfahren ggf. nachweisbar nicht zielführend sind. Der valide Nachweis des Irrtums (Falsifikation) ist damit wissenschaftstheoretisch ebenso „wertvoll“ wie die Bestätigung einer These (Verifikation).

Leider trifft diese Logik nur für die theoretische Wissenschaft zu, nicht jedoch für die praktische wissenschaftliche Arbeit. Selbst mit einer methodisch sauberen, logisch nachvollziehbaren Falsifikation lassen sich keine wissenschaftlichen Meriten erwerben. Allenfalls vielleicht in der theoretischen Physik oder Mathematik. In den angewandten Geistes-, Sozial- und Naturwissenschaften etc. zählt letztlich allein die Publikation. Und wer dort beispielsweise in „Science“, „Nature“, „Lancet“ oder einer Zeitschrift mit ähnlich relevantem Impact-Faktor mit einer Falsifikation zum Zuge kommt, dürfte die große Ausnahme sein. Redliche Wissenschaft bedeutet aber in der Praxis immer auch Versuch und Irrtum, These und Antithese, Verifikation und Falsifikation. Leider bleibt Letztere jedoch i. d. R. ohne publizierbare Anerkennung.

Wie ist dann aber zum Beispiel umzugehen mit Diplomierenden, Promovierenden oder Postdocs, die mit sauberer wissenschaftlicher Arbeit, Fleiß, Beharrungsvermögen und Kreativität belegen, dass eine gute Idee eben nicht funktioniert. Wissenschaftstheoretisch und entsprechend unserem Modell wäre das ein Erfolg. Eine hochwertige Publikation und damit ein nutzbarer Erfolg werden solchen Ergebnissen dagegen verwehrt bleiben.

Führungskräfte im Wissenschaftsbereich müssen mit dieser Schizophrenie sorgsam umzugehen wissen, um Motivationsverluste einzugrenzen. Hierbei kann es hilfreich sein:

- Mitarbeitende durch *Risikominimierung und -verteilung* nicht ausschließlich mit wissenschaftlichen Arbeiten zu betrauen, die mit dem Risiko behaftet sind, mit der Falsifikation einer These in eine Sackgasse der beruflichen Laufbahn zu gelangen
- gewagte wissenschaftliche Arbeiten durch *Projektmanagement und Zielvereinbarungen* besser zu planen, um Risiken, Entwicklungen und die Notwendigkeit strategischer Entscheidungen (z. B. einer Exit-Strategie oder einem „Plan B“ etc.) transparenter zu machen
- sich über *Chancen und Risiken* mit Mitarbeitenden und dem Team abzustimmen, um nicht zulasten Einzelner alles auf „eine Karte zu setzen“ (s. Abschnitt „Teamentwicklung“)
- das *Ziel klar definieren* (Management by Objectives) und vor allem intern eine „saubere“ Falsifikation als wissenschaftliches Ergebnis explizit wertzuschätzen.

Personalführung bedeutet damit für die Führungskraft vor allem, dafür Sorge zu tragen, dass sinnstiftende Ziele möglichst gemeinsam definiert und abgestimmt sind. Im folgenden Kapitel werden wir differenzierter darstellen, mit welchen Führungsansätzen dies nachhaltig gelingen kann.

Effiziente Führungsstrukturen

Es existieren unterschiedliche Ansichten darüber, was effiziente Führung tatsächlich ausmacht. Ist es Charisma und das Talent, Menschen mit Intuition, Empathie und Eloquenz zu überzeugen? Ist Führung somit eine Kunst, für die man geboren sein muss? Oder besteht Führung aus der Anwendung von Techniken, Methoden und Werkzeugen und ist daher eher eine Art Handwerk?

Vielleicht ist Führung eine Mischung aus beidem und somit eine Art „Kunst-Handwerk“, das einen gewissen (Selbst-)Anspruch ebenso voraussetzt wie die Kombination aus notwendigen Fertigkeiten und Instrumenten. Talente bzw. die Bereitschaft und Fähigkeit zu Intuition, Empathie, visionärem und (selbst-)kritischem Denken etc. sind dabei ebenso förderlich wie eine stringente Ziel- und Lösungsorientierung.

Somit braucht die Führungskraft zur Erfüllung ihrer Aufgaben einerseits eine Methodenkompetenz und andererseits die richtige Einstellung und *Motivation*. Im Abschnitt „Verhaltensorientierte Führung“ (s. u.) haben wir deshalb grundsätzliche Einstellungen zur Rolle der Führungskraft beleuchtet.