



REINHOLD HALLER

Dysfunktionale Führungsstrukturen im Wissenschafts- bereich

UND WAS DAGEGEN ZU TUN WÄRE

aus:

Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln
Strategie - Praxis - Forschung
Heft 4/2020, S. 33-41.

Die Arbeit im und für den Forschungsbereich ist aus verschiedenen Gründen hochinteressant. Einerseits gibt es dort spannende wissenschaftliche Fragestellungen zu bewundern und viele sehr kluge Menschen, die mit kreativen Methoden und innovativen Instrumenten nach relevanten und nützlichen Erkenntnissen streben. Andererseits gibt es aber selbst in diesem kreativen und intelligenten Umfeld hin und wieder Phänomene, bei denen es trotz intensiver Suche nicht gelingen mag, den dahinterstehenden Sinn zu erkennen. Ein Beispiel hierfür ist zweifellos eine oft anzutreffende Ungeordnetheit und Dysfunktionalität der Führungsstrukturen im wissenschaftlichen Umfeld.

1. Historische Gründe dysfunktionaler Führungsstrukturen	34
2. Wie also gut führen?	35
Literatur	41

1. Historische Gründe dysfunktionaler Führungsstrukturen

Große Organisationseinheiten

Während die historische Entwicklung an den Universitäten lange Zeit von kleineren Lehr- und Forschungseinheiten ausging, hat sich dies inzwischen grundlegend geändert. An den Universitäten und mehr noch in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen haben sich immer größere Organisationseinheiten sowie neue Organisationsformen gebildet. Nicht mehr der klassische „Lehrstuhl“ mit leitenden Ordinarien und einer übersichtlichen Anzahl zugeordneter Mitarbeiter/innen ist das Standardmodell. Stattdessen bestimmen heute (An-)Institute, Forschungsschwerpunkte, (Sonder-)Forschungsbereiche, Forschungsverbände, (Exzellenz-)Cluster, Departments und nicht zuletzt fachübergreifende Forschungsprojekte die Strukturen und Organisationsformen.

Intransparenz und Unbestimmtheit

So kreativ und verbindend diese diversen Organisationseinheiten auch immer sein mögen, so schwierig ist zum Teil nachvollziehbar, wie sich in diesen diversen Strukturen (Führungs-)Beziehungen, Rollen und Funktionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten ableiten. Diese Unklarheit mag auf der einen Seite im Nebeneffekt manche kreativen Freiräume bieten; bildet auf der anderen Seite aber durch Intransparenz und Unbestimmtheit einen undankbaren Nährboden für Konflikte und Missverständnisse.

Abgeschmolzener Mittelbau

Eine wissenschaftsspezifische Ursache solch dysfunktionaler Führungs- und Kooperationsstrukturen liegt im signifikanten Abschmelzen des Mittelbaus an den Universitäten seit den 1980er-Jahren. Diese Entwicklung hatte nicht nur Auswirkungen auf die Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse, sondern auch auf die Führungsspannen und Betreuungsverhältnisse. An die Stelle akademischer Ratsstellen mit erfahrenen Assistent/innen sind PostDocs, Senior Scientist, Gruppen- oder Teamleitungen, Koordinator/innen oder schlicht „Betreuer/innen“ getreten, welche nun die Funktion des unverzichtbaren Mittelbaus ausfüllen. Diese Tendenz betrifft in Deutschland nicht nur die Hochschulen. Parallel geriet an vielen außeruniversitären Forschungsstationen das mittlere Management in Verruf und später den Stellenplanungen zum Opfer.

Ein Beispiel von vielen: Als ich Mitte der 1990er-Jahre am Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) für den Bereich Personalentwicklung verantwortlich war, kursierte dort ein damals prägender Vorstandsbeschluss. Demnach war es ausdrücklich unerwünscht, unterhalb der Abteilungsleitungen Unterstrukturen zu schaffen, etwa in Form von Team- oder Gruppenleitungen. Folgerichtig war es untersagt, in Organigrammen oder im Inter- bzw. Intranet Teams oder Gruppen auszuweisen. Damals wie heute bezeichne ich diese – trotz solcher Vorgaben aktiven und nach wie vor unverzichtbaren – Funktionsträger/innen als „nicht Organigramm-taugliche Führungskräfte“. Auch wenn sich das DLR von solchen Irrtümern längst befreit hat, sei auf solche organisatorischen Denkfehler später noch näher eingegangen.

Führung hat keinen guten Ruf im Wissenschaftsbetrieb

Insbesondere im deutschsprachigen Raum ist – nicht nur aufgrund der fatalen historischen Entgleisungen des Nationalsozialismus – der Begriff „Führer“ negativ konnotiert. Auch frühere Epochen der deutschen Geschichte haben dazu beigetragen, dass der Begriff Führung häufig mit Machtausübung und Willkür gleichgesetzt wird. Ein weiteres Argument gegen ein Zuviel an Führung begründet das humboldtsche Bildungsideal, das zu Recht die Freiheit von Lehre und Wissenschaft fordert. Für den kreativen Geist, innovative Ideen, erfrischendes Querdenken oder den Widerspruch gegen überkommene Erkenntnisse und Normen stellt ein Zuviel an Führung oder gar Dirigismus in der Tat durchaus eine Gefahr dar. Dies gilt zumindest dann, wenn man Führung als autoritäres, kontrollierendes und reglementierendes Regieren deutet und weniger als eine Form von Moderation, Betreuung, Koordination oder Governance verstehen will. So mussten im Universitätsbetrieb selbst einige Präsident/innen durch ihr Scheitern als oberste Führungsinstanz erfahren, dass sich Wissenschaftler/innen – und erst recht verbeamtete Professor/innen – nicht gerne führen und steuern lassen. Dies zeigt sich zumal dann, wenn die Auswahl der entsprechenden Führungsperson nicht wirklich konsensual und gremienkonform erfolgt (vgl. Krischke 2019).

2. Wie also gut führen?

Vergessen wird bei Fragen der Führung zuweilen, dass es im Kontext Organisation nicht nur um wissenschaftliche Selbstbestimmung geht. Viele Wissenschaftler/innen in leitender Funktion sind im Rahmen ihrer Personalverantwortung zum Beispiel auch zuständig für weisungsgebundenes nicht wissenschaftliches Personal oder für Nachwuchstalente, die sich als Promovierende oder junge PostDocs in der Aus- oder Weiterbildung befinden. Zwar spricht man – zumindest was die wissenschaftlichen Beschäftigten betrifft – meist lieber von „Betreuung“ als von Führung. Dabei wird jedoch häufig vergessen, dass damit möglicherweise das Gleiche gemeint und gefordert ist; zumal, wenn man zeitgemäße Definitionen von Führung bemüht. Diese aktuellen Führungsmodelle orientieren sich weit jenseits von Machtausübung. Im Gegenteil implizieren sie ausdrücklich eine nachhaltige Akzeptanz der Geführten. Der Hochschullehrer für Organisation und Personalführung Jürgen Weibler formuliert dies in seinem brillanten Standardwerk wie folgt:

„Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.“ (Weibler 2016, S. 22)

Empathische und reflektierte Führung

Dieser Anspruch setzt ein empathisches und reflektiertes Führungshandeln voraus, ohne das effiziente Organisation und Kooperation kaum möglich ist und das im Übrigen von Mitarbeitenden meist sogar eingefordert wird.

Effiziente Arbeitsorganisation versus Wunsch nach flachen Hierarchien

Vielen Führungskräften dürften heute Führungstheorien wie die Situative Führung bzw. die kooperierende oder partizipative Führung bekannt sein. Bedeutender als diese Modelle ist die Führungsmethode der Transformationalen Führung, zumal deren Wirksamkeit mehrfach wissenschaftlich belegt werden konnte (vgl. Furtner 2016). Alle derartig zeitgemäßen Methoden und Führungsstile setzen vom Anspruch her aber voraus, dass Führungskräfte

- die Mitarbeitenden mit ihren Aufgaben, Talenten und Optimierungspotenzialen sowie deren Entwicklungsperspektiven oder sozialen Kompetenzen sicher einschätzen können und
- neben dem rein fachlichen Austausch ausreichend Zeit haben für Entwicklungs-, Perspektiv-, Feedback- oder/und Zielvereinbarungsgespräche, die Routine-Kommunikation im Team oder den Dialog über aktuelle Themen und Probleme im Alltag.

Übersichtliche Führungsspanne

Folgt man den Erkenntnissen der Gruppendynamik, zeigt sich, dass die Effizienz von Führung und Teams zudem höher ist, wenn die Gruppen oder Teams kleiner sind. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass bei einer hohen Führungsspanne Wirksamkeits-, Zufriedenheits- und Motivationswerte sinken. So wird unter anderem in der systematischen Auswertung des jährlichen, von Gallup durchgeführten „Engagement Index“ gefordert, dass Führungskräfte eine „überschaubare Anzahl von Mitarbeitenden“ haben sollten (vgl. Nick 2016).

Diese Tatsachen stehen aber einem weit verbreiteten Anspruch gegenüber: dem Wunsch nach flachen Hierarchien. Hierzu existieren zwei verbreitete Interpretationen:

1. Flache Hierarchien als Aussage über die Anzahl der Hierarchiestufen und damit über möglichst wenig Führungsebenen in einer Organisation
2. Flache Hierarchien als Ausdruck einer wenig autoritären, partizipativen Führung mit spärlichen formalen Regeln und ungezwungenen Umgangsformen – etwa durch ein kollegiales „Du“ in der persönlichen Ansprache auch über die Hierarchieebenen hinweg

Bezüglich der zweiten Bedeutung ist dies absolut unkritisch zu bewerten, zumal diese Form der Zusammenarbeit nicht nur in der Wissenschaft, sondern in vielen anderen kreativ-dynamischen Berufsgruppen durchaus verbreitet ist, wie zum Beispiel im Sport, Journalismus oder im künstlerischen Bereich.

Die Frage nach der Anzahl der Führungsebenen ist dagegen alles andere als eine Geschmacks- oder Kulturfrage. Entscheidend für den Bereich der Personalführung sind vor allem drei organisatorische Aspekte:

- Wie hoch ist die Führungsspanne? Also wie viele Mitarbeitende sind von einer Person zu führen?
- Ist die Führungsaufgabe überschneidungsfrei und frei von Doppelstrukturen oder Lücken?
- Ist allen Beteiligten in der Organisation klar, wer (genau) die für sie zuständige Führungskraft ist?

„Flach“ ist schließlich keineswegs ein Qualitätskriterium an sich. Entscheidend ist vielmehr, dass erstens die Führungsspanne mit +/- 10 Beschäftigten möglichst übersichtlich bleibt. Und zweitens, dass alle Mitarbeitenden tunlichst eine Führungskraft für sich identifizieren können, welche für sie umfassend zuständig ist. Eine Führungskraft, die verantwortlich ist, ansprechbar ist und zeitliche Kapazitäten hat für alle Formen von Gesprächen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. Ebenso dazu gehören ein kontinuierliches Feedback, regelmäßige Fortschrittsberichte und die täglichen Klärungen und Konfliktlösungen.

Eindeutig identifizierbare Führungskräfte

Von „Halbleitern“ und „Hybrid-Führungskräften“

In Organisationen und Forschungsinstitutionen ist des Öfteren eine Führungsebene mehr vorzufinden, als die offiziellen Organigramme ausweisen. Es gibt sie nahezu überall: die Gruppen-, Team- oder Projektleiter/innen, „Kordinator/innen“ oder „Sprecher/innen“. Allein an den Bezeichnungen eines Teils dieser Funktionen ist schon zu erahnen, dass nicht wirklich klar ist, welche Rolle und Funktion hiermit verbunden ist. Es wird von ihnen erwartet, Promovierende oder Laborpersonal anzuweisen, Projekte zu leiten, Arbeitsgruppen zu koordinieren, Diplomierende zu betreuen, als Gruppen-„Sprecher/in“ zu fungieren, für gute Stimmung zu sorgen und Ähnliches mehr. Angelehnt an die technischen Wissenschaften oder die Physik lässt sich diese Art der Führungsverantwortung als „Halbleiter“ oder „Hybrid-Führungskräfte“ bezeichnen.

Was sie genau tun sollen oder dürfen – oder was eben nicht –, bleibt nebulös. Sie sollen irgendwie fachlich führen, keinesfalls aber disziplinarisch. Ihre Aufgaben bleiben unklar und diffus und finden meist selbst in Stellenbeschreibungen keine Erwähnung. Denn oft dominiert die administrative Befürchtung: „Es könnten sich ja Ansprüche auf Höhergruppierung oder Entfristung ableiten lassen, also Führungsfunktionen besser nicht offiziell oder gar schriftlich ausführen!“ Diese außerhalb des Organigramms wirkenden Führungskräfte sollen überzeugen, anregen, unterstützen, aber bitte nicht eigenverantwortlich Führungsinstrumente anwenden. Sie sollen so „flach“ führen, dass kein Profil sichtbar wird. Der Erfolg ihrer undankbaren Aufgabe sollte aber sehr wohl sichtbar sein, aber bitte so diskret, dass niemand merkt, wer den Erfolg herbeigeführt hat. Sie stehen zwar den geforderten flachen Hierarchien entgegen, aber ohne sie funktioniert keine Organisation. Man kann sie nur bewundern und ebenso bedauern! Alle Institutionen brauchen sie letztlich, aber wenige bekennen sich zu ihnen.

Beispiel aus der Praxis

In einem Coaching schildert mir ein gestandener „Senior Scientist“ folgendes Szenario:

„Meiner Arbeitsgruppe sind vier wissenschaftliche Mitarbeitende zugewiesen, wovon drei Promovierende sind. Mit zweien komme ich sehr gut aus. Sie akzeptieren mich als Gruppenleitung und kooperieren problemlos – auch im Team. Die beiden anderen sehen mich jedoch eher als Ressourcenbeschaffer, Dienstleister oder Sherpa. Wenn sie spezielle Wünsche haben oder etwas durchsetzen wollen, suchen sie dann den direkten Kontakt zu unserem Abteilungsleiter, der als Personalverantwortlicher und Hochschullehrer für beide die Rolle des Doktorvaters einnimmt.

Wenn es um Urlaubsanträge geht, Arbeitsmittel, Sonderurlaub, die Genehmigung von ein paar Tagen Homeoffice, Einstellungen, Vertragsverlängerungen, Entfristungen und alles, was sonst relevant ist, wird dies bei uns ausdrücklich nach nahezu feudalen Strukturen vom Chef entschieden – oft im Alleingang.

Neulich hat er – ohne Rücksprache mit mir – einem meiner Promovierenden eine Woche Urlaub gewährt, obwohl in dieser Zeit bei uns „die Hütte brannte“. Als aber vor einem Jahr in unserem Institut eine Begutachtung anstand, war ich der Problemträger, weil der Output meiner Gruppe an Publikationen nicht wirklich befriedigend war.

Aber so ist das: Steuerungsmittel wie aus der Personalführung fehlen mir. Aber für suboptimale Ergebnisse soll ich den Kopf hinhalten. Ein Gruppenleiter wie ich ist bei uns weit davon entfernt, eine Führungskraft zu sein; eher eine Art Au-pair des Chefs, ein Coach oder ein Animateur für meine Gruppe.“

Leider sind solche Beispiele im Bereich Wissenschaft und Forschung allzu häufig anzutreffen.

Verbreitete Verwechslung von Personalverantwortung und Personalführung

Rein arbeitsrechtlich wird zwischen den Begriffen Personalverantwortung und Personalführung nicht unterschieden; in der Praxis hingegen schon. Unter „formeller Personalverantwortung“ wird häufig die Position von „leitenden Angestellten“ verstanden und deren Position und Funktion ist durchaus im Arbeitsrecht verankert. Leitende Angestellte sind nach dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz solche Personen, die nach Arbeitsvertrag und Stellung

- zur selbstständigen Einstellung und Entlassung von Arbeitnehmer/innen berechtigt sind und/oder
- Handlungsvollmacht (Prokura) haben und diese Handlungsvollmacht im Innenverhältnis zum Arbeitgeber bedeutsam ist und/oder

- regelmäßig für den Bestand bzw. die Entwicklung des Unternehmens bedeutsame Aufgaben wahrnehmen [...] und die bei diesen Entscheidungen im Wesentlichen frei von Weisungen sind. (vgl. § 5 Abs. 3 BetrVG)

Natürlich ist jede Organisation gut beraten, die Zahl dieser Verantwortungsträger/innen übersichtlich zu halten. Das gilt auch für die operativ zuständigen Personalabteilungen, welche die Anzahl der „Personalverantwortlichen“ übersichtlich halten wollen. Diese sollen weitgehend autark Einstellungsverfahren, Zeugnisse, Urlaubsbewilligungen, Dienstreisen und sonstige personalrelevanten Entscheidungen verantworten. Meistens handelt es sich im Wissenschaftsbetrieb um Lehrstuhlinhaber/innen oder Institutsleiter/innen, in außeruniversitären Forschungseinrichtungen um Abteilungs-, Department- oder (Forschungs-)Bereichsleiter/innen, die meist habilitiert sind oder im Rahmen einer Doppelberufung eine Professur innehaben.

Nun gibt es aber in vielen, meist außeruniversitären Forschungszentren Personalverantwortliche mit nicht selten 50 oder mehr Mitarbeitenden. Und niemand mit Sinn und Verstand käme auf die Idee, dass eine ernstzunehmende Personalführung mit einer solchen Zahl an Beschäftigten (allein) möglich wäre. Wie weiter oben ausgeführt, wird die Personalführung von mehr als zehn Mitarbeitenden ambitioniert, mit um die 20 Beschäftigten grenzwertig und mit deutlich über 20 nach angemessenen Qualitätsmaßstäben schlichtweg unmöglich.

Führung kann, darf und muss delegierbar sein

Delegieren bedeutet bekanntlich nicht das „Abschieben unangenehmer Aufgaben“, sondern vielmehr das „Abgeben von Aufgaben mit der dazugehörigen Verantwortung“ (Haller 2012, S. 23ff.). Verfügt also eine Führungskraft über eine überkritische Anzahl von zu Betreuenden oder Mitarbeitenden, so spricht nichts dagegen, Führung zu delegieren. Ein weiterer Grund kann darin bestehen, dass die Person mit der formellen Personalverantwortung sehr in operative Angelegenheiten eingebunden ist. Oder sie ist aufgrund von Reisetätigkeiten bzw. Repräsentationspflichten etc. wenig präsent und hat aus diesem Grund reduzierte Betreuungskapazitäten. Auch dann bietet sich die Delegation von Führungsaufgaben zum Wohle aller an.

Zu beachten ist dabei vor allem, dass damit nicht nur unliebsame Führungsaufgaben abgeschüttelt werden, sondern dass der Führungsprozess komplett delegiert wird – eben mit der dazugehörigen Verantwortung. Dieses Prinzip ist ähnlich wie im Kontext Erziehung: Wenn sich zum Beispiel Eltern auf eine längere Reise begeben und ihre Kinder in dieser Zeit den Großeltern anvertrauen, dann geben sie mit allem was dazugehört ihre Erziehungsaufgabe ab. Dass man sich im Vorfeld einer solchen Maßnahme auf einige Grundregeln verständigt und abstimmt – bei Kindern zum Beispiel die Zeit des Zubettgehens, Ernährungsgewohnheiten oder schulische Angelegenheiten –, spricht nicht gegen das Delegationsprinzip als solches; es gehört sogar ausdrücklich dazu.

» Zu beachten ist bei der Delegation von Führung vor allem, dass damit nicht nur unliebsame Führungsaufgaben abgeschüttelt werden, sondern dass der Führungsprozess komplett delegiert wird – eben mit der dazugehörigen Verantwortung. «

Durch das Delegieren von Führungsaufgaben in Organisationen entstehen letztlich für alle Beteiligten Vorteile:

- Die personalverantwortliche Führungskraft kann sich vermehrt planerischen, strategischen und repräsentativen Aufgaben widmen oder aber eigenen Forschungsthemen, Publikationen oder Drittmittelwerbungen.
- Die zu Betreuenden haben eine ihnen zugewiesene Führungskraft mit einer niedrigeren Führungspanne und damit meist mehr Zeit für Gespräche und mehr Nähe und Kontakt.
- Die mit einer Führungsaufgabe bedachten Mitarbeitenden erleben die ihnen zugeordnete Verantwortung oftmals als Vertrauensbeweis und Wertschätzung. Wer eine (delegierte) Führungsverantwortung annimmt, kann zudem in meist kleinerem Rahmen erste Führungserfahrung sammeln und diesen Vorteil später bei Bewerbungen als Erfahrungs- und Qualifikationsmerkmal nutzen.

Damit diese Win-win-Situation tatsächlich ihre volle Wirksamkeit erzielen kann, sind jedoch verschiedene Rahmenbedingungen einzuhalten:

1. Die Führungskraft, welche per Delegation die Führungsverantwortung übernimmt, sollte für diese Aufgabe geeignet sein. Das bedeutet, sie sollte ebenso genügend zeitliche Kapazitäten mitbringen wie soziale Kompetenz und Kommunikationsstärke. Und natürlich sollte sie für diese Aufgabe eine grundsätzliche Bereitschaft und Motivation mitbringen.
2. Die im Rahmen des Delegationsrechtes in Verantwortung gebrachte Führungskraft sollte für diese Führungsfunktion durch entsprechendes Coaching oder Führungskräfte-Training weitergebildet und vorbereitet werden („Führerschein für Führungskräfte“).
3. Eine Führungskraft sollte formal inauguriert, also offiziell nach innen und außen mit der Führungsaufgabe betraut werden. Gerade den Betreuten sollte damit unmissverständlich klar sein, wer nun die für sie zuständige Führungsperson ist und mit welchen Rechten und Pflichten diese Aufgabe verbunden ist. Das bedeutet letztlich, dass in aller Form eine Führungsebene eingezogen wird. Die ungute und problembehaftete Existenz von „Halbleitern“ und ähnlichen Hybridwesen (siehe oben) sollte damit ein Ende haben.
4. Die delegierende, nächsthöhere Führungskraft und die neuen Führungsverantwortlichen sollten sich im Sinne eines „Führungsteams“ gut abstimmen, zum Beispiel über Führungsgrundsätze und -instrumente. Das Ziel hierbei ist, Doppelstrukturen ebenso zu vermeiden wie Missverständnisse über die jeweiligen Zuständigkeiten.
5. Mit der Übernahme der Führungsfunktion gehen die klassischen Führungsinstrumente auf die direkt zuständige Führungskraft über. Dazu gehören vor allem auch Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche, Leistungsfeedback, Fortschrittsberichte oder Perspektivgespräche. Fungiert die nächsthöhere Führungskraft als Doktorvater oder -mutter, spricht nichts dagegen, Fortschrittsberichte oder Perspektivgespräche gegebenenfalls zu dritt zu führen.

6. Gut wäre es, wenn die nun zuständige Führungskraft auch formell entscheidungsbefugt ist. Oft aber fordern höhere Instanzen oder die Personalabteilung, dass eine Abteilungs- oder Bereichsleitung Urlaubsanträge, Dienstreisen oder andere Beschlüsse genehmigt und paraphiert. Wenn dies in enger Einbindung der nun zuständigen Führungskraft geschieht ohne den Führungsfehler eines willkürlichen Durchgriffs, so spricht nichts dagegen, dass die direkte als auch die nächsthöhere Führungskraft solche Entscheidungen in enger Abstimmung genehmigen.

Mit klaren Führungsstrukturen und einer abgestimmten Führungskultur ließe sich unter den genannten Prämissen die Personalführung in vielen Forschungsinstitutionen effizienter gestalten. Führungsinstrumente wie Mitarbeiter-, Perspektiv- oder Zielvereinbarungsgespräche könnten so eine höhere Verbreitung und Durchdringung erfahren und damit ihren Beitrag leisten für mehr Arbeitszufriedenheit und Motivation im Wissenschaftsbetrieb.

Literatur

- [1] **Furtner, M. (2016):** Effektivität der transformationalen Führung: Helden, Visionen und Charisma. Heidelberg.
- [2] **Haller, R. (2012):** Delegieren. München.
- [3] **Krischke, W. (2019):** Göttinger Machtkonflikt: Bildungspflichten eines Universitätspräsidenten. FAZ Karriere & Hochschule, 23.10.2019.
- [4] **Nick, M. (2016):** Engagement Index Deutschland 2015 (Gallup-Studie). Potsdam.
- [5] **Weibler, J. (2016):** Personalführung. München.

Autor



Nach langjähriger Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an verschiedenen Berliner Universitäten und der Leitung des Bereichs der Personalentwicklung beim Deutschen Zentrum für Luft und Raumfahrt ist Dr. phil. **Reinhold Haller** seit 1999 freiberuflicher Berater, Trainer, Coach und Fachbuchautor mit Schwerpunkt Wissenschaft und Forschung. Er betreibt mit Sitz in Berlin das Institut Reinhold Haller : Human Resources (rh:hr). Foto: © xxx xxx

Weitere Informationen unter www.rh-hr.de