

## Einleitung

Warum lohnt es sich, den Erwerb eines Führerscheins für Führungskräfte anzustreben – zumal ein solcher Befähigungsnachweis ohnehin nur virtuell existiert?

Die Antwort auf diese Frage ist schlicht und einfach: Die wenigsten Führungskräfte haben für ihre wichtige Aufgabe eine gründliche oder systematische Ausbildung erhalten. Auf der anderen Seite sehen sich eben diese Führungskräfte sehr hohen Ansprüchen ausgesetzt. Immerhin verbringen die meisten Menschen – vorausgesetzt sie arbeiten auf einer Vollzeitstelle – während ihrer Berufstätigkeit etwa ein Drittel der Lebenszeit im beruflichen Umfeld. Unabhängig davon, auf welcher Hierarchie-Ebene wir tätig sind, ist diese Zeit mit entsprechend hohen Erwartungen verbunden. Arbeit bedeutet schließlich für viele Menschen mehr als reine Erwerbstätigkeit zur Sicherung des notwendigen Einkommens.

Die meisten Berufstätigen erhoffen sich deshalb neben einem auskömmlichen Gehalt interessante Herausforderungen durch sinnstiftende Tätigkeiten, die verbunden sind mit selbstverantworteten Freiräumen. Nahezu alle Beschäftigten wünschen sich einen freundlichen und respektvollen Umgang mit der Führungskraft sowie eine kollegiale Zusammenarbeit im Team. Oder sie erwarten hinlängliche Möglichkeiten der Entfaltung ihrer Talente und nicht zuletzt die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, welche man heute trefflich »Life Balance« nennt.

Damit verbunden haben berufstätige Menschen spezielle und berechtigte Erwartungen an ihre Führungskräfte, denn diese sind die entscheidende Schnittstelle zwischen der übergeordneten Rolle des Arbeitgebers und den Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz. Diese Erwartungen sind durchaus vielfältig:

- In allen Arbeitskontexten erwarten die Beschäftigten ein Arbeitsumfeld und Formen der Personalführung, die ihre *Leistungsbereitschaft* und *Motivation* erhalten und bestenfalls fördern.
- So erwarten sie zu Recht, dass sie für ihre Leistungen eine angemessene *Wertschätzung* erfahren.
- Überall fordern tätige Menschen hinreichende *Informationen*, aus welchen sie die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit oder der Nutzen mitunter notwendiger Aufgaben und Entscheidungen ableiten können.
- Darauf hinaus sind die meisten im Arbeitsleben stehende Menschen daran interessiert, Angebote der *Weiterbildung* und -entwicklung wahrnehmen zu können.

- Ebenso wünschen sich die Mitarbeitenden, dass sie in relevante *Entscheidungen* einbezogen oder zumindest gehört werden, wenn wichtige Entscheidung anstehen, die ihren Arbeitsbereich betreffen.
- Und vergleichbar wichtig ist nahezu allen Beschäftigten, dass sie durch *Flexibilität, Autonomie* und entsprechende Freiräume ihren Aufgabenbereich selbst mitgestalten können.
- Und nicht zuletzt: Wo Menschen zusammenarbeiten, entstehen unvermeidlich mitunter auch *Probleme und Konflikte* im Umfeld von Führung und Zusammenarbeit. Die Beschäftigten erwarten deshalb, dass ihre Führungskräfte Probleme und Konflikte erkennen und aktiv zu einer Lösung beitragen.

Solche elementaren Ansprüche sind ebenso verbreitet wie nachvollziehbar, denn letztlich bilden genau diese Erwartungen die entscheidenden Voraussetzungen für eine nachhaltige Motivation und Zufriedenheit im Arbeitsleben. Wird diesen Erwartungen nicht genügt, nehmen Demotivation, Fehlzeiten und Fluktuation zu und gleichzeitig lassen Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Effizienz deutlich nach. Diese schlichte Erkenntnis ist durch zahlreiche Studien belegt. Führungskräfte haben damit auf die Arbeitsfaktoren Zufriedenheit und Motivation einen durchaus erheblichen Einfluss.

Diesen Ansprüchen steht die Tatsache gegenüber, dass Führungskräfte für die Aufgabe Personalführung oftmals nicht systematisch aus- oder weitergebildet werden. Führungsqualifikation scheint sich vielmehr häufig vor allem aus der fachlichen Qualifikation der Vorgesetzten abzuleiten.

In der öffentlichen Verwaltung etwa ist die Übernahme von Führungsverantwortung für Fachkräfte mit dem zweiten juristischen Staatsexamen annähernd selbstverständlich. Gleiches gilt für ExpertInnen in der chemischen Industrie nach der Erlangung eines naturwissenschaftlichen Doktorgrades. Ähnlich verhält es sich bei diplomierten IngenieurInnen in der Produktion, diplomierten BetriebswirtInnen im kaufmännischen Bereich, bei ÄrztInnen im medizinischen Umfeld oder bei ProfessorInnen an den Hochschulen.

Eine solide Berufsausbildung oder ein Studium sind somit – gemessen an sozialen Kompetenzen oder organisatorischen Fähigkeiten – nicht nur vermeintlich notwendige, sondern oftmals hinreichende Voraussetzungen für die Übernahme einer Führungsaufgabe. Dies ist zwar eine durchaus irrationale Folgerung, gleichwohl aber eine recht verbreitete Praxis in der Arbeitswelt.

Allerorten werden auf Grundlage dieser bedenklichen Logik viele fachlich bewährte ExpertInnen kurzerhand zu Führungskräften befördert. Allein mit etwas Glück können sich manche dieser Auserwählten dann zumindest mit ein oder zwei Crash-Kursen auf ihre Führungsaufgabe vorbereiten. Organisationen, die angehenden Führungskräften eine systematische Weiterqualifikation in Sachen Führungskompetenz anbieten, gibt es durchaus. Aber es gibt noch immer viel zu viele Institutionen, die ihren Führungskräften weder eine planmäßige noch verbindliche Weiterbildung in Sachen Personalführung angedeihen lassen oder gar abverlangen. Allzu oft werden nicht einmal die frisch berufenen Neulinge

auf ihre wichtige und verantwortungsvolle Führungsaufgabe angemessen vorbereitet.

Im Rahmen einer systematischen Personal- und Führungskräfte-Entwicklung sind einige Arbeitgeber in Wirtschaft, Industrie oder Verwaltung diesbezüglich, dennoch durchaus engagiert und manche sogar vorbildlich. Aber selbst dort ist man meist noch weit entfernt von einem »Führerschein für Führungskräfte«, wie ihn der vormalige Personalvorstand der Allianz Versicherung, Rainer H. Thierfelder, bereits in den 1980er Jahren gefordert und für seinen Konzern angekündigt hat.

Als ehemals betroffener Mitarbeiter, als langjährige Führungskraft, als mehrjähriges Mitglied im Betriebsrat eines größeren Unternehmens und ebenso als Berater, Trainer und Führungskräfte-Coach fand ich die Idee von einem »Führerschein für Führungskräfte« ausgesprochen überzeugend. Umso unverständlicher erlebe ich es, dass dieser Anspruch in zahlreichen Unternehmen und Institutionen noch immer nicht durchgängig und konsequent umgesetzt ist.

Im Gegenteil: Oftmals bewegen sich im Kontext der Fiktion von einem »Führerschein« ungezählte Führungskräfte ohne eine solide Schulung oder Grundausbildung durch den herausfordernden Verkehr des Arbeitslebens. Selbst wenn im übertragenen Sinn das zu durchfahrende Gelände sehr anspruchsvoll, die Bodenhaftung bedenklich, die Sicht schlecht ist und sich das Gefährt mit einer Vielzahl an Beschäftigten als wuchtiger und ungelenker 40-Tonner erweist, bleibt vielen auf dem Fahrersitz eine systematische Qualifizierung verwehrt.

Alle Führungskräfte haben sich im Studium, in ihrer Ausbildung oder durch entsprechende Weiterqualifizierungen über drei, vier oder mehr Jahre fachlich-methodisches Wissen und Fähigkeiten angeeignet. In dieser Zeit haben die meisten von ihnen dagegen allenfalls ein paar Tage das gelernt, was eine Führungskraft für ihre Aufgaben braucht.

Managementansätze, Grundlagen der (Selbst-)Organisation, Führungsinstrumente und -methoden, Mittel der Problem- und Konfliktlösung, Möglichkeiten der Motivationserhaltung oder etwa die Umsetzung von Veränderungen (Change-Management) lassen sich erfahrungsgemäß jedoch nicht ausschließlich durch Selbstlernprogramme aneignen. Ebenso ineffizient ist es, Methoden und Theorien der Menschen- und Personalführung vorwiegend durch das »Prinzip von Versuch und Irrtum« erlernen zu wollen. Und auch eine solide soziale Kompetenz oder ein beraus Talent für Organisation und den Umgang mit Menschen reichen meist bei weitem nicht aus, um alle Herausforderungen im Alltag einer Führungskraft erfolgreich zu bestehen.

Insofern greife ich mit diesem Buch die oben genannte Forderung von Herrn Thierfelder noch einmal auf und biete den geneigten LeserInnen ein Handbuch mit den wichtigsten Essentials, die es für einen fiktiven »Führerschein für Führungskräfte« braucht.

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

- grundlegende Führungsmethoden und -instrumente für die verschiedenen Kontexte und Gelegenheiten aufzuzeigen, die relevant, effizient und nützlich sind,

- Führungsthemen, -situationen und -kontakte darzustellen, die mehr oder weniger jeder Führungskraft begegnen,
- mit vielen Praxisbeispielen bewährte Varianten und Optionen der Personalführung zu veranschaulichen,
- die theoretischen Inhalte nach dem Motto zu behandeln: So kurz und informativ wie möglich und so ausführlich wie nötig,
- den Fokus zu richten auf die praktische Anwendung und die Vermittlung einfacher, nützlicher Tools, Checklisten und Hilfsmittel.

Als Handbuch soll dieses Kompendium erfahrenden Führungskräften Gelegenheit bieten, ihr Wissen zu aktualisieren, aufzufrischen oder anzureichern. Vor allem aber soll es angehenden Führungskräften eine solide Grundlage dafür bieten, sich auf ihre verantwortungsvolle Aufgabe als Führungskraft gründlich, umfassend und praxisbezogen vorzubereiten.

Allen LeserInnen dieses Buches wünsche ich eine anregende Lektüre, zahlreiche Anstöße und Impulse und vor allem eine nachhaltig erfolgreiche Ausübung ihrer Rolle als Führungskraft.

Berlin, im Frühjahr 2023

Reinhold Haller