

# Brauchen wir einen Führerschein für Führungskräfte?

PRO & CONTRA EIGNUNGSNACHWEIS

Mit einem offenen Brief wandte sich Management-Bestsellerautor Martin Wehrle Ende September an Wirtschaftsminister Philipp Rösler. Darin forderte er ein „Flensburg für Führungskräfte“. Zweifelsfrei ein PR-Gag. Doch die Idee einer Eignungsprüfung für Führungskräfte steht damit im Raum. managerSeminare mit Meinungen zu einem Qualifikationsnachweis für die Führenden.

## "Flensburg für Führungskräfte"

Sehr geehrter Herr Minister Rösler,

... wer in Deutschland ein Auto führen will, dem schreibt der Staat einen Führerschein vor - damit er niemanden gefährdet. Und wenn er Unfälle baut, bekommt er Punkte in Flensburg. Und verliert seinen Führerschein. Zum Schutz der Allgemeinheit. Warum lässt der Staat es zu, dass jemand, der 100 Mitarbeiter führen will, nur 100 Mitarbeiter braucht, aber keinen Qualifikationsnachweis?

Warum darf eine Führungskraft Totalschäden unter ihren Mitarbeitern anrichten, ohne dass ihr die Führungsberechtigung entzogen wird? Wer schützt die Mitarbeiter in Deutschland?

Der Führerschein für Führungskräfte, eine solide Qualifikation in Theorie und Praxis, könnte dafür sorgen, dass bei uns bewusster, professioneller und menschlicher geführt wird. Erst recht, wenn wir ein „Flensburg für Führungskräfte“ einführen, um dort jene Chefs anzuzählen, die Schindluder mit ihren Mitarbeitern treiben, etwa Selbstmorde und Burn-outs verursachen. Ihnen muss der Führerschein entzogen werden.

Im Namen von Millionen Arbeitnehmern fordere ich Sie auf: Stoppen Sie den Führungs-Irrsinn - mit dem Führerschein für Führungskräfte!

Mit freundlichen Grüßen

Martin Wehrle

Auszug aus dem Brief an Philipp Rösler.



Management-Coach Martin Wehrle ist Autor des Buches „Ich arbeite immer noch in einem Irrenhaus“.

## „Zertifizierbare Weiterbildungen sind nicht ausgeschlossen“

■ Nehmen Burnout und Mobbing kontinuierlich zu? Sind diese Phänomene gar ein Ergebnis schlechter Führung? Veröffentlichungen wie das jüngste Buch von Martin Wehrle, das in der pointierten Forderung nach einem „Führerschein für Führungskräfte“ gipfelt, heizen diese Debatte weiter an.

Doch was ist wirklich dran an dieser Forderung? Soviel ist klar: Niemand wird ein Interesse an der Einführung eines einengenden, bürokratischen Regimes mit Zwangsschulungen und Manager-Diplomen haben, auch Martin Wehrle nicht. Ein obligatorischer Nachweis von Führungsqualifikationen liefe auf eine personalpolitische Zwangsjacke hinaus. Sie würde viele Mitarbeiter abschrecken, die gern bereit wären, Verantwortung zu übernehmen.

Dies schließt gezielte, möglichst auch zertifizierbare Weiterbildungen für Führungskräfte – ausgerichtet an objektiven Kriterien für gute Führung – aber keinesfalls aus. Für den Erfolg solcher Schulungsangebote sind

positive Anreize sicherlich hilfreich. Notwendig ist aber auch eine Besinnung auf die Eigenverantwortung der Führungskräfte: Schließlich ist die kontinuierliche Verbesserung der Führungskompetenzen auch Ausdruck einer guten Selbstführung.

Wichtig ist allerdings, die natürlichen Grenzen eines derartigen Ansatzes zu erkennen. Denn gelebte gute Führung ist außerordentlich voraussetzungsvoll. Sie verlangt mehr als nur die Anwendung zuvor erworbener Kenntnisse. Ein positives Führungsklima kann nur dort entstehen, wo die äußeren Rahmenbedingungen stimmen. Dazu zählt in erster Linie eine Unternehmenskultur, die auch auf Wertschätzung und Einbindung der Mitarbeiter setzt.

Sie setzt auch voraus, dass Unternehmen ihre Erfolgsziele realistisch definieren und verständlich kommunizieren. Gleiches gilt für Zielvereinbarungssysteme: Unternehmerische Zielvorgaben über verschiedene Hierarchieebenen herunterzubrechen, ist



Ludger Ramme ist Hauptgeschäftsführer des Deutschen Führungskräfteverbands ULA und Generalsekretär des Europäischen Führungskräfteverbands (CEC European Managers).

ein kompliziertes Unterfangen. Harte und weiche Faktoren müssen hier miteinander im Einklang stehen. Wenn dabei der Faktor Mensch keinerlei Rolle spielt, kann dies nicht gelingen.

## „Führerschein für Führungskräfte? Lieber begleitetes Fahren“



Felix Müller ist Direktor der deutschen Niederlassung der Henley Business School aus England. Er baut Henleys Präsenz in den Bereichen MBA und Executive Education in Deutschland aus.

■ Zweifellos birgt das Führen einer Unternehmenseinheit ein gleich großes Schadenspotenzial wie das Führen eines Autos. Bei beiden können Menschen und Sachen zu Schaden kommen. Daher investieren schon heute viele Firmen in die Ausbildung ihrer Führungskräfte gerade dann, wenn sie zum

ersten Mal Führungsverantwortung übernehmen. Da wäre doch eine formelle Prüfung am Ende dieser Ausbildung nur konsequent.

Leider hinkt hier aber der Vergleich mit dem Führerschein: Autofahren lernen besteht aus dem Lernen von Regeln und Techniken, um das Auto gefahrlos für einen selbst und die Menschheit bewegen zu können. Und wengleich einige Schumis auf der Straße unterwegs sind, spielt der persönliche Stil eine geringe Rolle, und auch ein extrem anarchischer Mensch würde das permanente Fahren auf der anderen Straßenseite nach kurzer Zeit zwangsweise einstellen.

Führung hingegen ist eine sehr persönliche Angelegenheit, und gute Führung ist eine Kombination aus Kenntnis der eigenen Präferenzen, Werten, des (Führungs-)Stils und einem guten Verständnis für die Werkzeuge im Führungswerkzeugkasten. Und dies wird gerade durch Trainingsmaßnahmen erreicht.

Was aber fehlt, ist die praktische Seite der Führung, und hier entwickle ich die Analogie zum Führerschein gerne weiter: Was wir

benötigen, ist das „begleitete Fahren“ für Führungskräfte. Nachdem sie die Theorie gelernt haben, sollten sie z.B. das erste Jahr als neue Führungskraft in Begleitung eines erfahrenen Coachs führen und regelmäßig Feedback erhalten. Und so wie ein Fahranfänger in dem einen Jahr begleitetem Fahren sein Verhalten üben und anpassen kann, so kann die Führungskraft in einem Jahr ihren eigenen Stil in der Praxis finden und schrittweise ausprobieren.

Brauchen wir dazu einen Zwang? Ich denke nein, vielmehr muss es im Interesse der Unternehmen sein, dass ihre Führungskräfte keinen Schaden anrichten. Und daher kann ein Ein-Jahres-Programm aus Training und Coaching ein ähnlicher Benchmark werden wie z.B. die europäisch standardisierten Sprachlevels, sodass Unternehmen Mitarbeiter nur befördern, wenn sie diesem Mindestmaß entsprechen.

Und so wie Autofahrer in anderen Ländern regelmäßig ihre Eignung für das Führen eines Autos nachweisen müssen, so könnten die Unternehmen z.B. alle drei Jahre einige Stunden Führungscoaching als Auffrischung für ihre Führungskräfte vorsehen.

## „Die Logik hat ein Loch“

■ Führerschein für Manager? Gute Idee. Da gibt es zweifellos einige Halunken in Unternehmen (Vereinen, Verbänden, Parteien, Ministerien, Familien ...), die nicht mehr alle Speichen in der Alu-Felge haben. Sagen wir, die Halunken-Quote beträgt fünf Prozent. Und wegen dieser raren schwarzen Schafe verlangen wir von allen weißen Schafen einen offiziellen Farbnachweis ihrer Fellfarbe? Das könnte man durchaus als Beleidigung auffassen – falls man zu den 95 Prozent der Ehrlichen zählt. Weil ein oder zwei oder zehn Ergo-Vertreter mit Prostituierten ins Gellert-Bad hüpfen, müssen sich nun der BMW-Reithofer, der Siemens-Löscher oder Prof. Ann-Kristin Achleitner für ihren Lebenswandel rechtfertigen?

Der Vorschlag ist werbetechnisch genial, aber die Logik hat ein Loch: Jedes Jahr gibt es in Deutschland Tausende Verkehrstote und -verletzte. Macht endlich Schluss damit! Führt den Führerschein für Fahrzeuglenker

ein! Gibt es schon? Oh. Offensichtlich löst so ein Dokument nicht sämtliche Verkehrsprobleme. Wäre ja auch zu schön. Aber danke, dass wir darüber diskutiert haben. Danke vor allem für die Opportunitätskosten der Diskussion. In dieser Zeit hätten wir auch darüber diskutieren können, mit welchen ethisch-moralischen Prüfkriterien Eigentümer, Aufsichtsräte und Vorgesetzte ihre seit Jahren als lückenhaft diagnostizierten Selektionsverfahren endlich ergänzen sollten.

Wir hätten darüber diskutieren können, welche anderen Optionen neben moralischem Amoklauf unseren Führungskräften denn heute noch verbleiben, wenn sie von Sandwich-Dilemma und Erfolgsdruck aufgegeben werden. Und wir hätten darüber diskutieren können, wie Mitarbeiter, wenn ihnen schon niemand und nichts und auch kein Führerschein gegen marodierende Vorgesetzte hilft, sich wenigstens per

Guerilla-Management aus der publizistisch suggerierten Hilflosigkeit befreien könnten. Wie wär's? Diskutieren wir doch mal darüber.



Klaus Schuster war lange Jahre Vorstand internationaler Banken. Heute trainiert er Topmanager, Junior Executives, High Potentials und Vertriebsmitarbeiter.

## „Besser wäre ein Boxenstopp und Führungstool-TÜV“

■ Ein Führerschein für Führungskräfte? Die Idee ist zwar nicht neu, aber trotzdem nicht schlecht. Niemand darf in Deutschland die C-Jugend eines Dorfvereins trainieren, ohne seine Kenntnisse und Kompetenzen durch den Erwerb einer Trainerlizenz erworben und bewiesen zu haben. In der Geschäftswelt gibt es unterschiedliche Eintrittskarten in die Führungsetage – und viele können ein Lied davon singen, was passiert,

wenn Menschen ohne Führungskompetenz, ohne die erforderliche Haltung und Eignung Führungsaufgaben wahrnehmen.

Leider wird genau dieses Lied in diesen Tagen allzu oft angestimmt. „Halten Sie Ihren Chef auch für einen Idioten?“ fragte die Bild-Zeitung im September, angeregt durch das neue Buch von Martin Wehrle. Dazu lieferte das Blatt gleich den passenden Ankreuztest: „Hat Ihr Chef einen an der Waffel?“ Man ist geneigt, Entwarnung zu geben: Ganz so viele Chefs können es nun doch nicht sein, die einen an der Waffel oder sonstwo haben. Die Wirtschaft Deutschlands stellt die leistungsstärkste Volkswirtschaft Europas dar und ist nach dem Bruttoinlandsprodukt die viertgrößte weltweit. Zugegeben – ohne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten Führungskräfte diese Erfolge nicht vorweisen. Aber: Sie haben die Erfolge auch nicht verhindert. Ganz so schlecht können deutsche Führungskräfte also nicht sein.

Deswegen ärgere ich mich persönlich etwas über die zugebenerweise einfallsreiche und überaus erfolgreiche PR-Taktik, mit der Martin Wehrle für sein neues Buch wirbt. Sie inszeniert das Spiel mit dem Vorurteil und lenkt damit ab vom eigentlichen Problem. Das Problem liegt bereits im Fehlschluss der Analogie. Einen Führerschein erwirbt man einmal. Und wenn alles gut

geht, muss man im Laufe des Lebens auch nicht zur Nach- oder Wiederholungsprüfung. Die Technik der Autos mag rasant voranschreiten, aber das Grundprinzip des Fahrens hat sich nicht geändert, seitdem ein Mensch in den Achtzigern den Führerschein erworben hat: Wir fahren immer noch rechts, immer noch gilt „rechts vor links“.

Dagegen hat sich in puncto Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Mitarbeiterführung seit den Achtzigern eine ganze Menge getan. Und das Tempo des Wechsels steigt ständig. Kaum jemand würde heute behaupten, dass sich der Job einer Führungskraft nicht gewandelt habe. Und es wird nicht leichter. Deshalb gehört es zur Selbstverantwortung einer Führungskraft, das persönliche Repertoire an Führungstools und -techniken auf Stand zu halten und den persönlichen Führungsstandpunkt neu zu justieren. Umso wichtiger werden der „Boxenstopp“, um sich selbst auf den Prüfstand zu stellen, Routinen zu hinterfragen und aufzulockern, und der TÜV für die Führungstools, um zu prüfen, ob zum Beispiel die Kommunikations- und Delegationstools noch „greifen“ und „gut geschmiert“ sind. Die Metaphern „Boxenstopp“ und „Führungstool-TÜV“ könnten vielleicht eher zur Verbesserung der Situation beitragen als das Bild des Führerscheins. ▶



Dr. Lars-Peter Linke, Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Überlingen / Bad Harzburg)

## „Die Motivation für Veränderung heißt Sinn, nicht Druck“

■ Natürlich spitzt Martin Wehrle seine Forderung „Flensburg für Führungskräfte“ medienwirksam zu, um Aufmerksamkeit zu schaffen. Viel bringt das nicht, und Sinn macht das auch nicht: Bürokratische Vorgaben haben noch nie ein System besser, hilfreicher oder effizienter gemacht! Die Erkenntnis ist: Systeme ändern sich nur positiv durch Veränderung vieler Einzelner im System – und die Motivation dafür heißt Sinn, nicht Druck!

Verbesserung findet sich immer nur im wertorientierten Streben des Einzelnen. Das aber muss unterstützt werden durch eine wachsende wertorientierte (Führungs-)Kultur in Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft! Führung 3.0 bedeutet, analog zu Vertrieb 3.0, souverän, mit Weitblick, Konsequenz und Zuverlässigkeit mit den Anforderungen der eigenen Kunden – in dem Fall sind das die Mitarbeiter – umzugehen. Der Kunde 3.0 als Kauf-Kunde fordert diese Eigenschaften schon lange von

Unternehmen, von Produktentwicklung und Vertrieb. Er fordert eine Kultur der Transparenz, des Mitmachens, des Mitgestalten-Könnens und des „sich Einbringens“.

Immer mehr Unternehmen verstehen das und bauen diese Denke in ihre Kultur ein. Das kann ein Weg sein zu Führung 3.0: dass Unternehmen erkennen, welche ihrer Führungskräfte im alten Paradigma verharren. Die mit Druck nur wenig Leistung bewirken, wo mit Begeisterung „Mit-Machen“ zu erzeugen wäre. Die neue Denke des Kunden 3.0 macht nur die Unternehmen erfolgreicher, die sie schnell verstehen und umsetzen. Die ihre Kultur anpassen: mehr Transparenz, mehr Kommunikation, schneller Austausch, extrem emotionaler Markenaufbau, Ernstnehmen von Bedürfnissen, hohe Flexibilität, weiche Skills! Unternehmen müssen ihre Führungskräfte darin unterstützen, im neuen Paradigma anzukommen. Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein. Da ist die Chance: Füh-

rungskräfte müssen bestärkt werden im eigenen Wandel, im Besser-Werden! Dafür braucht es keinen Führerschein, dafür braucht es eine Kultur 3.0.



Andreas Buhr (CSP), Experte für Führung im Vertrieb, ist CEO der go! Akademie für Führung und Vertrieb.

## „Wir brauchen einen Führerschein für Führungskräfte“

■ Mit der Qualität von Führungskräften ist es wie bei anderen Berufen auch: Ein Drittel sind fähig, ein Drittel sind mittelprätig und ein Drittel unfähig. Da jedoch Führungskräfte wegen ihrer Weisungsbefugnis unter stärkerer Beobach-

tung stehen, nehmen wir eher die Unfähigen wahr. Dass es Defizite gibt, darf aber nicht dazu verleiten, die Führungskräfte und damit alle pauschal zu verurteilen. Klar, damit lässt sich prima Aufmerksamkeit generieren. Ob es aber der Sache weiterhilft, steht auf einem anderen Blatt. Denn es gibt auch viele hervorragende Führungskräfte in Deutschland, die wir nicht unterschlagen dürfen.

Was leider sehr oft fehlt, ist das Bewusstsein, dass „Führungskraft“ ein Beruf ist, der erlernt werden muss! Muss, nicht sollte. Führung muss sich ohne Wenn und Aber am Wachstum von Menschen orientieren. Das kann erlernt werden. Jeder nach seinen Möglichkeiten und Voraussetzungen. Wer aufgrund seiner fachlichen Kompetenz mit seiner Karriere startet, wird sehr schnell an die Grenzen seiner Führungskompetenz stoßen. Die Qualität der fachlichen Kompetenz startet die Karriere, die Qualität der Führungskompetenz bestimmt die Höhe der Karriereleiter. Das lässt sich an den Biografien erfolgreicher und gescheiterter Führungskräfte leicht ablesen.

Wegen unfähiger Führungskräfte verballert die deutsche Wirtschaft konstant Unsummen an Geld – Geld, das für Investitionen viel sinnvoller eingesetzt werden könnte. Denn es gilt: Überall, wo Deppen sind, ist jemand, der diese Deppen erzeugt. Und wenn beide, Führungskraft und Mitarbeiter, unfähig sind, wird es fürs Unternehmen fatal.

Wenn wir in Zukunft noch in der Champions League mitspielen wollen, wird Durchschnitt zu wenig sein. Und weil durchschnittliche Führung auch nur durchschnittliche Mitarbeiter und suboptimale Ergebnisse produziert, brauchen wir einen Führerschein für Führungskräfte. Nicht, um die Vorfälle eines Irrenhauses auszuschließen, sondern um unseren Vorsprung in der Weltwirtschaft zu halten.

Apropos Führerschein. Es fällt auf, dass Menschen ohne fachliche Ahnung Kinder erziehen, sich ungesund ernähren, ohne Beziehungskompetenz heiraten und wählen gehen, obwohl sie keinen blassen Schimmer von Politik haben. Müsste es hier nicht auch einen Aufruf für einen Führerschein geben?



Boris Grundl, Führungsexperte und Sachbuchautor, ist Inhaber der Grundl Leadership Akademie, Trossingen.