Personalführung – Theorie und Wirklichkeit: Ein Blick aus dem Maschinenraum

geschrieben von Dr. Michael Merker | Mai 6, 2025

Die Bücher über Personalführung versprechen eine glorreiche Arbeitswelt: inspirierte Führungspersönlichkeiten, motivierte Teams und eine Unternehmenskultur, in der sich alle gegenseitig in den Sonnenuntergang applaudieren. Klingt toll, oder? Die Realität sieht allerdings oft etwas anders aus – oder, sagen wir es ehrlich: ganz anders.

Die Theorie – Führungskräfte als Visionäre

Laut Managementliteratur sind Führungskräfte inspirierende Visionäre. Sie zeichnen sich durch Charisma, Empathie und strategische Weitsicht aus. Sie kennen jede Mitarbeitende persönlich, haben stets ein offenes Ohr und lassen niemanden im Regen stehen.

Die Wirklichkeit:

Unsere Führungskraft sitzt in einem 6-stündigen Meeting-Marathon, unterbricht das für eine 10-minütige Kaffeepause, in der sie hektisch „kurz durchatmet“, bevor sie eine E-Mail mit dem Betreff „Haben Sie dazu schon was gemacht???“ schickt. Unsere Namen kennt sie nur, wenn wir was falsch gemacht haben. Falls ein Teammitglied im Regen steht? Nun ja, immerhin hat es dabei frische Luft bekommen.

– Empathie wird großgeschrieben – aber nur in LinkedIn-Posts über die großartige Unternehmenskultur.

– Strategische Weitsicht bedeutet, dass Projekte in der Planung ewig dauern, dann aber in drei Tagen umgesetzt werden sollen.

Kommunikation ist der Schlüssel!

Bücher und Seminare betonen, wie wichtig eine klare und wertschätzende Kommunikation ist. Ein respektvoller Austausch soll für ein angenehmes Arbeitsklima sorgen. Führungskräfte sollen regelmäßig Feedback geben, Lob verteilen und konstruktive Kritik äußern.

Die Wirklichkeit:
Unser Feedbackgespräch findet einmal jährlich im Dezember statt. Das Lob fällt in etwa so ausführlich aus wie eine Beipackzettel-Warnung („Gut gemacht, aber…“). Konstruktive Kritik kommt meist in Form einer E-Mail mit 25 Leuten in CC und der legendären Einleitung „Hier müssen wir mal dringend nachbessern…“.

– Führungskräfte kommunizieren gerne durch „stille Post“. Eine Anweisung wird durch fünf Leute gefiltert und kommt als komplett andere Information an.
– Wichtige Entscheidungen werden im Flurfunk verbreitet, aber nicht offiziell bekannt gegeben.
– „Wir haben eine offene Tür“-Politik bedeutet, dass man jederzeit reinkommen kann, um dann gesagt zu bekommen: „Schreiben Sie eine E-Mail.

Flache Hierarchien für bessere Zusammenarbeit
Moderne Unternehmen setzen auf flache Hierarchien. Entscheidungen sollen schnell getroffen werden, alle Mitarbeitenden werden eingebunden, und Eigeninitiative wird großgeschrieben.

Die Wirklichkeit:
Ja, wir haben flache Hierarchien. Zumindest auf dem Papier. In Wirklichkeit entscheidet unsere Führungskraft nichts ohne den Segen von drei Abteilungen, einer Taskforce und einem externen Berater. Das Ergebnis? Unsere Anfrage zur neuen Büroklammer muss durch sieben Genehmigungsstufen und wird nach 14 Wochen abgelehnt, weil „Budget ist gerade schwierig“.

Weitere Hürden:

– „Eigeninitiative ist wichtig“ bedeutet, dass man alles selbst machen muss, weil keiner entscheidet.
– Entscheidungen werden an Meetings delegiert, die dann verschoben werden.
– Es gibt mehr Führungsebenen als Mitarbeitende, die tatsächlich arbeiten.

Work-Life-Balance wird großgeschrieben
Gute Führung sorgt für eine gesunde Work-Life-Balance. Die Arbeitszeitmodelle sind flexibel, und niemand soll sich überlastet fühlen.

Die Wirklichkeit:
Flexibilität gibt es – nämlich in der Form, dass das Meeting um 18 Uhr anstatt um 16 Uhr stattfindet. Wer Überstunden macht, bekommt „große Wertschätzung“, also eine nette Erwähnung im Team-Meeting, bevor es weitergeht, mit „Wir müssen einfach alle noch ein bisschen anpacken“.

Die wahren Regeln der Work-Life-Balance:
– „Homeoffice ist möglich“ bedeutet, dass man zu Hause genauso viele Meetings hat wie im Büro.
– „Wir haben Vertrauensarbeitszeit“ heißt, dass man unbezahlt länger arbeitet.
– „Urlaub ist wichtig“ – deshalb wird er grundsätzlich nicht genehmigt, wenn man ihn braucht.

Agile Methoden – Die neue Zauberformel
Viele Unternehmen setzen auf „agile Arbeitsmethoden“, um flexibler, effizienter und innovativer zu sein. Stand-up-Meetings, Scrum-Boards und Sprint-Reviews sollen die Arbeit beschleunigen.

Die Wirklichkeit:
– „Agil“ bedeutet, dass alles ständig geändert wird, ohne dass jemand genau weiß, warum.
– Meetings sind jetzt kürzer, aber doppelt so oft.
– „Sprint“ heißt, dass man dauerhaft rennt, ohne das Ziel zu

kennen.

Führungskräfte und Technologie – Eine komplizierte Beziehung
Technologie soll den Arbeitsalltag erleichtern, Bürokratie abbauen und Prozesse automatisieren. Führungskräfte schwärmen von digitalen Tools und modernster Software.

Die Wirklichkeit:
– Es gibt 17 verschiedene Tools, aber niemand weiß, welches wofür gedacht ist.
– Die IT wird als „Support-Abteilung“ betrachtet, aber bekommt keine Budgets.
– Führungskräfte entdecken KI – und erwarten jetzt, dass sie alle E-Mails selbst schreibt.

Der Jahresabschluss – Das große Chaos
Jedes Jahr endet mit dem obligatorischen „Jahresabschluss-Stress“. Führungskräfte betonen, dass frühzeitige Planung alles erleichtert.

Die Wirklichkeit:
– Frühzeitig planen bedeutet, dass alle im Dezember panisch arbeiten.
– Budgets müssen „noch schnell ausgegeben werden“, damit sie nächstes Jahr nicht gekürzt werden.
– „Wir müssen nur noch Kleinigkeiten klären“ bedeutet, dass bis zum 31.12. um 23:59 gearbeitet wird.

Theorie trifft Realität und stolpert
Personalführung in der Theorie klingt wie ein Märchen aus einem Ratgeber, in der Realität gleicht es oft einer Comedy-Show mit unfreiwilligen Hauptdarstellern. Führungskräfte geben ihr Bestes (meistens), Mitarbeitende versuchen, nicht in den Wahnsinn getrieben zu werden (oft vergeblich), und am Ende läuft es irgendwie doch – dank der unerschütterlichen Fähigkeit des Personals, mit Humor und einer guten Portion Sarkasmus durchzuhalten.