

AUTORENGESPRÄCH „KOMPLEMENTÄRE FÜHRUNG“

Führung wird konkret Professor Boris Kaehler hat die Theorie der komplementären Führung entwickelt, die Führung als Dienstleistung definiert, über Aufgaben konkretisiert und als kollektives Geschehen beschreibt, an dem auch Mitarbeiter und HR mitwirken. Hohe Führungsqualität sei nur über betriebliche Führungsmodelle zu erreichen, meint der Experte.

Herr Professor Kaehler, was können Praktiker und Praktikerinnen mit Ihrer Führungstheorie anfangen?

PROF. DR. BORIS KAEHLER Vor allem soll die Theorie eine konzeptionelle Grundlage für betriebliche Führungsmodelle sein. Wenn man eine flächendeckend hohe Führungsqualität erreichen will, muss man mit normativen Vorgaben arbeiten. Viele Unternehmen haben ja so ein Führungsmodell, die meisten sind aber viel zu unkonkret und setzen an den falschen Punkten an.

Wo setzt Ihre Theorie der komplementären Führung an?

KAEHLER Anhand meiner Theorie kann man ein organisationspezifisches Führungsmodell entwickeln, das den Namen verdient und zur jeweiligen Organisation passt. In Kapitel sieben wird ein solches Projekt in aller Kürze beschrieben. Das Buch richtet sich ja nicht an Führende als „Endverbraucher“, sondern an konzeptionell tätige Personaler und Führungskräfte. Im Kern wird ein Katalog von 24 Führungsaufgaben definiert, die Führende bewerkstelligen müssen, um nachhaltig eine optimale Arbeitsleistung der Geführten zu erreichen. Hierzu gehören die Konkretisierung von Arbeitsaufträgen, Leistungsbeurteilung, Konfliktlösung und der Gesundheitsschutz. Zusätzlich gibt es einen Katalog von Führungsroutinen wie Mitarbeitergespräch und einen Katalog von Führungsinstrumenten wie formalisierte Hilfsmittel, zum Beispiel Beurteilungsformulare. Damit wird Führung plötzlich sehr konkret: Werden die Führungsroutinen tatsächlich durchgeführt? Werden dabei die Führungsaufgaben erfüllt? Werden die Führungsinstrumente richtig eingesetzt?

Was die komplementäre Führung ausmacht, ist, dass es außerdem das Leitprinzip des Führens als doppelter Dienstleistung aus Ordnungsfunktion und Unterstützungsfunktion beinhaltet. So kommt Sinn und

Richtung hinein: Führung ist kein Selbstzweck und dient nicht der Privilegierung der Führenden, sondern hat eine professionelle, handlungsbezogene Ausrichtung. In jeder der eben schon angesprochenen Führungsaufgaben manifestieren sich beide Führungsfunktionen. Ein weiteres wichtiges Theorieelement ist, dass Führung nicht als alleinige Sache von Führungskräften definiert wird, sondern als kollektives Geschehen. An dieser Selbstverständlichkeit scheitern die meisten etablierten Ansätze. Komplementäre Führung bedeutet, dass die komplementären Führungsakteure – also der Mitarbeiter, die Kollegen, die Führungskraft, der Personalbetreuer und die obere Führungskraft – die erwähnten Führungsaufgaben nach einer bestimmten Dynamik gemeinsam wahrnehmen.

FÜHRUNGSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN

Auf welchen Erkenntnissen aus der Führungsforschung basiert Ihr Modell?

KAEHLER Es baut tatsächlich auf einer Reihe etablierter Führungstheorien auf. Das Aufgabenelement fokussiert konkretes Führungsverhalten und steht in der Tradition früher Managementmodelle von Fayol bis Barnard, aber auch modernerer Ansätze wie dem von Mintzberg, Kouzes / Posner oder Malik. Das Funktionselement knüpft an das Führen als Dienstleistung und die klassische Dualität Mitarbeiter- / Produktionsorientierung an. Das Akteurselement referenziert auf den Shared-Leadership-Ansatz und das Konzept der Selbstführung, aber auch auf das tayloristische „Management by Exception“.

Die Führungswissenschaft der letzten hundert Jahre beschäftigt sich zu 80 Prozent mit der immer weiteren Zergliederung einiger weniger Theorien, die kaum praktisch brauchbar sind. Was sich bewährt hat und konzeptionell Sinn ergibt, habe ich eingebaut und mich dabei immer an der Praxis funktionierender Führung in Organisatio-



BORIS KAEHLER ► **Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen.**

Springer Gabler, 2016, 490 S., 49,99 €
ISBN 978-3-658-05882-1



PROF. DR. BORIS KAEHLER ist Hochschullehrer für Personalmanagement und Führungsexperte. Er war zehn Jahre als Personalreferent und Personalleiter in Tochterunternehmen großer deutscher Konzerngesellschaften tätig und ist Gründer der Strategieberatung goodHR, Berlin.

nen orientiert. Das dritte Kapitel im Buch gibt einen kritischen Überblick über das Feld der etablierten Führungstheorien.

Was halten Sie von der verbreiteten Unterscheidung zwischen Führung einerseits und Management andererseits?

KAEHLER Das ist eine scheinplausible Differenzierung, die seit den späten 1970ern durch Literatur und Praxis geistert. Die halte ich für völlig unsinnig. Führung ist zielbezogene Einflussnahme, Management auch. Im zweiten Kapitel des Buchs geht es um führungstheoretische Grundlagen, da begründe ich das genauer. Übrigens ist es auch nicht sinnvoll, zwischen Mitarbeiterführung und Personalmanagement zu unterscheiden, denn beides ist ein und dasselbe. Führungskräfte und Personalabteilungen erfüllen de facto arbeitsteilig dasselbe Mandat. Wenn man Führung und Personalmanagement als getrennte Sphären organisiert – das ist ja gar nicht so selten – dann wird beides garantiert nicht gut.

SELBSTFÜHRUNG IN DER NEUEN ARBEITSWELT

Was zeichnet das komplementäre Führungsmodell im Hinblick auf die Veränderungen in der Arbeitswelt aus?

KAEHLER Führung ist ein zeitloses Thema. Gute Führung war immer situativ, und mit dem situativen Element lassen sich auch alle Neuerungen und Veränderungen einfangen, die wir beispielsweise in Bezug auf die Digitalisierung der Arbeit erleben. Was aktuell im Kontext der Arbeit 4.0 an Führungskonzepten diskutiert wird, ist leider fast nur heiße Luft. Das meiste läuft darauf hinaus, maximale Mitarbeiterorientierung, maximale Flexibilität und maximale Selbstführung zur allgemeinen Maxime zu erheben. Das war vor hundert Jahren Quatsch und bleibt Quatsch, auch wenn die Arbeitswelt und die Führungserwartungen sich völlig verändert haben.

Einer der Akteure ist der Mitarbeiter selbst. Welche Bedeutung hat diese geforderte Eigenverantwortung, und welche Rolle spielt die HR-Funktion?

KAEHLER Führung sollte vor allem Selbstführung zum Ziel haben, das heißt, der Mitarbeiter sollte alle Führungsaufgaben idea-

lerweise immer und vollständig selbst wahrnehmen. Das allein funktioniert aber nicht. Bei 24 Aufgaben ist totale Selbstführung die absolute Ausnahme, selbst bei Topleuten. Deshalb gibt es ja Führungskräfte, und diese müssen bei Selbstführungsdefiziten mit voller Autorität eingreifen. Das fällt manchen gar nicht so leicht und erfordert Führungskompetenz. Die Notwendigkeit dazu sollte allerdings durch Entwicklung der Mitarbeiter auf Dauer immer kleiner werden. Dort wo Selbstführung funktioniert, sollte sich die Führungskraft dagegen zurückhalten – was wiederum anderen schwerfällt. Weil nun aber erfahrungsgemäß auch nicht alle Führungskräfte immer und absolut umfassend ihrer Verantwortung nachkommen, reicht das so noch nicht aus. Deshalb gibt es Personalbetreuer und obere Führungskräfte als übergeordnete kompensatorische Instanzen. Die greifen nach dem gleichen kompensatorischen Prinzip ein, wenn sie gebraucht werden – und nur dann. Ich nenne das „Co-Management“. Genau darin liegt übrigens der Schlüssel zur Wirksamkeit der HR-Funktion insgesamt.

Lässt sich damit auch ein Machtmissbrauch der Führungskraft verhindern?

KAEHLER Ja, absolut. Die obere Führungskraft und der Personalbetreuer greifen ja kompensatorisch ein, wenn es zu Missbrauch kommt. Jeder Personaler kennt das: Viele Führungskräfte handeln fast immer richtig und verantwortungsvoll, andere brauchen Unterstützung – mal mehr, mal weniger –, und einigen muss man regelrecht in die Parade fahren, damit sie aufhören, destruktiv zu führen. Schon alleine das Konzept des Führens als doppelter Dienstleistung sorgt dafür, selbstherrliche Führung zu unterbinden, denn das beinhaltet Ordnung und Unterstützung, aber nicht Selbstmaximierung. Wenn ein Unternehmen nichts anderes tun will, um Führung zu verbessern, sollte es wenigstens diesen Leitgedanken etablieren.

Herr Professor Kaehler, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Sabine Schmitt.