

# „Kaum eine Führungskraft kann sagen, wofür sie bezahlt wird“

Boris Kaehler erklärt in „Führen als Beruf“, wie man Mitarbeiter erfolgreich macht und was das mit Selbstführung zu tun hat. HR kommt eine wichtige Unterstützerrolle zu.

INTERVIEW: TIM STAKENBORG

► **Personalwirtschaft: Herr Kaehler, bereits am Anfang Ihres Buches erklären Sie, dass es sich beim Führen um einen „besonderen Beruf“ handelt. Was macht für Sie das Besondere aus?**

**Boris Kaehler:** Das Ergebnis guter Führung ist, andere Menschen erfolgreich zu machen. Das Seltsame ist allerdings, dass kaum jemand konkret sagen kann, worin diese Tätigkeit eigentlich besteht, also was man dabei zu tun und zu erreichen hat. Bäcker, Lehrer oder Programmierer können einem genau sagen, wofür sie bezahlt werden – Führungskräfte in der Regel nicht. Leider sind auch die allermeisten betrieblichen Führungsmodelle so schwammig, dass sie diesbezüglich kaum Orientierung bieten.

**Was ist für Sie gute Führung?**

Gutes Management besteht darin, nachhaltig den Zweck und die Ziele der eigenen Organisationseinheit zu verwirklichen. Das bringt auch diverse Sachfragen mit sich, beinhaltet aber vor allem Personalführung. Und gute Personalführung wiederum besteht im Kern darin, die diversen Leistungsbedingungen menschlicher Arbeit sicherzustellen. Das allermeiste, was gemeinhin unter dem Begriff „Führung“ diskutiert wird, zielt allerdings auf etwas ganz anderes ab: auf mikropolitische Anführertum. Auch das gibt es in Organisationen, es macht aber nicht den Beruf der Führungskraft aus, und es ist erst recht nicht gleichbedeutend mit guter Führung im Betrieb.

**Seit zehn Jahren beschäftigen Sie sich unter anderem als Wissenschaftler mit Führung. Warum?**

Dass es an brauchbaren Führungsmodellen fehlt und es für viele grundlegende Fragen keine wirklich überzeugenden Lösungen gibt, war mir schon als Student aufgefallen. Noch deutlicher merkte ich es dann später in der praktischen Personalarbeit. Worin genau besteht die Tätigkeit der Führungskraft? Was ist die Funktion der Personalführung im Kontext der Unternehmensführung? Wie genau ergänzen sich Personaler und Linienführungskräfte? Ich möchte Antworten anbieten, die der Komplexität des Führens gerecht werden und trotzdem praktisch umsetzbar sind.

**Sie setzen auf das Modell des komplementären Führens. Was unterscheidet es von anderen Führungskonzepten?**

Es knüpft an eine Reihe etablierter Führungsansätze an und integriert sie zu einem neuen Modell. Wo Führung in der Praxis wirklich funktioniert, folgt sie meiner Meinung nach eben diesen Prinzipien, was mir übrigens viele bestätigen. Komplementär führen bedeutet, primär auf die Selbstführung der Mitarbeitenden zu setzen, aber bei Defiziten einzugreifen. Eine Führungskraft muss als komplementärer Akteur absichern, dass alle notwendigen Leistungsbedingungen bestehen. Idealerweise wissen alle Mitarbeitenden, was sie zu tun haben, sind selbstmotiviert, lösen ihre Konflikte allein und schützen ihre eigene Gesundheit ...

**... was allerdings selten der Fall ist.**

Das ist der Punkt. De facto führt sich fast niemand vollumfänglich selbst. Jeder hat zeitweise irgendwo Führungsbedarf, manche sogar ziemlich viel. Einige

„De facto führt sich fast niemand vollumfänglich selbst.“



„Führen als Beruf“, Tredition, 2019, 28,50 Euro, ISBN 978-3-7497-3819-9



Professor Dr. Boris Kaehler war viele Jahre als Personalmanager tätig und beschäftigt sich seit zehn Jahren als Wissenschaftler, Trainer und Berater mit Führung. Er lehrt Personalmanagement an der Hochschule Merseburg.

Interventionen sind schon aus arbeitsrechtlichen Gründen geboten. Die Führungsdienstleistung hat neben der unterstützenden immer auch eine ordnende Dimension. Mit den simplifizierenden und sozialromantischen Konzepten, die viele derzeit als vermeintliche „Führung der Zukunft“ feiern, hat komplementäre Führung jedenfalls herzlich wenig zu tun.

**Braucht es für diese Vorstellung nicht einen bereits sehr mündigen, reflektierten und verantwortungsbewussten Mitarbeiter?**

Nein. Das komplementäre Modell gilt tatsächlich immer und für alle, denn es beinhaltet ja eben gerade die situative Kontextanpassung, die den herkömmlichen Selbstführungsansätzen fehlt. Eine Führungskraft, die die empfohlenen Führungsaktivitäten wahrnimmt, bekommt mit, ob Selbstführungsdefizite bestehen, und kann dann entsprechend eingreifen.

**Oft funktionieren solche Ideen nur so lange, bis in der Praxis Probleme auftauchen. Was ist dann?**

Tatsächlich ist das Verständnis eine Sache, die Umsetzung aber eine andere. Die Erwartungshaltung, die manche Leute an Managementkonzepte haben, ist wirklich albern. Zu führen ist und bleibt anstrengend, sonst bräuhete man schließlich auch keine Führungskräfte. Man kann und sollte die situative Umsetzung aber trainieren und in Übungen und Coachings reflektieren. Viele Führungskräfte legen sich im Laufe der Jahre auf diese Weise ein sehr brauchbares Repertoire zurecht.

**Sie schreiben auch, dass Führungskräfte für erfolgreiches Recruiting verantwortlich sind. Wenn das der Job der Führung ist, welche Aufgaben sollten Personalabteilungen denn heute und in Zukunft übernehmen?**

Wenn Sie mich fragen, funktioniert im Personalmanagement überhaupt gar nichts zentral, also allein aus der HR-Abteilung heraus. Ich höre manchmal: „Bitte sagen Sie unseren Führungskräften, dass sie die eigentlichen Personalentwickler sind!“ Das mache ich gern, aber es gilt natürlich auch für alle anderen HR-Themen einschließlich der Rekrutierung.

„Mit den simplifizierenden Konzepten, die viele als ‚Führung der Zukunft‘ feiern, hat komplementäre Führung herzlich wenig zu tun.“

Personaler sind Führungsunterstützer, und zwar auf zwei Arten: über Personalinstrumente und über Personalbetreuung. Leider sind die meisten Personalinstrumente, wie Beurteilungs- oder Gehaltssysteme, extrem dysfunktional gestaltet. Sie behindern gute Führung mehr, als sie zu befördern. Und es gibt zwar sehr viele gute Personalbetreuer, die echte Co-Führung betreiben, aber kaum Organisationen, die ihnen diese Rolle explizit autorisieren.

**Sie haben das Buch „den vielen Führungskräften, die komplementäre Führung praktizieren, ohne es zu wissen“, gewidmet. Wozu braucht es Ihr Buch, wenn Führungskräfte bereits dementsprechend führen?**

Das Buch ist recht umfassend und enthält jede Menge Praxistipps, insofern profitieren auch diejenigen, die die Grundprinzipien der komplementären Führung schon intuitiv praktizieren. Denjenigen, die anders führen, wird das Buch zwar mehr abverlangen, es dürfte ihnen aber dafür umso mehr bringen. ■