



Prof. Dr. Boris Kaehler lehrt Personalmanagement und Führung an der Hochschule Merseburg. Sein Buch „Führen als Beruf“ ist Ende 2025 in aktualisierter dritter Auflage bei Springer Gabler erschienen.

„Führung braucht Positionsmacht“

Boris Kaehlers Führungsmodell beruht auf einem einfachen Prinzip: Führung als Beruf anerkennen und ausüben.

Interview: Angela Heider-Willms

→ **Personalwirtschaft: Herr Dr. Kaehler, was ist für Sie gute Führung?**

Boris Kaehler: Drehen wir es um: Was macht für Sie schlechte Führung aus?

Zum Beispiel wenn sich jemand mit Mitarbeitenden nicht auseinandersetzt oder keine Orientierung bietet.

Genau, und aus solchen Dingen kann man jetzt im Umkehrschluss ableiten, was man anders machen müsste. Das erste Element meines Modells der Komplementären Führung sind die Führungsaufgaben, das, was Führung bewerkstelligen muss. Personalführung schafft die individuellen Leistungsbedingungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Arbeitsinhalte, Qualifikation, Motivation und so weiter. Und komplementär dazu schafft strukturelle Führung die Strukturen, die das Ganze vorbahnen, beispielsweise durch die Gestaltung von Geschäftsstrategien oder Prozessabläufen. Zwei Listen von Aufgaben also.

Was sind die anderen Elemente des Modells?

Das zweite sind die komplementären, das heißt sich ergänzenden Führungsrollen. Die Führungskraft soll Selbstführung ermöglichen und nur dann eingreifen, wenn diese Selbstführung im Hinblick auf eine der Führungsaufgaben nicht funktioniert. Obere Führungskräfte und Personalbetreuer sichern dies ihrerseits auf die gleiche Art und Weise ab. Dabei üben alle Organisationsmitglieder mehrere Rollen aus. Zum Beispiel ist eine Abteilungsleiterin auch gleichzeitig Mitarbeiterin der Bereichsleitung. Das dritte Modellelement sind die komplementären Führungsroutinen. Das sind die Aktivitäten, die zusammengenommen den Tag und die Woche füllen. Dazu zählen regelmäßige Gesprächstermine mit den Beschäftigten, um festzustellen, ob es gerade Bedarfe oder Probleme bei den Mitarbeitenden gibt.

Vieles im komplementären Modell erinnert an das agile Prinzip der Servant Leadership – an eine Führungskraft, die ihren Mitarbeitenden dient. Was ist der Unterschied?

Das Konzept stammt aus dem Jahr 1970, weit vor dem agilen Manifest 2001, und ich finde es großartig, weil es Führung vom Kopf auf die Füße stellt: Die Führungskraft ist für die Mitarbeitenden da, nicht umgekehrt. Nur geht mir der christliche Anspruch der Nächstenliebe im Kontext säkularer Organisationen zu weit. Mir reicht „Service“ statt „Servant“, also Führung als Dienstleistung statt der Führungskraft als Diener.

Ihr Buch heißt „Führen als Beruf“. Warum haben Sie den Titel gewählt?

Weil es für Führungskräfte einer ist. Führung wird in der Forschung und Literatur oft als ein Erzeugen von „Followership“, also Gefolgschaft, verstanden:

Sie verlaufen sich mit einer Gruppe im Wald, übernehmen die Leitung und führen alle wieder hinaus. Beispielsweise eine Buchhaltungsabteilung zu leiten ist aber ein ganz anderes Mandat. Das ist eine Arbeitspflicht. Führung ist ein Beruf, und sollte auch als solcher beschrieben werden.

Und das ist bei Ihrem Modell anders?

Ich erfinde Führung nicht neu, sondern kombiniere eine Reihe etablierter Ansätze mit zusätzlichen Aspekten aus der Praxis zu einem neuen Modell. Meiner Erfahrung nach machen zwei Drittel aller Führungskräfte viel davon schon intuitiv. Mir geht es also gar nicht darum, alle Leute umzu-erziehen, sondern das zu empfehlen, was meiner Meinung nach in der Theorie gut ist und in der Praxis funktioniert.

Ihr Modell kommt aus dem Personalmanagement. Warum haben Sie es weiterentwickelt?

Ich war selbst zehn Jahre Personaler, daher war das der Ausgangspunkt. Der Job einer Führungskraft ist aber Unternehmensführung, und Personalführung ist nur eine Teilmenge davon. Also habe ich mich auf die Suche nach der Restmenge gemacht und sie in dem gefunden, was ich ‚strukturelle Führung‘ nenne. Vor der operativen Menschenführung steht die Entwicklung der Geschäfts-, Organisations- und Werkzeugstrukturen der geleiteten Einheit, sollte sie jedenfalls.

Mitarbeiterführung und Personalmanagement zu trennen, halten Sie für fatal, warum?

Im Sinne zweier getrennter Sphären: ja. Wenn Personaler und Führung jeweils ihre eigene Suppe kochen, führt das zu Problemen. Personalabteilungen haben gar nicht die Möglichkeit, eng genug an alle Mitarbeitenden heranzukommen. Das muss dezentral über die Führungskräfte geschehen. Führungskräfte und Personaler arbeiten arbeits- teilig am gleichen Mandat, nämlich Einfluss auf das Personal nehmen, dessen Arbeit der Geschäftsbetrieb ist.

Sie beschreiben Ihr Führungsmodell als zeitlos und kulturübergreifend. Warum?

Weil die drei Modellelemente es sind. Ich behaupte, dass wirksame Führung immer und überall so geht. Das impliziert zwei Einschränkungen. Zum einen geht es manchen gar nicht um Wirksamkeit, sondern beispielsweise um Bewahrung des Status quo, einer autoritären Entscheidungs- zentralisation oder um reinen Machterhalt. Dann passt so etwas wie die Idee der Selbstführung nicht. Zum anderen spare ich bewusst viele Dinge aus, weil beispielsweise Persönlichkeits- oder Situationsanforderungen nicht generalisierbar sind.

Im Buch sprechen Sie auch von einem „europäischen Modell“. Was ist damit gemeint?

Wenn Personaler und Führung jeweils ihre eigene Suppe kochen, führt das zu Problemen.

Vieles von dem, was unter dem Begriff der Führung diskutiert wird, passt überhaupt nicht in den deutschen und europäischen Arbeitsrechtsrahmen. Grundsätzlich sollte aber doch das, was ich von Führungskräften verlange, auch rechtmäßig als Arbeitspflicht konkretisierbar sein – 99 Prozent von ihnen sind ja formalrechtlich Arbeitnehmende. Das geht problemlos über die eben angesprochenen Aufgaben, Rollen und Routinen. Bei Charisma oder persönlichem Followership wird es hingegen schwierig.

Ein wichtiger Punkt für Sie ist Positionsmacht. Aber gleichzeitig halten Sie autoritäre Führung für problematisch?

Ja und nein. Die komplementären Führungsrollen, die ich beschreibe, üben de facto Positionsmacht aus. Sie ihnen zu nehmen, macht sie unwirksam. Wer anderen gegenüber intervenieren und Änderungen anstoßen soll, muss dafür legitimiert sein. Auch arbeitsrechtlich haben Führungskräfte ein Durchgriffsmandat. Auch hier gibt es Einschränkungen, zum Beispiel umfasst es eben kein proaktives Mikromanagement. Außerdem sind in der Praxis selten harte Interventionen nötig. Gute Führung ist zu 95 Prozent sanft, mit stufenweiser Eskalation von Problemfällen. Auch dabei scheint die Positionsmacht immer durch, denn alle Beteiligten wissen ja, wer wem gegenüber der Arbeitgebervertreter ist.

Den jüngeren Generationen wird oft vorgeworfen, sie ließen sich nichts sagen. Was halten Sie vom Ruf nach härterer Führung?

Die aktuelle Forschung sieht die Generationeneffekte ja eher kritisch. Autorität abzulehnen, ist und war zu allen Zeiten eher ein Merkmal der jeweils dann Jungen. Abgesehen von diesen Pauschalisierungen fehlt mir da zweierlei: Einerseits sollte Positionsmacht, wie gerade erklärt, bevorzugt sanft ausgeübt werden. Dann wird sie eher akzeptiert. Andererseits fehlt vielen Organisationen nach meiner Beobachtung heute der Wille, junge Leute mit einer Art der Zusammenarbeit vertraut zu machen, die sie aus der Schule nicht kennen.

Wenn Sie Führungskräften und HR nur eine einzige Empfehlung geben dürften, welche wäre das?

Nehmt euch die Zeit, zu überlegen, was den Führungsberuf ausmacht, und dann nehmt euch die Zeit, das auch wirklich zu tun, zu unterstützen und einzufordern. ●