

Führung konkret definiert

Für Boris Kaehler ist Führen ein Beruf. Nicht wie jeder andere, aber ebenso wie andere einer, bei dem die ihn Ausübenden sehr genau wissen müssen, für was sie da sind, welche Ziele sie verfolgen, welche Hilfsmittel ihnen dienlich sind und was gute Leistung ihrerseits ausmacht.

Herr Professor Kaehler, allein während ich Ihr Buch gelesen habe, wurden mir zwei neue empfohlen: zu ethischer Führung und zu ESG-Leadership. Würden auch diese bei Ihnen unter „wenig brauchbare Führungskonzepte“ fallen?

Prof. Dr. Boris Kaehler Tatsächlich gibt es eine anhaltend große Zahl an Veröffentlichungen. Das macht es Führenden sehr schwer, sich zu orientieren. Was brauchbar ist, entscheidet natürlich jeder und jede selbst. Ich hätte mein Modell aber nicht entwickelt, wenn ich keine Erkenntnislücke sähe...

Welche Lücke sehen Sie?

Kaehler Da gibt es etliche, das geht schon mit den Grundlagen los. Wenn Personalführung eine Teilmenge von Unternehmensführung ist, worin bitte besteht die Restmenge? Und warum tun immer alle so, als ob das freie Anführertum, das unter dem Begriff „Führung“ meist diskutiert wird, sich eins zu eins auf hauptberufliche Führungskräfte in hoch strukturierten Organisationen übertragen lässt? Insgesamt fehlte mir eine wirklich umfassende Beschreibung des Führungsberufs, mit dem sich vermitteln lässt, wie Organisationen und Organisationseinheiten geführt werden.

Ihr Buch kommt mit einem hohen Anspruch daher. Nach dem Lesen wüssten Führungskräfte, worauf es ankommt. Spricht etwas dagegen, sich trotzdem mit anderen Konzepten zu befassen?

Kaehler Nein, dagegen spricht nichts. Viele Anwender meines Modells kombinieren es mit anderen Ansätzen, durchaus auch mit solchen, die ich kritisch sehe. Nötig ist es in meinen Augen aber nicht, denn das Modell steht für sich allein und integriert alle etablierten Ansätze, die sich als Bausteine für ein professionelles Führungsverständnis im Sinne des Führens als Beruf anbieten. Beispielsweise ist das Aufgabenelement nur eine Erweiterung des klassischen Ansatzes, Führung über das zu beschreiben, was zu leisten ist. Das Rollenelement basiert wiederum auf den Ansätzen der Geteilten Führung, des Führens als Dienstleistung und des Ausnahmeprinzips. Und das Element der Routinen greift den etablierten Ansatz der Organisations-

routinen auf. Ergänzt habe ich Dinge, die in der Praxis wichtig sind, in der Literatur aber bisher fehlen.

Um zu wissen, worauf es als Führungskraft ankommt, braucht es ein Verständnis Ihres Grundlagenmodells der „Komplementären Führung“, das Sie mit der Differenzierung von (Führungs-)Aufgaben, Rollen und Routinen bereits angesprochen haben. Was bedeutet, komplementär zu führen?

Kaehler Es bedeutet unter anderem, nicht nur operative Personalführung zu betreiben, sondern komplementär dazu auch Strukturgestaltung. Die Personalführungsaufgaben zielen darauf ab, individuelle Leistungsbedingungen, beispielsweise Zielklarheit, Qualifikation, Konfliktlösung oder Motivation, sicherzustellen. Demgegenüber beziehen sich die strukturellen Führungsaufgaben auf die Geschäftsstrategien, Organisationsstrukturen und Arbeitsinstrumente einer Organisationseinheit. Sie strukturieren die Personalführung vor, richten sie aus und machen sie effizienter.

Ein anderer wesentlicher Aspekt sind die komplementären Führungsrollen. Führungskräfte sollten auf Selbstführung der Mitarbeitenden setzen und nur im Bedarfsfall eingreifen. Da dies aber de facto nicht immer geschieht, müssen obere Führungskräfte und Personalbetreuer nach gleichem Prinzip intervenieren, wann immer sich Führungsdefizite zeigen. Dadurch, dass sich die Akteursrollen gegenseitig ergänzen, entsteht ein robustes System, das gewährleistet, dass alle Führungsaufgaben auch tatsächlich erfüllt werden.

Wofür werden Führungskräfte noch benötigt, wenn die Mitarbeitenden sich doch weitgehend selbst führen sollen?

Kaehler Erstens als kompensierende Instanz im dem eben beschriebenen Sinne. Zweitens, weil ihnen sinnvollerweise die Erstverantwortung für die strukturellen Führungsaufgaben auf der Ebene der von ihnen geleiteten Einheit obliegt. Sie machen auch das nicht allein, sondern idealerweise partizipativ. Sie sind aber die Einzigen, die diese Ebene strukturell

bedienen. Das unterscheidet Organisationen von anderen Systemen: Organisationen brauchen eine hierarchische Verschachtelung von Organisationseinheiten. Das bedeutet übrigens nicht automatisch Machtdistanz, Stille-Post-Kommunikation oder Entscheidungscentralisation – das sind ganz andere Dinge, die separat adressiert und konfiguriert werden müssen. Die Idee von Aufbauhierarchie ist: „Welche Einheit ist eine Teilmenge welcher Übereinheit?“ Wenn das alle verstehen, ist schon viel erreicht.

Als Standardisierung wollen Sie Ihr Grundlagenmodell nicht verstanden wissen. Inwieweit haben Führungskräfte Raum für persönliches und situativ angemessenes Handeln?

Kaehler Doch, die drei Modellelemente lassen sich generalisieren und standardisieren. Das ist die Idee dahinter. Damit werden die Eckpunkte wirksamen Führungsverhaltens aufgezeigt, wie sie sinnvollerweise auch in betrieblichen Führungsgrundsätzen festgeschrieben werden. Über andere Aspekte trifft das Modell hingegen keine Aussagen, weil es keinen Sinn ergäbe. Das gilt unter anderem für Persönlichkeitsmerkmale der Führenden, weil sehr unterschiedliche Menschen gleichermaßen gut führen können. Man muss dafür nicht zwingend etwa extrovertiert oder humorvoll sein. Auch situative Faktoren lassen sich nicht standardisieren oder typisieren.

Sie kommen zu dem Schluss, jeder, der „vernunftbegabt“ sei und „kommunizieren“ könne, könne auch führen. Warum klagen dann viele Mitarbeitende über schlechte Führungsleistungen?

Kaehler Ja, fast jeder kann es lernen. Das heißt aber nicht, dass man dafür nichts wissen oder tun müsste oder dass es einfach

Prof. Dr. Boris Kaehler
ist Hochschullehrer
für Personalmanagement an der
Hochschule
Merseburg und
Experte für das
Thema Führung.



Boris Kaehler Führen als Beruf.
Andere erfolgreich machen.

Springer Gabler 2025 / 3. Aufl. /
351 S. / 64,99 € /
ISBN 978-3-662-72187-2

wäre und nicht geübt werden braucht. Nicht alle sind bereit dazu. Die Hauptursache für schlechte Führungsleistungen ist aber in der Regel kein individuelles, sondern ein Organisationsversagen, weil diese Minderleistung nicht konsequent angesprochen und abgestellt wird. Und das wiederum liegt meist daran, dass die von Führungskräften geschuldete Arbeitsleistung nicht konkret genug definiert ist.

Sie differenzieren zwischen Führungsaufgaben, Führungsrollen und Führungsrouninen. Eine der wichtigsten Routinen ist die individuelle Arbeitsbesprechung. Was sollte wann in einer Arbeitsbesprechung stattfinden – und was nicht?

Kaehler Die Aufgaben beschreiben das zu erreichende „Was“, die Rollen beschreiben das „Wer“, also die Aufgabenteilung, und die Routinen beschreiben das „Wie“ im Sinne konkreter, mit Zeit hinterlegbarer Aktivitäten. Die regelmäßige individuelle Arbeitsbesprechung ist dabei absolut unverzichtbar, weil sie der Umsetzung fast aller Führungsaufgaben dient. Wenn ich skeptische Führungskräfte bitte, wenigstens einmal damit zu experimentieren, wundern sie sich, wie viel Neues sie plötzlich erfahren. Der Schlüssel liegt dabei in einem geringen Redeanteil der Führungskraft und darin, persönliche Themen des Mitarbeitenden über die Sachebene zu erschließen und nicht umgekehrt – Fachsimpelei statt Psychofragen.

Interessant ist übrigens, dass alle Akteure mehrere Rollen gleichzeitig ausüben und mit Routinen füllen. Eine Abteilungsleiterin hat eben nicht nur Aufgabenbesprechungen mit den Teamleiterinnen und Teamleitern im Kalender, die sie als Führungskraft führt, sondern auch Aufgabenbesprechungen in der Rolle der Mitarbeiterin mit ihrer Bereichsleitung und als obere Führungskraft auch noch solche, bei denen sie die Teamleitungen gegenüber Mitarbei-

tenden unterstützt. Das klingt vielleicht unübersichtlich, ich behaupte aber, damit nur die Realität funktionierender Führung zu beschreiben. Und deshalb ist es Führenden auch zuzumuten.

Bei der Ausstattung der Mitarbeitenden mit Ressourcen seitens der Führungskraft monieren Sie, oft behinderten „Systeme“ und „formalisierte Instrumente“ produktives Arbeiten. Auch Personalführungsinstrumente zur Strukturierung der Führungsarbeit bekommen ihr Fett weg: Sie seien meist von „unfassbar schlechter Qualität“. Was brauchen Führungskräfte, um wirksam unterstützt zu werden?

Kaehler Tatsächlich lohnt es sich, diese instrumentellen Strukturen auf ihre Funktionalität hin zu prüfen. Egal ob Vergütungs-, Beurteilungs- oder Gehaltssystem – sie sollen die operative Führungsarbeit unterstützen und effizienter machen. Wer sich darüber mit Führungskräften unterhält, hört allerdings meist das genaue Gegenteil. Allzu oft fehlt es den HR-Fachleuten, die ja in der Regel für die Entwicklung der Personalinstrumente zuständig sind, nicht nur an dienstleistender Grundhaltung, sondern auch am konzeptionellen Know-how. Dabei könnten sie sich das recht einfach etwa in der Produkt- und Softwareentwicklung anschauen – Stichwort „Design Thinking“. Strukturen macht man nicht am grünen Tisch, sondern nach umfassender Bedarfsanalyse iterativ in Abstimmung mit allen relevanten Stakeholdern. Dabei gilt es zu verstehen, dass zentrale Personalinstrumente nur der Vorstrukturierung dienen und erst durch Umsetzung im Rahmen der operativen Personalführung punktgenau wirken.

Auch wenn Personalführung überwiegend aus operativem Management besteht, widmen Sie sich ausführlich struktureller Führung, zu der auch Normsetzungsarbeit und Regelungen zählen. Durch die entsprechenden Passagen zieht sich die Kritik an „regelungsfeindlichen Managementansätzen“ wie ein roter Faden. Was haben Sie gegen Deregulierung?

Kaehler Gar nichts! Die Frage ist aber doch, um welche Regeln es geht. Auf Strategien, Organisationsstrukturen oder Mindestverhaltensstandards zu verzichten und stattdessen die operative Abstimmungskommunikation zu maximieren, halte ich für einen Irrweg. Die Bürokratismen der Führung müssen weg, aber nicht ihre Leitplanken.

Herr Professor Kaehler, vielen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führte Rainer Spies.

Hände hoch! Freistellung von

Die Vorbereitungen für die turnusgemäßen Betriebsratswahlen, die bis zum 31. Mai stattfinden, laufen auf Hochtouren. In Betrieben mit in der Regel 200 und mehr Arbeitnehmer*innen bedeutet dies, dass mindestens ein Betriebsratsmitglied von der beruflichen Tätigkeit freizustellen ist. In der Folge müssen – in der oft noch viel relevanteren Wahl – auch die freizustellenden Betriebsratsmitglieder gewählt werden.



Thomas Niklas
Rechtsanwalt und Fachanwalt
für Arbeitsrecht, Partner,
Küttner Rechtsanwälte, Köln
niklas@kuettner-rechtsanwaelte.de