

Aufgabenorientierte und komplementäre Führung

Grundzüge eines integrativen Modells

Shared Leadership bezeichnet die Beteiligung verschiedener Akteure am Führungsprozess. Aufgabenmodelle hingegen beschreiben Führung als ein Bündel normativ zu erfüllender Führungsaufgaben. Das hier vorgestellte integrative Führungsmodell erweitert beide Ansätze um zusätzliche Aspekte und kombiniert sie miteinander. Der Autor definiert 24 Führungsaufgaben, die idealerweise vom Mitarbeiter selbst wahrgenommen werden, anderenfalls jedoch kompensatorisch von Führungskräften oder einer aktiv agierenden Personalfunktion zu übernehmen sind. Das theoretische Modell will konkrete Ansatzpunkte für Führungskonzepte und -interventionen aufzeigen, ohne die Komplexität praktischen Führungshandelns unzulässig zu reduzieren.

Das Führen von Mitarbeitern in Organisationen ist ein komplexer Vorgang, und so muss es eigentlich verwundern, dass viele Führungstheorien und Führungskompetenzmodelle eher schlicht daherkommen. Meist steht die Führungskraft selbst im Fokus, andere Akteure werden ausgeblendet. Auch wird üblicherweise nur ein Bruchteil der tatsächlichen Führungsaufgaben thematisiert. Handlungen, Handlungsweisen, Persönlichkeitsaspekte und Ergebnisse werden zu ‚Führungsstilen‘ vermengt, Hunderte situative Variablen auf zwei bis drei verdichtet.

Wie jeder weiß, sind am Führungsprozess unterschiedliche Parteien beteiligt. Dass neben der Führungskraft auch die Mitarbeiter Anteil am Führungsgeschehen haben, wurde häufig beschrieben, so zum Beispiel in klassischen Kontinuummodellen oder neueren Ansätzen zum ‚Followership‘. Dass darüber hinaus noch weitere Akteure am Führungsgeschehen mitwirken, wurde in der Führungsforschung lange ignoriert, wird seit einiger Zeit jedoch unter den Begriffen Shared Leadership und Collective Leadership verstärkt diskutiert und untersucht (Pearce / Conger 2003; Pearce et al. 2010; Gockel / Werth 2010; Contractor et al. 2012; Winkler 2012; Ridder / Hohn 2012; Hoch / Dulebohn 2013). Geteilte Führung wird hier meist als informell-dynamischer Prozess gegenseitiger Beeinflussung in Gruppen zu Zwecken der Zielerreichung beschrieben. Üblicherweise wird sie gegen die traditionel-

DER AUTOR

PROF. DR. BORIS KAEHLER ►
Professor für Personalmanagement an der Technischen Hochschule Wildau und Managementtrainer und -berater





Jung und führungswillig: Dirigentin Katharina Stiebing leitet in Duisburg eine Probe des Rheinischen Orchesters (das Foto entstand Ende 2009).

le Perspektive rein vertikal-hierarchischer Führung abgegrenzt, wobei die meisten Autoren anerkennen, dass auch in Teams mit ausgeprägter lateraler und / oder aufwärtsgerichteter Führung ein Restbedarf an Top-down-Führung bestehen bleibt.

Der Fokus der bisherigen wissenschaftlichen Diskussion liegt deutlich auf der Verlagerung einzelner Aspekte des Führungshandelns auf die Teammitglieder, auf wechselseitigen Einflüssen und Teameffekten des gemeinsamen Führens sowie auf der situativ abwechselnden Übernahme von Führungsverantwortung durch den jeweils passenden Spezialisten, insbesondere in Projekten. Dagegen vernachlässigen Theorie und empirische Forschung zum Thema Shared Leadership bislang die Definition einer Gesamtheit der zu teilenden Führungsaufgaben, die klare Beschreibung komplementärer Verhaltensbausteine und die Ableitung praxisrelevanter Vorgaben für das Handeln und Verhalten der einzelnen Akteure.

Shared-Leadership-Ansätze beschreiben geteilte Führung zudem üblicherweise als ein emergentes Phänomen und erwecken mithin den Eindruck, es handele sich dabei um eine Besonderheit hoch entwickelter Teams unter bestimmten Bedingungen. In Wirklichkeit ist geteilte Führung aber natürlich etwas ganz Alltägliches (Kaehler 2013): Immer schon haben Führungskräfte einzelne Führungsaufgaben delegiert, faktisch an informelle Führer abgegeben und selbst zeitweise Führungs- und Mitarbeiterrolle getauscht (z. B. in Projekten). Auch eine Mengenteilung von Führungsaufgaben fand immer schon statt, und zwar nicht nur dort, wo Führung in Teilzeit- und Jobsharing-Modellen organisiert ist, denn niemand führt 200 Mitarbeiter selbst.

VERGESSENE AKTEURE

Die vorgestellten Ansätze komplementärer Führung erweitern den Blick, indem nicht mehr nur Führungskraft und Ge-



Die Debatte um die Generation Y hat sie mit mutigen Berichten aus der kubanischen Gesellschaft angereichert: Bloggerin Yoani María Sánchez.

führter, sondern zum Beispiel auch Kollegen berücksichtigt werden. Freilich werden dabei in der Regel einige Akteure vergessen (Kaehler 2013). So wird in der organisationalen Realität immer auch die Führungskraft der Führungskraft führend aktiv sein. Auch die Kollegen der Führungskraft spielen häufig eine Rolle, nicht nur im Rahmen von Teilzeit- und Jobsharing-Vereinbarungen, sondern auch als Stellvertreter oder ganz einfach informell. Wer organisationale Führung beschreiben will, kommt nicht umhin, auch diese Parteien in seine Überlegungen einzubeziehen.

Vernachlässigt wird zudem auch die wichtige Rolle der HR-Manager im Führungsprozess. Die allermeisten Organisationen scheuen sich, diese als das zu benennen, was sie ist: echtes Co-Management. Führung bedeutet Macht, und Macht erfordert gegenseitige Kontrolle. Wo Führung flächendeckend funktioniert, sind aktive Personalbetreuer beteiligt, die unterstützend ins Führungsgeschehen eingreifen – nicht bei allen, aber doch immer bei einigen Führungskräften und -aufgaben. Aus gutem Grund hat Dave Ulrich immer wieder die Linienmanager als Hauptverantwortliche



Klare Ansage: Österreichs Headcoach Patrekur Jóhannesson interveniert während der Qualifikationsrunde zur Handball-WM an der Linie.

der Personalarbeit benannt und der HR-Funktion eine unterstützende und sichernde Rolle zugewiesen (vgl. z. B. Ulrich / Brockbank 2005, 72). Bewerbungsgespräche stellen ein typisches Beispiel für die komplementäre Zusammenarbeit von Personalbetreuer und Führungskraft dar.

KLASSISCHE AUFGABENMODELLE

Führung in Organisationen ist die zielbezogene Einflussnahme auf arbeitende Menschen, ein Prozess, der sich aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten lässt. Eine ganze Reihe von theoretischen Ansätzen beschreibt Führung als ein deskriptiv oder normativ zu verstehendes Aufgabenbündel (Kaehler 2013). Besonders bekannt sind die „Zehn Führungsrollen“ von Henry Mintzberg (The Nature of Managerial

Work, 1973) und das eng an Peter F. Drucker angelehnte „Führungsrad“ von Fredmund Malik (Führen, Leisten, Leben, 2000). Um organisationale Führung systematisch zu gestalten, handelt es sich dabei um einen besonders wirksamen Ansatzpunkt, denn durch die Beschreibung von Führungsaufgaben („was tun?“) lässt sich ganz unmittelbar Einfluss auf das Führungshandeln nehmen. Entsprechend werden immer wieder neue Versuche unternommen, die maßgeblichen Führungsaufgaben zu beschreiben, zuletzt etwa von Dave Ulrich und Kollegen (The Leadership Code, 2008) oder Reinhard K. Sprenger (Radikal führen, 2012).

Auch in der Praxis erfreuen sich Aufgabenmodelle großer Beliebtheit. Die meisten größeren Organisationen nutzen Führungs-

kompetenzmodelle, Führungsleitlinien und / oder Führungsgrundsätze, um die organisationsspezifischen Anforderungen an Führungskräfte festzuschreiben und transparent sowie messbar zu machen (einige Praxisbeispiele finden sich bei Kaehler 2013).

Führung von den Aufgaben her zu beschreiben und zu gestalten, ist also alles andere als neu, allerdings leiden praktisch alle etablierten Modelle an gewissen systematischen Schwächen (Kaehler 2013). Hier ist zum einen an die geringe Zahl der Aufgaben zu denken, die meist schon auf den ersten Blick erkennbar kein vollständiges Abbild der Führungstätigkeit ergeben kann. Falls solche Modelle tatsächlich Wirkung entfalten, muss dies in der Realität zu Fehlsteuerungen führen. Zudem vermischen fast alle Modelle die Aufga-

benperspektive mit anderen Aspekten der Führung, zum Beispiel Führungspersönlichkeit, Führungsbeziehung, Führungsergebnissen oder Führungskultur und System. Oft liegen die beschriebenen „Aufgaben“ nicht einmal auf einer logischen Ebene. Ohnehin sind viele der verwendeten Begriffe so allgemein, dass jeder darunter verstehen darf, was er möchte, und sich die normative Wirkung dadurch verliert.

DAS FÜHRUNGSEPTAGON

Das „Führungsheptagon“ (Kaehler 2013) stellt eine Weiterentwicklung der etablierten Aufgabenmodelle dar. Es soll das gesamte Aufgabenspektrum der Mitarbeiterführung in Organisationen übersichtlich, aber hinreichend differenziert darstellen und die

Frage beantworten, welche konkreten Aufgaben im Rahmen der Personalführung wahrzunehmen sind. Da ausschließlich der Aufgabenkatalog definiert wird, ist das Modell allgemein und normativ anwendbar und kann generell zur Ableitung von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen (Training, Feedback und Beurteilung etc.) herangezogen werden (vgl. Abb. 1)

Das Modell stellt acht Aufgabenkategorien dar, die aus jeweils drei Führungsaufgaben bestehen. Natürlich ist dies ein Zugeständnis an die gefällige Darstellung, denn einige Aufgaben ließen sich auch weiter aufteilen (z. B. Mitarbeiterauswahl und -einsatz). Wichtiger als die absolute Zahl der Einzelaufgaben sind deren Vollständigkeit und logische Konsistenz. Der Kategorie Richtungsmanagement (Vermittlung von Normen, HR-Strategie, HR-Administration) kommt insofern eine Sonderrolle zu, als sie für alle anderen Aufgaben richtungsweisend ist.

Führung erfordert die tatsächliche Wahrnehmung aller erforderlichen Führungsaktivitäten. Unter „Führungskompetenz“ lässt sich mithin die Fähigkeit verstehen, die im Modell definierten 24 Führungsaufgaben erfolgreich wahrzunehmen. Was hingegen in Literatur und Führungskräfteentwicklung häufig unter dem Begriff Führungskompetenz verstanden wird, sind schlichte Elementarkompetenzen, wie zum Beispiel Kommunikations-, Entscheidungs-, Organisations- oder Planungskompetenz. Natürlich sollte niemand Führungskraft sein, der nicht wirksam mit Menschen kommunizieren oder brauchbare Entscheidungen treffen kann. Allerdings sind diese Elementarkompetenzen nicht nur für Führungstätigkeiten, sondern auch für fast alle anderen anspruchsvollen beruflichen Tätigkeiten maßgeblich. Weil viele Verantwortliche aber solche Allerweltskompetenzen für Führungsaufgaben halten, wird in der Führungskräfteentwicklung viel Geld an der falschen Stelle ausgegeben (Kaehler 2013).

PERSONAL- VS. GESCHÄFTSFÜHRUNG

Ein großer Teil der Führungsliteratur nimmt keine klare Abgrenzung zwischen Sach- und Personalaufgaben vor. Bekanntlich beschäftigen sich Führungskräfte keineswegs nur mit Personalaufgaben („People Management“), sondern verbringen einen Großteil ihrer Arbeitszeit mit reinen Sach- beziehungsweise Geschäftsführungsaufgaben („Business Management“) sowie mit Selbstführungsaufgaben („Self-Management“) (vgl. Abb. 2).

Die Gestaltung dieser Aufgabenbündel ist eine klassische aufbauorganisatorische Fragestellung („Stellenbildung“), wird in den Unternehmen jedoch kaum je systematisch angegangen. Vielmehr wachsen Führungskräften ihre Aufgaben meist nach und nach unkontrolliert zu. Zusätzlich zu den unverzichtbaren Bestandteilen jeder Führungstätigkeit werden Führungskräften üblicherweise zahlreiche weitere Aufgaben zugewiesen (bzw. zugeschoben). Im Ergebnis wundert man sich dann über die zunehmende Überlastung von Führungskräften, über die Vernachlässigung von Personalführungsaufgaben und über die Unmöglichkeit, Führung arbeitsteilig mit flexiblen Zeitfenstern zu realisieren.

DIENTSTLEISTUNG UND SELBSTFÜHRUNG

Während viele Führungskräfte sich noch immer als kleine Könige gebärden und ‚ihre‘ Mitarbeiter wie persönliche Diener behandeln („selbstreferenzielle Führung“), setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass eigentlich umgekehrt die Führungskraft als Dienstleister tätig zu werden hat. Versteht man dies als konsequente Ausrichtung am Dienstleistungs- und Aufgabenprinzip, bedeutet Führen als Dienstleistung die Erbringung klar definierter und damit auch begrenzter Leistungen für einerseits den Mitarbeiter und andererseits die Organisation (Krost / Kaehler 2010).

Macht und Statussymbole sind hierbei keine abzuschaffenden Störgrößen, sondern notwendige Bedingungen.

Neben dem Führen als Dienstleistung sollte Selbstführung das wesentliche Führungsprinzip sein. Selbstführung und Selbststeuerung sind seit vielen Jahrzehnten Gegenstand der grundlagenwissenschaftlichen Führungsforschung (Stewart et al. 2011). Ganz ähnlich wie auf dem schnittmengebildenden Feld des Shared Leadership sind die entsprechenden Forschungsergebnisse für die organisationale Praxis jedoch kaum relevant, vor allem deshalb, weil Führung nicht praxisorientiert operationalisiert wird und überwiegend praxisferne Fragestellungen verfolgt werden. Dennoch kann die Bedeutung der Selbstführung im Kontext der Personalführung gar nicht hoch genug eingeschätzt werden (vgl. Peter F. Drucker: „Management by Objectives and Self-control“). Nach dem hier vertretenen Verständnis ist Selbstmanagement schlicht die Wahrnehmung von Führungsaufgaben durch den Mitarbeiter selbst (deshalb nennt Abb. 2 die 24 Führungsaufgaben auch gleich zweimal). Strategisches Aufgabenmanagement heißt, dafür zu sorgen, dass die geführten Mitarbeiter perspektivisch möglichst viele Führungsaufgaben zu möglichst großen Teilen selbst wahrnehmen.

EINE FRAGE DER DEFINITION

Eingangs war bereits die Rede von „geteilter Führung“ und ihren wesentlichen Akteuren: Führungskraft, Mitarbeiter, Vorgesetzte der Führungskraft, Kollegen und Personalbetreuer. Wie aber wirken diese Parteien im Führungsprozess zusammen, und wie sollten sie zusammenwirken? Wer dies beschreiben will, muss zunächst einmal definieren, in Bezug auf welche Aspekte des Führungshandelns er dies tun will. Aufbauend auf den aufgabenbezogenen Führungsmodellen im Allgemeinen und dem Führungsheptagon im Besonderen schlage ich vor, Führungskomplementarität



Strategiediskussion in der ersten Halbzeit: Mike Krzyzewski (re.), Coach der „Blue Devils“ (der Duke University, Durham, North Carolina), und Doug Sirmons.

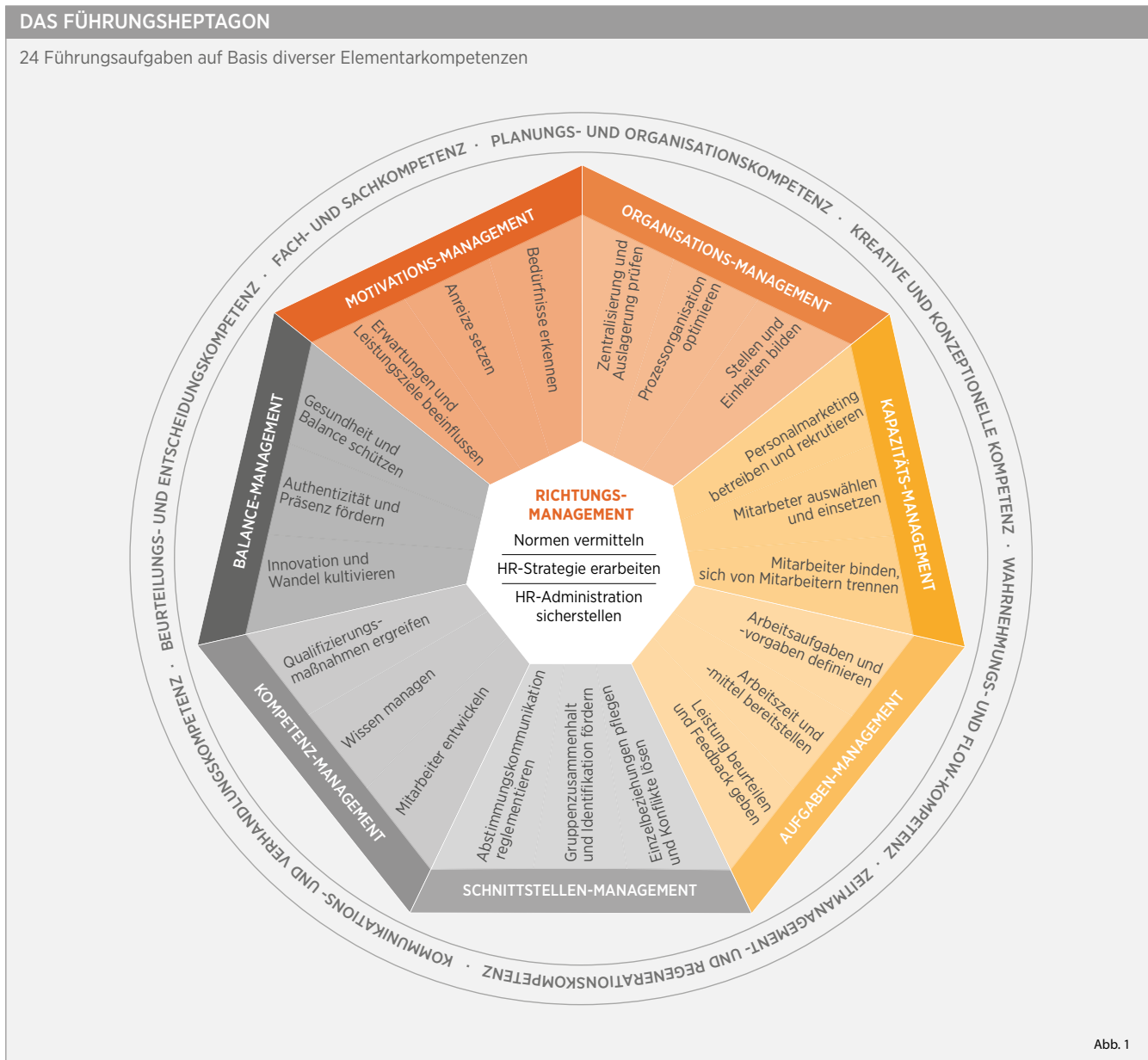
immer nur aufgabenbezogen zu diskutieren (Kaehler 2013). Hierbei kann die Aufteilung von Führungsaufgabe zu Führungsaufgabe variieren: Ein bestimmter Mitarbeiter sucht sich zu einer bestimmten Zeit seine Aufgaben vielleicht weitgehend selbst, während die Führungskraft ihm die erforderlichen Ressourcen zuweist und die Personalabteilung mit HR-Instrumenten maßgeblich für Leistungsfeedback sorgt.

Der ‚ideale‘ Mitarbeiter benötigt seine Führungskraft nur selten, vielmehr steuert und motiviert er sich weitgehend selbst,

sucht sich seine Aufgaben, verschafft sich Leistungsfeedback, regelt Probleme der Zusammenarbeit. Dass allerdings jeder Organisationsangehörige alle Führungsaufgaben immer selbst übernimmt, ist wenig wahrscheinlich. Daraus lässt sich ein Modell „Kompensatorischer Führung“ ableiten, demzufolge die Führungskraft Personalführungsaufgaben nicht etwa von vornherein übernimmt, sondern zunächst einzuschätzen hat, inwieweit der Mitarbeiter diese Aufgaben bereits selbst ausfüllt. Nur dort, wo dies nicht der Fall ist, wird sie kompensatorisch aktiv und übernimmt die

jeweilige Führungsaufgabe. Führungskräfte müssen also zwei grundlegende Führungsfehler vermeiden: erstens Mitarbeitern Lösungen aufzudrängen, die diese für sich bereits gefunden haben, und zweitens, nicht zu agieren, wenn dies objektiv erforderlich ist.

Der gleichen kompensatorischen Dynamik müssen auch die Aktivitäten der HR-Betreuer und des Vorgesetzten der Führungskraft folgen, das heißt, sie sollen nur aktiv werden, wenn weder die Führungskraft noch der Mitarbeiter eine Führungsauf-



gabe wahrnimmt. Auch für sie gilt dabei das beschriebene Prinzip des Führens als Dienstleistung: Sie sind Servicestellen, indem sie bei der Personalführung helfen und bestimmte Personalaufgaben abnehmen, aber auch Ordnungs- und Kontrollinstanzen, die im Interesse der Organisation sicherstellen, dass die Führungskraft ordnungsgemäßes Personalmanagement betreibt.

Dabei ist es auch möglich, einzelne Teile einer Führungsaufgabe von vornherein

und dauerhaft einer bestimmten Partei zu übertragen (z. B. die Sub-Führungsaufgabe „Gestaltung monetärer Anreizsysteme“ der Personalabteilung). Erweitert man das Feld um die Mitarbeiter- und Chef-Kollegen, eröffnet sich die Möglichkeit, Führungsaufgaben, die der Mitarbeiter und seine Führungskraft nicht beherrschen oder zeitlich nicht leisten können, im Rahmen von geteilter Führung stärkenorientiert aufzuteilen. In der Regel findet die beschriebene kompensatorische Dynamik jedoch immer wieder von Neuem dergestalt statt,

dass die hierarchisch übergeordneten Instanzen sich mit regelmäßigen Gesprächen und Überprüfungen immer wieder vergewissern, ob alle 24 Führungsaufgaben tatsächlich wahrgenommen werden.

Personalführung ist also nicht, wie in aufgabenorientierten Führungsmodellen üblicherweise unterstellt wird, alleinige Aufgabe der Führungskraft. Vielmehr unterstützt die Führungskraft den Mitarbeiter kompensatorisch beim Selbstmanagement und wird dabei von ihrer eigenen Füh-

INHALTE DER FÜHRUNGSTÄTIGKEITEN



rungskraft, ihrem Personalbetreuer und gegebenenfalls ihren Kollegen unterstützt, und das immer bezogen auf eine ganz konkrete Führungsaufgabe (Kaehler 2013). Andererseits spielt die Führungskraft in der Personalführung keine so zurückgenommene Rolle, wie es Shared-Leadership-Ansätze üblicherweise postulieren, sondern wenn eine Führungsaufgabe nicht wahrgenommen wird, übernimmt die Führungskraft kraft hierarchischer Überordnung mit voller Autorität das Ruder.

REGELUNGSFREIRÄUME

Eine Reihe von einflussreichen Aspekten des Führungsprozesses lässt das hier vorgestellte komplementäre Führungsmodell bewusst offen. Der Grund hierfür ist einfach: Es ist nicht erforderlich, sie zu reglementieren, ja teilweise sogar schädlich. Dies betrifft zum einen Personen- und Kulturfaktoren. Wo versucht wird, gestaltend auf Führungspersönlichkeiten (z. B. charismatische), Führungsweisen (z. B. freundschaftliche), Führungsbeziehungen (z. B. transformationale) und Führungskulturen (z. B. changeorientierte) einzuwirken, wird selten viel erreicht, fast immer aber unmäßig tief in die persönliche Freiheit der Beteiligten eingegriffen (Kaehler 2013).

Zum anderen findet Führung immer in einem gegebenen Kontext statt und muss daher zwangsläufig situativ sein. Nun weisen aber die Kontextbedingungen organisatorischen Handelns einen unendlichen Komplexitätsgrad auf. Der ebenso verbreitete wie beliebte Versuch, eine Handvoll ‚Führungsstile‘ an zwei oder drei vermeintlich maßgebliche Situationsfaktoren zu knüpfen, ist schlicht realitätsfern (ähnlich Ridder / Hohn 2012). Wo aber gemäß der obigen Ausführungen geregelt ist, welche Ziele mit Personalführung verfolgt werden, welche Führungsaufgaben wahrzunehmen sind und wer wen gegebenenfalls wobei unterstützt, werden die Beteiligten wenig Mühe haben, situationsadäquat zu handeln, und zwar in der ihnen eigenen Art und Weise. ●

Literatur

- Contractor, N. S. et al. (2012): The topology of collective leadership, in: *The Leadership Quarterly*, 23 (6), 994–1011
- Gockel, Chr. / Werth, L. (2010): Measuring and modeling shared leadership – traditional approaches and new ideas, in: *Journal of Personnel Psychology*, 9 (4), 172–180
- Hoch, J. E. / Dulebohn, J. H. (2013): Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation, in: *Human Resource Management Review*, 23 (1), 114–125
- Kaehler, B. (2013): *Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der organisationalen Führung*, Berlin / Heidelberg
- Krost, M. / Kaehler, B. (2010): Servant Leadership – Die Führungskraft als Diener?, in: *Personalführung*, 43 (6), 54–56
- Pearce, C. L. / Conger, J. A. (2003) (Hg.): *Shared leadership – Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, CA
- Pearce, C. L. et al. (2010): New forms of management – shared and distributed leadership in organizations, in: *Journal of Personnel Psychology*, 9 (4), 151–153
- Ridder, H.-G. / Hohn, Chr. (2012): Führung in Teams – Geteilte Führung als Beitrag zum Führungsprozess; in: H. Bruch et al.: *Leadership – best practices and Trends*, 2. Aufl., Berlin, 157–164
- Stewart, G. L. et al. (2011): Self-Leadership: A multilevel review, in: *Journal of Management*, 37 (1), 185–222
- Ulrich, D. / Brockbank, W. (2005): *The HR Value Proposition*, Boston
- Winkler, B. (2012): Shared Leadership Ansätze nutzen, in: *Organisationsentwicklung*, 3, 4–6