
Die Komplementäre Führungstheorie in Kürze

Ausgangsüberlegungen (Kapitel 2)

(a) Gegenstand

Gegenstand der Komplementären Führungstheorie ist das Führen von Personal in Organisationen. Es wird verstanden als zielgerichtete Einflussnahme auf arbeitende Menschen¹ zum Zweck der Erzeugung von Arbeitsleistungen und der Verwirklichung von Unternehmenszielen. Dabei stehen zumeist die wirtschaftlichen Erfolgsbeiträge der Arbeit im Vordergrund; sinnvollerweise ist aber auch auf die Einhaltung des Ordnungsrahmens (u. a. arbeitsrechtlicher Vorschriften) und die ausgewogene Berücksichtigung von Stakeholderbelangen (z. B. Mitarbeiterinteressen) abzustellen. Personalführung ist abzugrenzen von politischem Anführertum und von der Führung reiner Sachgeschäfte. Da umfassender direkter Fremdeinfluss i. d. R. Widerstände auslöst oder einer passiven Haltung Vorschub leistet, empfiehlt es sich, Führung überwiegend indirekt auszuüben (z. B. in Form geregelter Selbstführung, instrumenteller Verhaltensverstärkung, kollektiver sozialer Normen oder impliziter Kommunikation).

(b) Zweck der Theorie

Die Komplementäre Führungstheorie soll aufzeigen, wie Personalführung in Organisationen zu gestalten ist, um ihre Zielstellung – Arbeitsleistung zu erzeugen und Unternehmensziele zu verwirklichen – optimal zu erreichen. Sie ist deskriptiv in dem Sinne, dass sie Mechanismen der Personalführung beschreibt, die in der betrieblichen Praxis tatsächlich angewendet werden und funktionieren. Zugleich ist sie normativ im Sinne der klaren Empfehlung, Führung in Organisationen – mit gewissen Anpassungen, nach genau diesem

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird im gesamten Buch das generische Maskulinum verwendet. Selbstverständlich sind damit – wie auch mit dem Femininum „die Führungskraft“ – beide Geschlechter angesprochen.

Muster zu gestalten. Zwar soll die Komplementäre Führungstheorie durchaus auch von wissenschaftlichem Nutzen sein und Führenden als Orientierung dienen. Ihr wesentlicher Zweck liegt jedoch darin, eine theoretische Grundlage für betriebliche Führungsmodelle zu bieten (vgl. Kap. 7). Das Theoriemodell braucht daher keineswegs alle denkbaren Aspekte des Führungsgeschehens abzubilden und erklären, sondern nur solche, die sich sinnvoll generalisieren und normieren lassen.

(c) Balance von Regelungen und Freiräumen

Normative Führungsempfehlungen sind nur wirksam, wenn sie eine sinnvolle Balance von Regelungen und Regelungsfreiräumen beinhalten. Damit Personalführung im Betrieb flächendeckend funktionieren kann, müssen Strukturen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Zugleich bedarf es individueller und situativer Freiheitsgrade, und zwar an den richtigen Stellen. Organisationen haben hier Gestaltungsspielräume. Bestimmte Führungsaspekte aber müssen geregelt werden, andere sollten es gerade nicht. Ob formale Führungsregelungen tatsächlich in informelle Strukturen und alltägliche Verhaltensweisen umgesetzt werden, hängt davon ab, ob sie a) zweckmäßig sind sowie b) konsequent kommuniziert und eingefordert werden.

(d) Komplexität von Führungsmodellen

Die Komplementäre Führungstheorie umfasst sieben Modellelemente mit jeweils diversen Einzelementen und ist damit durchaus komplex. Wer dies als überzogen ansieht, vergewärtige sich die theoretische Vielschichtigkeit des Kaffeekochens oder Autofahrens: In wie vielen Elementen wären diese zu beschreiben? Die Erwartungshaltung, ein brauchbares theoretisches oder betriebliches Führungsmodell in wenigen Sätzen abzuhandeln und auf den ersten Blick nachvollziehbar zu machen, ist ebenso unrealistisch, wie eine Erläuterung des Autofahrens in ähnlichem Format.

(e) Einheit von Mitarbeiterführung und Personalmanagement

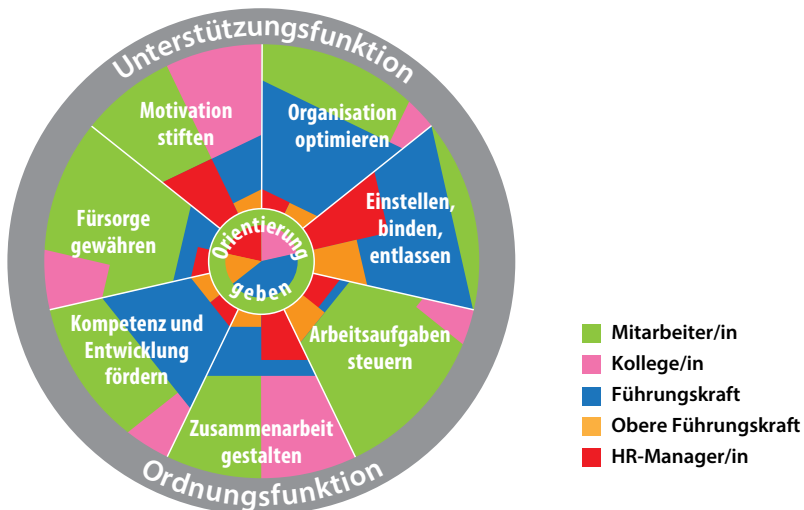
Führung ist ein kollektives Phänomen, an dem mehrere Akteure – u. a. Führungskräfte und Personalspezialisten – beteiligt sind. Das impliziert: Mitarbeiterführung und Personalmanagement sind ein und dasselbe. Zwar spricht nichts dagegen, bestimmte Führungsaufgaben und -aktivitäten der Personalabteilung und andere den Führungskräften zu übertragen. Es handelt sich jedoch nicht um getrennte Sphären, sondern um eine arbeitsteilige Bewältigung eines einzigen Mandats, nämlich der Führung des Personals. Dementsprechend thematisiert die Komplementäre Führungstheorie gleichermaßen den Handlungsrahmen von Führungskräften und Mitarbeitern wie auch jenen von Personalabteilungen.

(f) Personalführung als Teil der Unternehmensführung

Die Personalführung ist ein Teil der Unternehmensführung (engl. „General Management“, kurz „Management“). Diese wiederum ist eine Querschnittsfunktion, die die übergeordnete Steuerung des eigentlichen Geschäftsbetriebs – Markt, Produktion, Ressourcen – zum Gegenstand hat. Sie lässt sich in drei Aufgabenfelder untergliedern: Das normative Management beinhaltet die grundlegende Ausrichtung, das strategische Management die mittel- und langfristige Steuerung des Geschäfts und das operative Management die laufende Umsetzung der strategischen Vorgaben. Alle drei Managementfunktionen sind auf der Ebene der Gesamtorganisation, aber auch auf der Ebene jeder einzelnen Organisationseinheit erforderlich. Vor diesem Hintergrund werden die herausgehobene Stellung und besondere Erfolgsrelevanz der Personalführung deutlich: Sie ist zwar auch eine spezifische Ressourcenwirtschaft („Human Resources“), und als solche nicht wichtiger oder unwichtiger als z. B. die betriebliche Finanz- oder Materialwirtschaft. Zugleich aber beinhaltet sie das gesamte operative Management, denn alle Aktivitäten in allen Bereichen des Geschäftsbetriebs werden von Menschen ausgeübt, die es zu führen gilt.

Die drei Elemente des Kernmodells (Kapitel 4)

Das Kernmodell der Komplementären Führung thematisiert die grundlegenden Aspekte und Mechanismen der Personalführung in Organisationen. Es beschreibt Führung als Bündel bestimmter Aufgaben, in denen sich bestimmte Funktionen konkretisieren und die von bestimmten Akteuren übernommen werden.



(1) Komplementäre Führungsfunktionen: Führen als Dienstleistung

Organisationale Personalführung ist eine interne Dienstleistung. In Bezug auf den Geschäftsbetrieb hat sie zwei komplementäre (d. h. sich ergänzende) Funktionen. Die Unterstützungsfunktion besteht darin, den Mitarbeitern zu helfen, ihre Arbeitsleistung zu erbringen. Die Schlagwörter „Fördern“ und „Mitarbeiterorientierung“ mögen dies verdeutlichen. Die Ordnungsfunktion besteht darin, die Leistungserbringung der Mitarbeiter zu reglementieren und zu beaufsichtigen. Die Schlagwörter hier lauten „Fordern“ und „Produktionsorientierung“. Beide Funktionen konkretisieren sich in den Führungsaufgaben (s. unten), wobei jede Führungsaufgabe sowohl unter Ordnungs- als auch unter Unterstützungsgesichtspunkten zu sehen ist. Führungstheoretisch knüpft das Modellelement damit an die Ansätze des „Führens als Dienstleistung“ sowie an die klassische Dualität „Mitarbeiter- vs. Produktionsorientierung“ an. Es hat den Stellenwert eines Grundsatzprinzips und ist vor allem von praktischem Wert: Die Idee des Führens als doppelter Dienstleistung gibt Führenden Orientierung und beugt destruktiver Führung vor.

(2) Komplementäre Führungsaufgaben: Führen als Aufgabenbündel

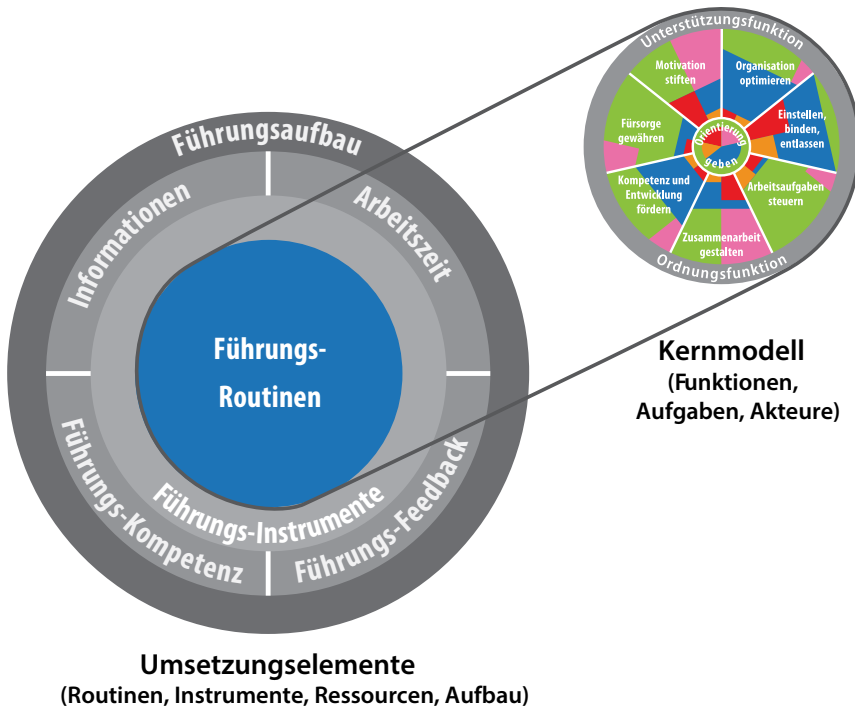
Personalführung besteht aus diversen Aufgaben, die sich in acht Kategorien zusammenfassen lassen: „Orientierung geben“, „Organisation optimieren“, „Einstellen, binden, entlassen“, „Arbeitsaufgaben steuern“, „Zusammenarbeit prägen“, „Kompetenz und Entwicklung fördern“, „Fürsorge gewähren“, „Motivation stiften“. Dem liegt die Prämisse zugrunde, dass genau diese Einflüsse erforderlich sind, um nachhaltig menschliche Arbeitsleistung zu erzeugen. Das Modell steht damit in der führungstheoretischen Tradition normativer Aufgabenmodelle der Führung. Die Führungsaufgaben werden allerdings nicht als Tätigkeiten, sondern als abstrakte Aufgabenstellungen verstanden, die über das Umsetzungselement der Führungsroutinen (s. unten) zu verwirklichen sind. Alle Führungsaufgaben zusammen ergänzen sich zur Gesamtaufgabe der Personalführung.

(3) Komplementäre Führungsakteure: Führen als Geteilte Führung

Personalführung obliegt mehreren Hauptakteuren, die komplementär zusammenwirken: Dem Mitarbeiter, seinen Kollegen, der Führungskraft, der oberen Führungskraft und dem Personalbetreuer. Das vorrangige Führungsprinzip sollte Selbstführung sein, d. h. der Mitarbeiter sollte möglichst alle Führungsaufgaben selbst übernehmen. Da nicht alle Mitarbeiter dies immer vollumfänglich tun, muss die Führungskraft bei Bedarf kompensatorisch intervenieren. Tut sie dies nicht, obliegt es wiederum der oberen Führungskraft und

Die vier Umsetzungselemente (Kapitel 6)

Um das Kernmodell der Komplementären Führung konkret umzusetzen, sind weitere Modellelemente erforderlich. Es sind dies die vier Umsetzungselemente des Führungsaufbaus, der Führungsroutinen, der Führungsinstrumente und der Führungsressourcen.



(4) Führungsroutinen

Das erste Umsetzungselement bilden die Führungsroutinen, verstanden als konkrete Aktivitäten, die der Umsetzung der Führungsaufgaben dienen. So ist z. B. Leistungsfeedback zunächst nur eine abstrakte Führungsaufgabe, die es – u. a. in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen – umzusetzen gilt. Zu unterscheiden sind Jahresroutinen (z. B. Mitarbeiter-Jahresgespräche), Dauerroutinen (z. B. wöchentliche Arbeitsbesprechungen) und Bedarfsroutinen (z. B. Kriseninterventionen). Führungstheoretische Grundlage dieses Elements ist das etablierte Konstrukt der „Organisationsroutinen“. Wer den Begriff negativ im Sinne eines gelangweilten Trotts missversteht, mag ihn durch „Führungsaktivitäten“ ersetzen. Organisationen sollten klar definieren, welche Führungsroutinen durchzuführen sind, welche Führungsakteure daran beteiligt sind und welche Rahmenvorgaben dabei gelten.

Die Anteile eines jeden Akteurs an den Routinen ergeben zusammengenommen die Gesamtheit seiner Personalführungstätigkeit. Auf diese Weise wird Führungsverantwortung sehr konkret: Hat ein Akteur die ihm obliegenden Routinen tatsächlich wahrgenommen und dabei die definierten Führungsaufgaben verwirklicht? Wenn eine Führungskraft z. B. keine regelmäßigen Arbeitsbesprechungen durchführt, so vernachlässigt sie schlicht ihre beruflichen Pflichten.

(5) Führungsinstrumente

Im Rahmen der Führungsroutinen wenden Führende die im jeweiligen Unternehmen vorhandenen Führungsinstrumente an. Darunter werden hier formalisierte Hilfsmittel verstanden, die die Mitarbeiterführung unterstützen, vor allem Regelwerke, Systeme, Programme und Formulare. Die konzeptionelle Differenzierung zwischen Routinen und Instrumenten hat bedeutsame Implikationen. Führung wird nämlich nicht etwa nur durch das Instrument (z. B. ein Gehaltssystem oder Beurteilungsverfahren) ausgeübt, sondern immer durch dessen konkrete Anwendung. Gute Instrumente werden mitunter durch ihren mangelhaften Einsatz im Führungsalltag entwertet. Nach dem gleichen Prinzip lassen sich dysfunktionale und schlecht konzipierte HR-Instrumente relativieren und Fehlsteuerungen vermeiden – eine Frage der Führungsqualität, aber durchaus auch eine Frage der innerbetrieblichen Rollenverteilung. Vor allem jedoch wird deutlich, dass Personalinstrumente so konzipiert werden müssen, dass sie die alltägliche Personalführung wirksam unterstützen.

(6) Führungsressourcen

Das Umsetzungselement der Führungsressourcen steht im Komplementären Führungsmodell für eine rein pragmatisch begründete Auswahl von erfolgskritischen Führungsvoraussetzungen. In der Praxis scheitert Führung so häufig an vier wesentlichen Problemressourcen, dass es sich lohnt, sie durch ein eigenes Element prominent herauszustellen. Dies ist erstens die Arbeitszeit, die zur Wahrnehmung der Führungsroutinen erforderlich ist, und die viele Führende nicht haben oder sich nicht nehmen. Zweitens sind Führungskompetenzen erforderlich. Sie bestehen aus Handlungskompetenzen (d. h. Fähigkeiten zur erfolgreichen Wahrnehmung von Führungsroutinen), die ihrerseits auf nichtführungsspezifischen Elementarkompetenzen basieren (z. B. Kommunikations-, Analyse-, Beurteilungs-, Entscheidungskompetenz). Drittens benötigen Führende umfassende Richtungs- und Lageinformationen sowie viertens ganzheitliches Führungsfeedback. Alle vier Ressourcen sind notwendig, um wirksames Führen überhaupt zu ermöglichen.

(7) Führungsaufbau

Unter dem Führungsaufbau werden hier die aufbauorganisatorischen Strukturen verstanden, in die die unterschiedlichen Führungsakteure eingebunden sind. Dies betrifft den Zuschnitt und die hierarchische Einbindung der an der Personalführung beteiligten Organisationseinheiten (Stellen, Gruppen, Abteilungen, Bereiche etc.). Damit verbunden sind aber auch die Aufgabenverteilung unter den Akteuren und ihre jeweiligen Befugnisse. Theoretische Grundlage sind hier die allgemeinen Grundsätze der Organisationswissenschaft. Der Führungsaufbau stellt, ebenso wie die anderen Elemente des Modells, keinen Teilbereich der Führung, sondern eine besondere Perspektive auf Führung dar. Damit lässt er sich nicht getrennt vom Gesamtmodell betrachten. Ohne dauerhafte Aufbaustrukturen finden zwar sicherlich auch Beeinflussungsprozesse statt, mit systematischer organisationaler Führung aber hat dies wenig zu tun. Das Komplementäre Führungsmodell lässt Spielräume für unterschiedliche Aufgabenverteilungen unter den Akteuren, gibt jedoch mit seinen Elementen einen groben strukturellen Rahmen vor. So wäre z. B. eine Personalabteilung, die sich dem kompensatorischen „HR-Co-Management“ verweigert, inkompatibel mit dem Modell. Gleiches gilt für Führungspositionen ohne disziplinarische Befugnisse oder mit überdehnter Führungspanne. Funktionierende Personalführung setzt einen funktionalen Führungsaufbau voraus.