

Ist das Führung oder kann das weg?

Krisen zwingen dazu, sich auf das Wesentliche zu besinnen. Es besteht aber auch die Gefahr, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit durch falsch angelegte und zu kurz gedachte Einsparungsmaßnahmen mittel- bis langfristig zu schwächen. Nur wer einen Schritt zurücktritt und die langen Linien erkennt, kann Personalprozesse und Belegschaften wirklich sinnvoll anpassen. Der Schlüssel dazu ist das grundsätzliche Führungsverständnis.



1 ZURÜCK ZUM RATIONALEN WIRTSCHAFTEN

Nichts im Personalmanagement geht per sofort. Was also heute aus Kostengründen wegfällt, wirkt sich erst morgen aus. Ein schönes Beispiel sind die jahrelangen Einstellungsstopps vergangener Jahre, die in manchen Betrieben reduzierte Alterskohorten erzeugten, aus denen dann anlässlich von Verrentungen ein laut beklagter Fachkräftemangel entstand. Gefragt ist deshalb vor allem ein strategisches Vorgehen. Damit allein ist es aber nicht getan. Dass in den Personalbereichen Rationalität und Wirtschaftlichkeit hochgehalten werden, lässt sich hier und da bezweifeln. Sicher wird auch viel gute Arbeit erbracht, vielerorts leistet man sich aber auch eine Menge Unsinn. Managementmode folgt auf Managementmode, und vieles, was als Leuchtturmprojekt gehandelt wird, verschwindet schon nach kurzer Zeit in der betrieblichen Rumpelkammer. Zugegeben, manche Themen dienen auch einfach der positiven Außendarstellung, und mit Neuerungen zu experimentieren ist immer wichtig. Der Rechtfertigungsdruck steigt aber unter Kostendruck an und das Prinzip des rationalen Wirtschaftens sollte wieder mehr Beachtung finden. Dabei geht es vor allem um drei Aspekte.

- Der erste betrifft das strategische Vorgehen, im Sinne normativer Setzungen für mittlere und längere Zeiträume. Zwar erklären uns selbsternannte Komplexitätsfachleute seit Jahrzehnten, in einer VUCA-Welt (gab es je eine andere?) sei planmäßige Steuerung gar nicht möglich. Tatsächlich funktioniert viable Planung aber natürlich ganz wunderbar und wird ja auch überall weiter praktiziert. Wichtig dabei: Ein strategisches Vorgehen ist nicht gleichbedeutend mit dem stumpfen Umsetzen am grünen Tisch erdachter Pläne. Eine Strategie wird erst zu einer solchen, wenn sie den sog. Strategic Fit berücksichtigt, also die Kontextpassung, wobei dieser Kontext sich bekanntlich laufend wandelt. Klingt kompliziert, ist es aber nicht, denn es läuft schlicht auf umfassende Bedarfsanalysen sowie das Einplanen von Szenarien und multiplen Feedbackschleifen mit allen Stakeholdern hinaus.
- An zweiter Stelle steht die Erkenntnis, dass jede Personalmaßnahme ihren Preis hat. Gemeint sind nicht nur die unmittelbar anfallenden Kosten, sondern vor allem auch die sog. Opportunitätskosten, also entgangener Nutzen aus unterbliebenen Alternativmaßnahmen. Personalarbeit ist stets auch ein Wirtschaften, verstanden als möglichst optimale Allokation der knappen Ressource Geld. Dies gilt grundsätzlich immer, gerät aber in guten Zeiten leicht aus den Augen. Die Millionen, die in der Vergangenheit in teils abstruse Arbeitgebermarken-, Gesundheits-, Change- und Agilitätskampagnen flossen, hätte man z. B. auch auf die Gehälter umlegen und sich damit in besonders schwierigen Arbeitsmarktsegmenten differenzieren können. Allgemeingültige Allokationsregeln gibt es nicht, aber man kann jeden Euro eben nur einmal ausgeben und sollte die Alternativen daher bewusst und kritisch abwägen.

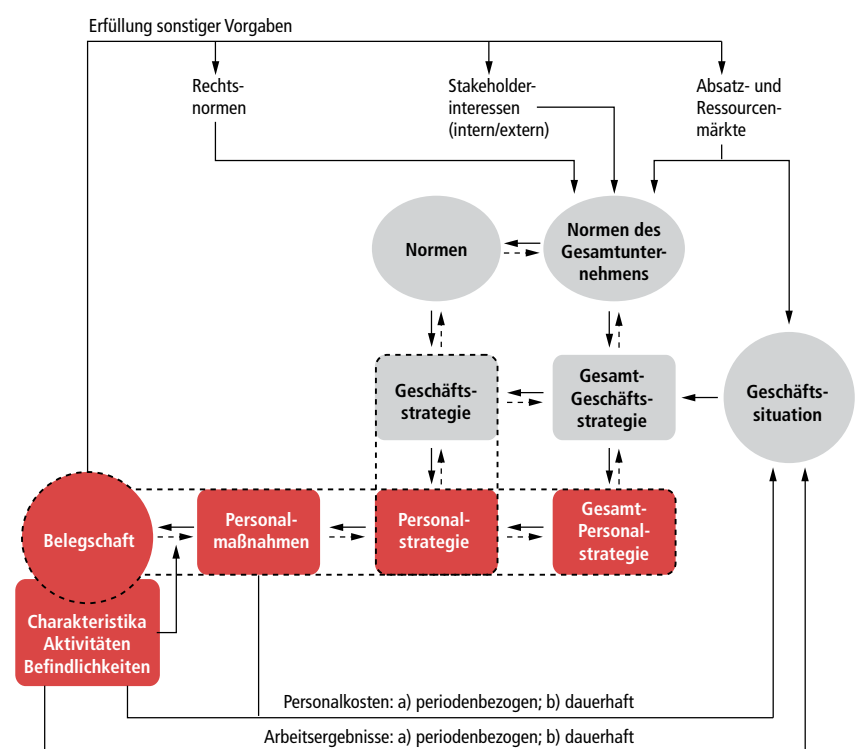
- Drittens sollten wir endlich zu einer sinnvollen Balance zwischen Mitarbeiter- und Produktivitätsorientierung finden. Anders als viele behaupten, sind zufriedene Menschen nicht immer automatisch auch im Sinne ihrer Arbeitgeber produktiv, das widerspräche nicht nur jeder Lebenserfahrung, sondern ist auch eine der wenigen zeitlosen Erkenntnisse aus hundert Jahren Führungslehre. Zudem besteht der Sinn von Unternehmen, Behörden und gemeinnützigen Vereinen ja nicht primär darin, ihre eigenen Angestellten glücklich zu machen. Es muss also darum gehen, die jeweilige Organisation an ihren äußeren Zielen auszurichten und Mitarbeiterorientierung dabei nicht als Selbstzweck, sondern als Grundlage nachhaltiger Leistungsfähigkeit zu begreifen.

Alle drei Aspekte sind relevant und nie waren sie so wichtig wie heute. Mit sozialromantischem Wunschdenken und fröhlicher Selbstbeschäftigung bewältigen wir die aktuelle Krise nicht.

2 FÜHRUNG ALS SCHLÜSSELKONZEPT

Der wesentliche Ansatzpunkt zur kritischen Überprüfung aller Personalmaßnahmen liegt im Führungsverständnis. Zu viele gehen noch immer davon aus, dass Mitarbeiterführung und Personalmanagement zwei separate Sphären bilden. In Wirklichkeit aber sind sie ein und dasselbe, nämlich ein Steuerungseinfluss auf Menschen in einer Organisation zum Zweck der Zielerreichung, insbesondere durch Erzeugung von Arbeitsleistungen.

GRAFIK 1 – PERSONALSTRATEGIE IM STRATEGISCHEN KONTEXT



**ÜBERSICHT – DIE 24 KOMPLEMENTÄREN AUFGABEN DER PERSONALFÜHRUNG
(AUS B. KAEHLER 2019, „FÜHREN ALS BERUF“, S. 55)**

Aufgabenkategorie	Einzelaufgaben
HR-Normen setzen	HR-Governance und HR-Strategien festlegen
	Ablauf- und Aufbauorganisation optimieren
	Kultur und Vielfalt prägen
Einstellen, binden, trennen	Rekrutieren und binden
	Auswählen und eingliedern
	Entlassen und freisetzen
Administration gewährleisten	HR-Verwaltung abwickeln
	Daten erheben und auswerten
	Interessenvertretungen betreuen
Arbeitsaufgaben steuern	Arbeitsaufträge/-vorgaben definieren
	Arbeitszeit und -mittel bereitstellen
	Leistung beurteilen und Feedback geben
Zusammenarbeit gestalten	Abstimmungskommunikation gewährleisten
	Einzelbeziehungen pflegen und Konflikte lösen
	Gruppenzusammenhalt und Identifikation schaffen
Kompetenz und Entwicklung fördern	Qualifizieren
	Heran- und weiterentwickeln
	Wissen und Innovation kultivieren
Fürsorge gewähren	Gesundheit und Lebensbalance schützen
	Flowbedingungen schaffen
	Veränderungen erklären und begleiten
Motivation stiften	Bedürfnisse berücksichtigen
	Anreizfeld abrunden
	Erwartungen/Ziele beeinflussen und Impulse geben

Steuerungsbedarf besteht auf allen Organisationsebenen, von der Gesamtorganisation über Bereiche, Abteilungen und Teams bis hin zur Stelle als kleinster Einheit. Die Anforderungen des Kontexts werden – bewusst oder faktisch, gut oder schlecht – in konstitutive und strategische Normen sowie operative Managementmaßnahmen übersetzt, die die Charakteristika, Aktivitäten und Befindlichkeiten der Belegschaft prägen (vgl. Grafik 1 auf S. 329). Und diese wiederum erbringt die eigentlichen betrieblichen Resultate, in Form von Arbeitsleistungen, aber auch in Form von Kosten und sonstigen Zielen. Wichtig dabei: Der Managementeinfluss geht nicht von einer einzelnen Person, sondern immer von mehreren Akteuren aus. Zwischen Führung, Management, Leadership oder Leitung zu unterscheiden, ergibt übrigens – auch wenn viele es gewohnt sind – wenig Sinn, ich gebrauche die Begriffe synonym.

3 DAS THEORIEMODELL DER KOMPLEMENTÄREN FÜHRUNG

Wer Führung verstehen und gestalten will, benötigt einen Bezugsrahmen, d. h. ein Verständnis davon, worum es überhaupt geht. Natürlich gibt es in Literatur und Praxis unterschiedliche Perspektiven und Ansätze. Viele Organisationen und Führungskräfte haben allerdings ein so diffuses Führungsverständnis, dass es einem Blindflug gleicht. Sie können weder präzise definieren, was Führen in ihrer Organisation bedeutet, noch Personal- und Sachgeschäftsführung auseinanderhalten oder operative Einzelmaßnahmen in den konstitutiven und strategischen Kontext einordnen. Im Ergebnis bleibt es den Führungskräften und Personalspezialisten überlassen, selbst ein Verständnis davon zu entwickeln, worin eigentlich ihre berufliche Tätigkeit besteht. Vielen gelingt das auch, aber eine gemeinsame Richtung und gemeinsame Maßstäbe findet man so eher nicht.

Mein Theorieansatz der komplementären Führung mag hier hilfreich sein. Ich durfte ihn bereits in AuA 8/14 (S. 459 ff.) vorstellen und habe das Modell seitdem auf Basis von Anwendungserfahrungen kontinuierlich weiterentwickelt. Für führungstheoretisch Interessierte wird er in meinem Theoriewerk „Komplementäre Führung“ umfassend hergeleitet, für Führungskräfte gibt es den Praxisratgeber „Führen als Beruf“. Das Komplementäre Führungsmodell postuliert im Kern einen Katalog von 24 Aufgabenstellungen der Führung, die nichts anderes sind als Leistungsbedingungen nachhaltig produktiver Arbeit (vgl. die Übersicht).

Die 24 Aufgabenstellungen werden jeweils durch mehrere komplementäre Führungsakteure wahrgenommen. Dabei gilt ein Primat der Selbstführung: Idealerweise nimmt ein Mitarbeiter alle Führungsaufgaben selbst wahr, steuert sich und seine Arbeit also allein. Da es aber de facto nicht alle immer und vollumfänglich tun, benötigen Organisationen Führungskräfte als kompensierende Instanzen, die bei Selbstmanagementdefiziten – und nur dann – eingreifen. Da dies wiederum nicht alle Führungskräfte immer und vollumfänglich leisten, braucht man obere Führungskräfte und Personalbetreuer als zusätzliche kompensierende Instanzen (vgl. Grafik 2 auf S. 331). Sie agieren nach dem gleichen kompensierenden Prinzip wie die Führungskraft, greifen also (nur) dann ein, wenn Führungsdefizite bestehen. Erst durch diese zusätzlichen Akteure wird das System robust, im Sinne von „Checks and Balances“ untereinander. Um ein Beispiel zu nennen: Der ideale Mitarbeiter löst seine Konflikte selbst und kümmert sich um die eigene Gesundheit. Die Führungskraft muss aber mitbekommen, ob dies auch wirklich geschieht, und anderenfalls intervenieren. Falls nicht, sorgen die obere Führungskraft oder der Personalbetreuer dafür. Nicht bei allen, aber doch bei vielen Aufgaben besteht übrigens schon rein arbeitsrechtlich eine Verpflichtung zur Intervention, was für die Sinnhaftigkeit dieser Rollenaufteilung spricht.

Das alles mag grundsätzlich überzeugen, reicht aber noch nicht aus. Die benannten Aufgaben sind nämlich zunächst einmal nichts anderes als abstrakte Aufgaben-

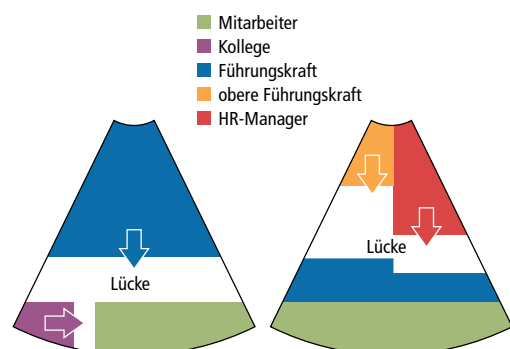


© Thomas Pläßmann

stellungen, d. h. mitarbeiterbezogene Ziele, die es zu verwirklichen gilt. Man muss sich also Gedanken über die konkreten Aktivitäten machen, mittels derer sie erreicht werden. Dies sind u. a. Mitarbeitergespräche unterschiedlicher Art, Teamsitzungen, Jahresveranstaltungen und Bedarfsaktivitäten, wie Einstellungs- oder Kündigungsprojekte. Keine davon dient nur einer einzigen Aufgabenstellung, es geht immer um mehrere gleichzeitig. In regelmäßigen individuellen Arbeitsbesprechungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter werden

sogar potenziell fast alle Führungsaufgaben verwirklicht. Nur über diese Aktivitäten, die ich Führungsrou-tinen nenne, lässt sich die Arbeit der Führungsakteure auch hinsichtlich des Zeitaufwands konkretisieren. Zusammengefasst ergeben die komplementären Routinen jeweils die Führungstätigkeit eines Akteurs. Als weitere Umsetzelemente komplettieren die Führungsinstrumente, die Führungsressourcen Zeit, Kompetenz, Information und Feedback sowie der Führungsaufbau das Modell (vgl. hierzu Grafik 3 auf S. 332).

GRAFIK 2 – KOMPENSATORISCH-SITUATIVES ZUSAMMENWIRKEN DER AKTEURE



Beispiel 1:
Führungskraft und Kollegen
kompensieren Selbstführungs-
defizite des Mitarbeiters

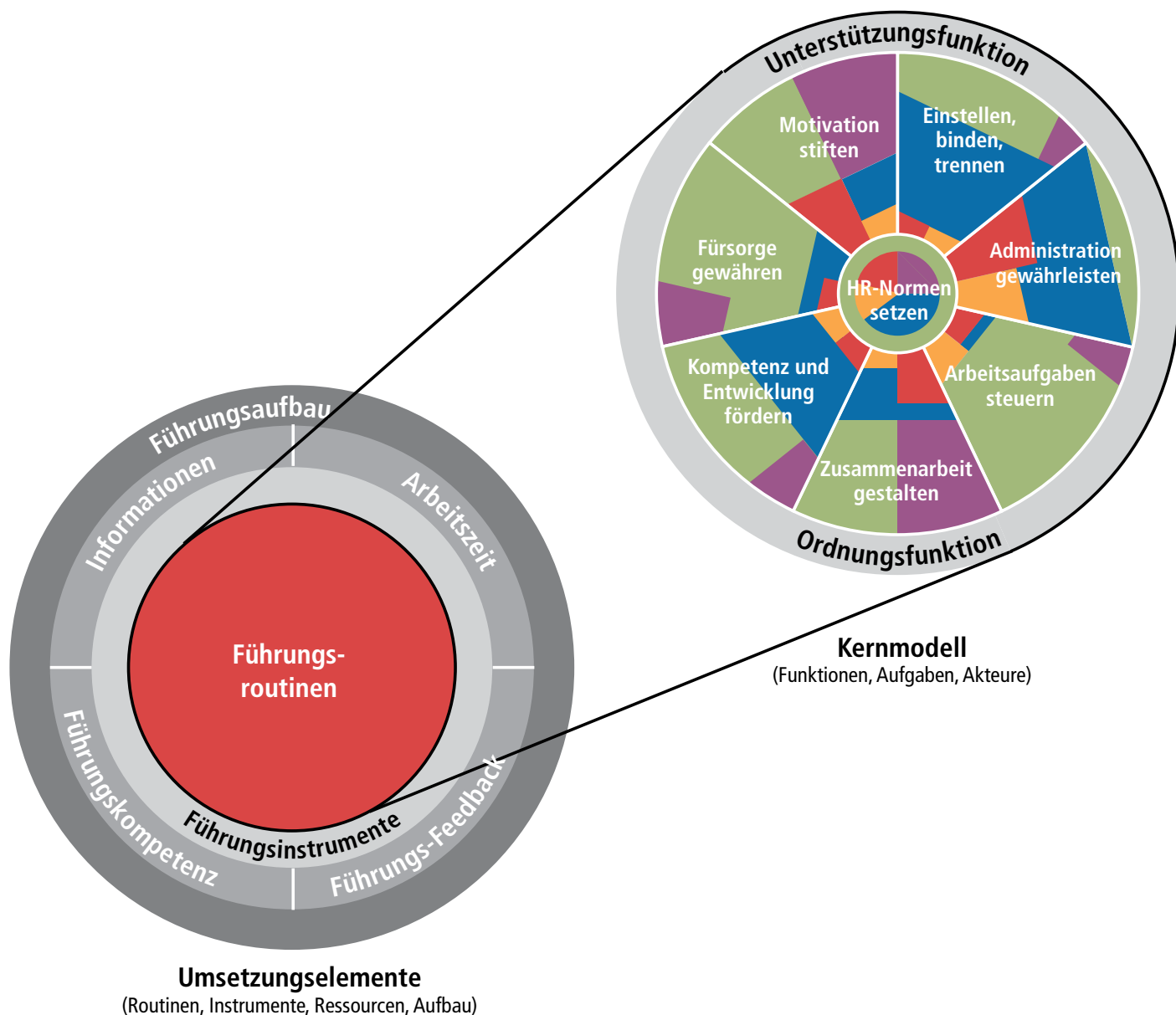
Beispiel 2:
obere Führungskraft und HR-
Manager kompensieren Führungs-
defizite der Führungskraft

Daraus folgt: Personalmaßnahmen aller Art müssen an der Selbstführung der Mitarbeiter und dem dezentral kompensierenden Management der Führungskräfte ansetzen. Personalspezialisten in Zentraleinheiten können dies schlichtweg nicht substituieren. Das gilt auch für vermeintlich reine HR-Themen, wie Rekrutierung oder Trennung, die teils unmöglich, zumindest aber schwierig und teuer werden, sobald HR sich allein daran versucht. Gute Personaler sind reine Führungsverstärker, im Sinne von Co-Führenden. Anders formuliert: Was Führung nicht unterstützt, kann weg.

4 FÜHRUNGSTRUMENTE AUF DEN PRÜFSTAND STELLEN

Personalinstrumente, unter denen ich formalisierte Hilfsmittel der Personalführung verstehe, können helfen, die diversen Führungsaufgaben besser und einfacher zu bewältigen. De facto tun sie aber oft das Gegenteil,

GRAFIK 3 – KERMODELL UND UMSETZUNGSELEMENTE DER KOMPLEMENTÄREN FÜHRUNG



eben deshalb, weil sie ein Eigenleben entwickeln, statt die dezentrale Führungsarbeit der Führungskräfte und Selbstführenden zu unterstützen und zu verstärken. Natürlich gibt es auch sinnvolle und gut gemachte Personalinstrumente. Sehr viele aber wirken sich kontraproduktiv aus – sei es, dass sie die dezentrale Führungsarbeit durch dysfunktionale Vorgaben behindern, sei es, dass sie Dinge unnötig verkomplizieren und so übermäßig Ressourcen binden. Oft fließt auch viel zu viel Geld in die (meist externe) Entwicklung.

So kommen bspw. viele betriebliche Gesundheitsmanagementkonzepte einem Wasserkopf gleich, der mit übertriebenem Aufwand die falschen Dinge für den falschen Teil der Belegschaft leistet und dabei ironischerweise oft nicht einmal die grundlegendsten Standards des Arbeitsschutzes (einschließlich Pandemieprävention) gewährleistet. Ganz ähnlich steht es um die Personal- und Führungskräfteentwicklung. Vieles von dem, was

wir uns dort leisten, hat mit dem, was erreicht werden soll – nämlich zukunftsorientiert tätigkeitsbezogener Qualifizierung und Entwicklung – herzlich wenig zu tun. Profis, insbesondere akademisch ausgebildete, sollten gelernt haben, wie man lernt. Daran gilt es anzuknüpfen, mit klarer Erwartungskommunikation, ausreichenden Zeitressourcen und Zugriff auf hochwertige Quellen. Angebotsorientierte „Wünsch-dir-was-Kataloge“ sind demgegenüber verzichtbar und vieles, was im Bereich „New Learning“ fabriziert wird, leider auch.

Allen, denen das zu hart oder holzschnittartig erscheint, empfehle ich, sich einmal in ein Managementtraining zu setzen und zu hören, was Führungskräfte zu diesem Thema zu sagen haben. Wie kommt es, dass solche Rückmeldungen offenbar nicht bei den Instrumentenverantwortlichen ankommen? Auch kritisches Denken hilft: Wie wahrscheinlich ist es, dass die sehr ähnlich aufgebaute OKR-Methode mit exakt den gleichen methodischen Schwachpunkten bei gleichzeitig höherem Auf-

wand besser funktioniert als das absurde Performance-Management-System, das uns dieselben Berater zehn Jahre vorher verkauft haben? Eben. In Abwandlung eines Bonmots des Servant-Leadership-Begründers Robert Greenleaf: Die gesündeste Organisation ist nicht die, die die meiste Medizin genommen hat.

Meine Empfehlung lautet daher, formale Personalinstrumente ebenso schlank wie nutzerfreundlich zu halten und sie radikal auf die zu bewerkstelligenden Führungsaufgaben zu beziehen. Und, mindestens ebenso wichtig: Nur durch multiple Feedbackschleifen in allen Phasen der Planung, Entwicklung, Einführung und Optimierung lässt sich sicherstellen, dass die Hilfsmittel nicht am Bedarf vorbeigehen. Nicht alles muss den Mitarbeitern und Führungskräften gefallen. Berechtigte Hinweise aber gar nicht erst aufzunehmen, ist nicht nur ignorant, sondern auch unwirtschaftlich.

5 KEINE UNBEDACHTEN RESTRUKTURIERUNGEN

Die Gefahr ist freilich groß, dass Krisenmaßnahmen einmal mehr in eine ganz andere Richtung losgehen, dergestalt, dass der Mittelbau an Führungskräften geschrumpft wird. Den kurzfristigen Einsparungen solcher Maßnahmen steht allerdings eine massive Schwächung des Gesamtsystems gegenüber. Führungskräfte haben nämlich eine wichtige Funktion. Das Hauptproblem besteht auch hier darin, dass viele Organisationen nicht einmal ansatzweise benennen können, worin diese Funktion genau besteht.

Mein oben aufgezeigtes komplementäres Führungsmodell mag diesbezüglich mehr Klarheit schaffen. Es legt insbesondere auch dar, wie das Prinzip der Selbstführung in der Praxis wirklich funktionieren kann. Interessanterweise wird nämlich in den letzten Jahren zwar an allen Ecken lautstark propagiert, Fremdführung sei in

einer modernen Arbeitswelt obsolet. Vertreter demokratischer, agiler oder systemischer Führung erklären selbstbestimmte Teams und Mitarbeiter gern zum Arbeitsprinzip der Zukunft. Dummerweise ist dieses Managementprinzip aber erstens nichts Neues, sondern ein uralter Hut aus dem 19. Jahrhundert. Und zweitens drücken sich praktisch alle neueren Quellen um die Frage „Was, wenn nicht?“.

6 FAZIT

Um ein Argument gleich zu entkräften: Formale Hierarchien bedingen weder Machtgehebe noch Entscheidungscentralisation noch Bürokratismen noch Kommunikation nach dem Stille-Post-Prinzip – all dies sind völlig unabhängige Aspekte, die man getrennt behandeln kann und muss. Es geht dabei vielmehr schlicht um die Über- und Unterordnung von Organisationseinheiten sowie deren Verknüpfung zu einem Ganzen mittels Berichtswegen und Leitungsstellen. Es mag Ausnahmen geben, aber für viele Organisationen ist die bewährte Hierarchie auch in einer digitalisierten Arbeitswelt weiterhin die effektivste und effizienteste Form der Aufbauorganisation. Klassische disziplinarische Positionsmacht – als Potenzial, nicht als ständige Ausübung – ist dabei unverzichtbar, denn anders lässt sich die ordnende Komponente der Führungsdienstleistung nicht ausüben. Wer im Zuge überhasteter Kostenkampagnen zu viele Führungspositionen streicht, schwächt die Governance (das Steuerungssystem) der Organisation und damit mittelfristig ihre Leistungsfähigkeit. Das ist schon in guten Zeiten ein Managementfehler, in schlechten Zeiten aber potenziell fatal. ■



FEEDBACK

**Hat Ihnen der
Beitrag gefallen?
Sagen Sie uns
Ihre Meinung!
Alle Infos auf
www.auaplus.de**

UNSER AUTOR



© maasgestaltet

Boris Kaehler

ist Professor für Personalmanagement an der Hochschule Merseburg. Er war zehn Jahre als Personaler in der Wirtschaft tätig und ist u. a. Autor der Bücher „Führen als Beruf“ und „Komplementäre Führung“.

Anzeige

BRZ: WEGWEISEND UND INNOVATIV

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung
Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte
Grafisches Bescheinigungswesen
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
Employee Self Service / Manager Self Service
Personalmanagement- und Planungs-System
Zeugniserstellung / Meldemanagement
ePayslip und HR-Kommunikation
über mobile Endgeräte

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

Telefon: 0421 / 20152-0
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag