

Komplementäre Führung aus arbeitsrechtlicher Sicht

Führen als Beruf

Für Führungskräfte ist Führen ein Beruf, der maßgebliche Teil ihrer beruflichen Tätigkeit. Was diesen Beruf im Detail ausmacht, ist allerdings schwer greifbar. Wissenschaftliche Studien und Praxisratgeber vertiefen unzählige Teilaspekte, bieten diesbezüglich aber kaum Orientierung.

Das ist zunächst einmal ein methodisches Problem. Ohne ein präzises Verständnis der Führungstätigkeit lassen sich weder sinnvolle Anforderungs- und Kompetenzprofile erstellen noch effektive und effiziente Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, also der Gewinnung, Auswahl, Arbeitsgestaltung, Aktivierung, Qualifizierung, Begleitung oder Beurteilung von Führungskräften ableiten. Noch immer ist Führung in der Fläche ein „Beruf ohne Ausbildung“ (Malik). Es wird viel trainiert und entwickelt, gewiss. Das meiste davon geht jedoch am Bedarf vorbei.

Führen ist aber auch ein arbeitsrechtliches Problem bzw. eine arbeitsrechtliche Herausforderung, nämlich wenn es darum geht, konkrete Arbeitspflichten zu bestimmen und diese fair und rechtswirksam zu beurteilen – und dann auch umzusetzen. Führung zu definieren ist somit keine rein akademische Übung, sondern hat handfeste Konsequenzen. Ein unklares oder rein psychologisierendes Führungsverständnis führt zu Rechtsunsicherheit bei der Ausgestaltung von Arbeitsverträgen, bei der Ausübung des Weisungsrechts und insbesondere bei der Beurteilung und Sanktionierung von Leistung und Verhalten. Die Konkretisierung von Führungspflichten ist die Grundlage für deren rechtliche Verbindlichkeit

und gerichtliche Überprüfbarkeit. Ohne sie bleiben Führungsanforderungen im Ungefähren und arbeitsrechtliche Maßnahmen – wenn sie denn notwendig werden – angreifbar.

FÜHRUNGSBEGRIFF

Einen ersten Stolperstein auf dem Weg zu einem konkreteren Führungsverständnis bildet das in Wissenschaft und Praxis etablierte Begriffsverständnis, welches zwar höchst uneinheitlich, fast immer aber stark psychologisch geprägt ist. Definiert man Führung bewusst nüchtern und zweckrational als einen

- bewussten Steuerungseinfluss auf den Geschäftsbetrieb einer Organisation oder Organisationseinheit zum Zweck der Erreichung organisationaler Ziele, so ist man bereits einen Schritt näher an einer konkreten Tätigkeitsbeschreibung. Personalführung ist dann (nur) ein Teil davon und meint, in abgeleiteter Formulierung, einen
- bewussten Steuerungseinfluss auf Menschen in einer Organisation oder Organisationseinheit zum Zweck der Erzeugung von Arbeitsleistung und Verwirklichung organisationaler Ziele.



Die Definitionsfrage ist deshalb so wichtig, weil Führung („leadership“) insbesondere in der anglo-amerikanischen Literatur meist als faktisches Anführertum in einem eher politischen Sinne beschrieben wird. Es geht dann einerseits um sachlich überzeugende Richtungsentscheidungen und andererseits um den Aufbau persönlicher Gefolgschaft. Ein solches Verständnis bildet aber die Anforderungen an und Pflichten von Führungskräften nicht gut ab, denn es wird weder den realen Aufbau- und Prozessstrukturen in Organisationen noch den arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland und Europa gerecht. Selbst als „Kür“, also als besondere Zusatzleistung, ist das Ganze ambivalent, denn zu starke persönliche Bindung hat durchaus problematische Aspekte. Der oben genannte Führungsbegriff schließt Anführertum zwar nachgelagert ein, setzt aber nicht daran an. Dabei werden Führung, Leitung, Management und Leadership synonym verstanden. Dies deshalb, weil die durchaus verbreiteten Differenzierungsversuche allesamt logische Widersprüche aufweisen und dem realen Sprachgebrauch entgegenlaufen.

STATUS DER FÜHRUNGSKRAFT

Führungskräfte führen bzw. leiten also eine Organisationseinheit und deren Personal. Dabei treten sie als Arbeitgebervertreter auf. Das charakterisiert ihre Tätigkeit mehr als alles andere und man sollte es allen immer wieder einmal ins Bewusstsein rufen. Damit ist freilich noch nichts über ihren arbeitsrechtlichen Status gesagt, denn das Gleiche gilt in gewisser Weise für jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin. Auch von ihnen verlangt man schließlich, für ihren Arbeitgeber zu arbeiten (das ist ja der Sinn ihrer Beschäftigung) und dabei seine Interessen zu wahren.

Arbeitsrechtlich sind die allermeisten Führungskräfte ganz normale Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Nur Organmitglieder, also Geschäftsführer einer GmbH, Vorstandsmitglieder einer AG oder Gesellschafter einer Personengesellschaft, sind es nicht, was bedeutet, dass für sie die Schutzvorschriften des Arbeitsrechts (wie KSchG, ArbZG, EntgFG usw.) keine Anwendung finden. Ihr Rechtsverhältnis wird durch den Dienstvertrag und das Gesellschaftsrecht bestimmt, nicht durch das Arbeitsrecht.

Unter den Arbeitnehmern wiederum gibt es sog. „Leitende Angestellte“, was individualrechtlich bedeutet, dass für sie bestimmte arbeitsrechtliche Schutzvorschriften nur eingeschränkt gelten. So ist der KSchG für leitende Angestellte i. S. d. § 14 Abs. 2 KSchG gelockert, da der Arbeitgeber die Auflösung des Arbeitsverhältnisses gegen Zahlung einer Abfindung beantragen kann, ohne dies begründen zu müssen. Wer als leitender Angestellter gilt, ist in § 14 Abs. 2 KSchG definiert (z. B. Geschäftsführer, Betriebsleiter, Prokuristen mit Personalverantwortung). Dies sind aber die allerwenigsten Führungskräfte, streng genommen eigentlich nur Personalleiter oder Führungskräfte auf vergleichbarer Ebene mit selbständiger Einstellungs- oder Entlassungsbefugnis. Kollektivrechtlich ist der Begriff verwirrenderweise noch einmal anders und enger belegt, nämlich in § 5 Abs. 3 BetrVG. Leitende Angestellte nach dieser Definition wer-

LITERATUR

Kaehler, Boris (2025). Führen als Beruf: Andere erfolgreich machen; 3. Aufl. Springer Gabler 2025.

Kaehler, Boris & Grundei, Jens: Rethinking Management – Theory, Concepts, and Practice; Springer 2025.

Kaehler, Boris (2026). Komplementäre Führung: Ein praxiserprobtes Modell des Managements in und von Organisationen; 4. Aufl. Springer Gabler (noch unveröffentlichtes Manuskript).

den nicht vom Betriebsrat vertreten und sind bei Betriebsratswahlen nicht wahlberechtigt. Sie können stattdessen einen eigenen Sprecherausschuss wählen. Die Kriterien des § 5 Abs. 3 BetrVG sind sehr streng, sodass nur ein kleiner Zirkel von Top-Führungskräften darunterfällt.

Es gilt also zu unterscheiden: Führungskräfte sind im Verhältnis zu Mitarbeitern, Externen und Kollegen Arbeitgebervertreter, im Verhältnis zum Arbeitgeber aber schutzwürdige Arbeitnehmer oder jedenfalls (als Organmitglieder) Vertragspartner.

DAS KOMPLEMENTÄRE FÜHRUNGSMODELL

Eine gute theoretische Grundlage für die Konkretisierung des Führungsberufs ist das Komplementäre Führungsmodell. Mit diesem Anspruch wurde es über gut 15 Jahre auf Basis von Anwendungsprojekten und management-theoretischer Grundlagenarbeit stetig weiterentwickelt (vgl. AuA 8/14 sowie AuA 6/20) und darf nun als ausgereift gelten. In der aktuellen Modellversion enthält es drei Modellelemente mit jeweils zahlreichen Einzelaspekten:

- Führungsaufgaben,
- Führungsrollen und
- Führungsroutinen.

Jedes der drei Elemente zeigt sich komplementär ergänzende Sachverhalte auf – daher der Name. Andere Aspekte der Führung sind bewusst ausgespart. So können z. B. sehr unterschiedliche Persönlichkeiten auf sehr unterschiedliche Weise gut führen. Diese individuellen und situativen Faktoren lassen sich also nicht sinnvoll generalisieren oder normieren.

FÜHRUNGSAUFGABEN DEFINIEREN

Der klassische und auch sinnvollste Ansatz, um Führung zu beschreiben und zu gestalten, sind die Führungsaufgaben, also die Aufgabenstellungen, die es umzusetzen gilt. Im Komplementären Führungsmodell ergänzen sich 21 Personalführungsaufgaben und neun strukturelle Führungsaufgaben.

- Erstere beschreiben die Leistungsbedingungen menschlicher Arbeit,
- letztere die Strukturen, die die operative Personalführung vorstrukturieren.

ÜBERSICHT 1 – DIE 30 FÜHRUNGSAUFGABEN

(NACH „FÜHREN ALS BERUF“, 3. AUFL. SPRINGER GABLER 2025, S. 43/44
© BORIS KAEHLER 2025. ALL RIGHTS RESERVED.)

	Aufgabenkategorie	Einzelaufgaben
Personalführungsaufgaben	Arbeitsinhalte definieren	Arbeitsaufgaben bestimmen
		Arbeitsaktivitäten festlegen
		Arbeitsweise klären
	Bestbesetzung erreichen	Rekrutieren und binden
		Auswählen und eingliedern
		Entlassen und freisetzen
	Ressourcen bieten	Arbeitszeit und Arbeitsort gestalten
		Informationen und Arbeitsmittel verschaffen
		Leistung beurteilen und Feedback geben
	Kompetenz stärken	Qualifizieren
		Entwickeln
		Innovation kultivieren
	Zusammenarbeit fördern	Abstimmungskommunikation gewährleisten
		Einzelbeziehungen pflegen und Konflikte lösen
		Kultur, Diversität und Teamgeist pflegen
	Fürsorge gewähren	Gesundheit und Lebensbalance schützen
		Schaffensfluss ermöglichen
		Veränderungen erklären und begleiten
	Motivation stiften	Bedürfnisse berücksichtigen
		Anreize setzen
		Erwartungen prägen, Sinn und Impulse geben
Strukturelle Führungsaufgaben	Geschäftsmodell gestalten	Geschäftszweck entwickeln
		Funktionsmodelle festlegen
		Strategien entwerfen
	Organisationsstrukturen schaffen	Leitungssystem etablieren
		Aufbau strukturieren
		Prozesse optimieren
	Arbeitsinstrumente bereitstellen	Personalinstrumente liefern
		Sach- und Betriebsmittel vorhalten
		IT-Systeme betreiben

Wirksame Führung muss beide adressieren. Wichtig dabei ist, dass nichts unter den Tisch fällt. Die einzelnen Aufgaben lassen sich aber naturgemäß beliebig kategorisieren, zergliedern und benennen, auch sind Überschneidungen unvermeidlich. Eine wichtige Erkenntnis dabei, die es unten noch zu vertiefen gilt:

- Bezugspunkt der Personalführungsaufgaben ist nicht das Team, sondern der einzelne Mitarbeiter;
- Bezugspunkt der strukturellen Führungsaufgaben ist jede einzelne Organisationseinheit, vom Gesamtbetrieb über die Abteilungen etc. bis hin zur einzelnen Stelle als kleinster Einheit.

Das Aufgabenelement folgt also einer betriebswirtschaftlichen und arbeitswissenschaftlichen Logik. Zugleich ist aber offensichtlich, dass die Gestaltung all dieser Faktoren nicht im rechtsfreien Raum stattfindet. Jede Einzelaufgabe – von der Rekrutierung bis zur Leistungsbeurteilung – unterfällt zahlreichen Rechtsnormen, die also jeweils auch zu prüfen und beachten sind. Umgekehrt können die Führungsaufgaben vertragliche Leistungspflichten der Führungsakteure begründen, sofern sie in Führungsanweisungen und/oder Stellenbeschreibungen normiert sind.

Interessant ist der Umstand, dass auch arbeitsrechtlich immer nur der einzelne Mitarbeiter im Fokus steht. Das Team als Gruppenkollektiv hat keine Rechtspflichten, diese treffen immer nur Einzelpersonen. Führungsmodelle, die nur auf die Teamebene abzielen – und dieser Ansatz ist sehr populär – stehen also de facto im Widerspruch zur Rechtswirklichkeit.

FÜHRUNGSROLLEN

Das zweite Modellelement der Komplementären Führung sind die Führungsrollen, die das Zusammenwirken der Führungsakteure beschreiben. Dabei gilt das Primat der Selbstführung: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen alle Führungsaufgaben idealerweise selbst erfüllen. Da dies de facto nicht immer geschieht, ist die Führungskraft in der Pflicht, Selbstführungsdefizite zu erkennen und im Bedarfsfall zu intervenieren. Da Führungskräfte dies auch nicht immer tun, ist es an der oberen Führungskraft und dem Personalbetreuer, ihrerseits bei solchen Führungsdefiziten einzugreifen. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass alle Führungsaufgaben auch tatsächlich erfüllt werden.

Diese Rollenfestlegungen stehen so klar mit dem deutschen und europäischen Arbeitsrecht im Einklang, dass sich Komplementäre Führung gewissermaßen als eine europäische Führungsphilosophie verstehen lässt.

- Zum einen ist es bei uns selbstverständlich üblich und eindeutig rechtlich zulässig, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Selbstführung abzuverlangen. Es werden ja typischerweise keine einzelnen Handgriffe delegiert, sondern ganze Aufgaben, Arbeitsaufträge oder Projekte mit der entsprechenden Verantwortung auch für die eigene Person und Position. In bestimmten Fällen wird man sogar ein Recht auf Selbststeuerung annehmen dürfen, nämlich dann, wenn betriebliche Führungsanweisungen in Betriebs- oder Dienstverein-

barungen die willkürliche Einmischung der Führungskraft ausschließen. Ein solches Recht auf Selbststeuerung ist jedoch, sofern es sich nicht aus geschützten Persönlichkeitsrechten ergibt, nicht die Regel und muss explizit vereinbart sein. Im Normalfall bleibt die Arbeitspflicht durch das Weisungsrecht des Arbeitgebers (§ 106 GewO) geprägt, welches dieser auf die Führungskraft delegiert.

- Zum anderen ist auch das Eingriffsmandat der anderen Akteure nicht nur rechtskonform, sondern im Hinblick auf etliche Einzelvorschriften sogar rechtlich vorgeschrieben. So steht es der Führungskraft z. B. eben nicht frei, die Einhaltung der Arbeitszeitvorgaben oder Pflichtschulungen zum Arbeitsschutz zu kontrollieren und durchzusetzen, sondern dies ist nach § 16 Abs. 2 ArbZG und § 3 ArbSchG zwingend erforderlich, persönlich geschuldet und bei Verstößen bußgeld- oder sogar strafbewehrt. Die Führungskraft handelt hier – untechnisch – als „Garantin“ für den Arbeitgeber.

Bei anderen Führungsaufgaben besteht zwar vielleicht keine unmittelbare gesetzliche Pflicht zur Intervention, der Arbeitgeber wird aber ohne Interventionen der Führungskraft keine eigenen Ansprüche geltend machen können. Ein gutes Beispiel sind vom Mitarbeiter nicht selbst erkannte oder adressierte Qualifikationslücken. Ohne eine Ansprache, das Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen und eine schriftliche Abmahnung kann sich der Arbeitgeber später nur schwer auf eine mangelnde Leistung berufen und Sanktionen bis hin zur Kündigung wäre kaum durchsetzbar. Auch hier decken sich die arbeitsrechtlichen Anforderungen also letztlich genau mit der Eskalationslogik guter Personalführung: Wo Selbststeuerung unterbleibt, sind wiederholte freundliche Gespräche angezeigt, und wo diese nicht fruchten, muss intensiver nachgeholfen werden.

Das Modellelement der Führungsrollen beschreibt aber nicht nur das Prinzip, nach dem die Führungsakteure zusammenwirken, sondern zeigt auch auf, dass die Organisationsmitglieder unterschiedliche Rollen ausüben. So ist eine Abteilungsleiterin natürlich direkte und indirekte Führungskraft, zugleich aber auch Kollegin anderer Abteilungsleiter und Mitarbeiterin ihrer Bereichsleitung. Auch deshalb gibt es bei Führungsthemen so viele Unschärfen und Missverständnisse, denn meist bleibt ungeklärt, von welcher Rolle gerade die Rede ist, und unberücksichtigt, dass alle Handlungsbedarfe mit allen Organisationsebenen zu multiplizieren sind. Da sämtliche Personalführungsaufgaben auf Ebene jeder Organisationseinheit anfallen, kümmert sich besagte Abteilungsleiterin als Selbstführende sozusagen

- „erstinstanzlich“ um sich selbst,
- als Führungskraft „zweitinstanzlich“ um ihre Teamleiterinnen und
- als obere Führungskraft „drittinstanzlich“ um die Mitarbeiter der Teamleiter.

Ähnlich steht es mit den strukturellen Führungsaufgaben, allerdings ist die Mitarbeiterrolle hier nur für die eigene Stelle in der Selbstführungsverantwortung. Die Gestaltung der übergeordneten Organisationseinheit liegt hingegen in der Erstverantwortung der Führungskräfte. Sie sollte die Mitglieder der Einheit zwar zur partizipativen

ÜBERSICHT 2 – DIE WESENTLICHEN FÜHRUNGSROUTINEN.

(NACH „FÜHREN ALS BERUF“, 3. AUFL. SPRINGER GABLER 2025, S. 57/58
© BORIS KAEHLER 2025. ALL RIGHTS RESERVED.)

	Kategorie	Einzelroutine
Personalführungsroutinen	Regelroutinen (im Wochen-, Monats- oder Jahresrhythmus)	Individuelle Arbeitsbesprechung
		Kurzbesuche am Arbeitsplatz
		Teamsitzungen in unterschiedlichen Besetzungen/Formaten
		Obere Führungskräfte: Dauerrouninen der hierarchieüberspannenden Kommunikation
	Bedarfsroutinen	Außerplanmäßige Kurz-Arbeitsbesprechung
		Kritikgespräch bei Fehlverhalten
		Konfliktlösungsgespräch
		Anleitung am Arbeitsplatz
		Qualifizierungs- und Entwicklungsprojekt, Einstellungsprojekt, Trennungsprojekt, Veränderungsprojekt etc.
		Krankheits- und Kriseninterventionen (Wiedereingliederung, Sucht, psychische Probleme, Pandemie, Gefährdung etc.)
Strukturelle Führungsroutinen	Regelroutinen (im Wochen-, Monats- oder Jahresrhythmus)	Teambildungsveranstaltung
		Team-Gemeinschaftsveranstaltung
		Obere Führungskräfte: Bedarfsroutinen der hierarchieüberspannenden Kommunikation
		Regelmäßige individuelle Reflexionszeiten
		Strukturbildende Routinen wie „Shopfloor Management“, Qualitätszirkel o.Ä.
	Bedarfsroutinen	Regel-Strategieworkshops
		Zeitblöcke für die Erhebung/Auswertung von Geschäfts-/Betriebsdaten
		Administrative, instrumentenbezogene Tätigkeiten (insb. Zumeldungen, Dokumentationen etc.)
		Anlassbezogene individuelle Reflexionszeiten
		Konzeptionsprojekte zur Entwicklung von Instrumenten, insb. auch Personalinstrumenten
		Strategieworkshops für Sonderthemen
		Reklamationsprojekt
		Standardisierungs-, Verbesserungs-, Infrastruktur- und Technologieprojekt

ÜBERSICHT 3 – ARBEITSRECHTLICHE GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE

(© JAN TIBOR LELLEY 2025. ALL RIGHTS RESERVED.)

Instrument	Verbindlichkeit	Anmerkungen
Weisungsrecht (§ 106 GewO)	Gering	Einseitige Anordnung durch Arbeitgeber. Muss „billigem Ermessen“ entsprechen. Schnell änderbar, aber oft auch eingeschränkt durch Arbeitsvertrag/ Stellenbeschreibung, Betriebsvereinbarung.
Arbeitsvertrag/ Stellenbeschreibung	Hoch	Wird direkter Bestandteil des individuellen Vertrags. Änderungen nur im gegenseitigen Einvernehmen oder durch Änderungskündigung.
Betriebsvereinbarung (§ 77 BetrVG)	Sehr hoch	Kollektivrechtliche Norm, die wie ein Gesetz wirkt. Erzwingbare Mitbestimmung des Betriebsrats bei Ordnung des Betriebs (§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG).
Dienstvereinbarung (öffentlicher Dienst)	Sehr hoch	Im öffentlichen Dienst Äquivalent zur Betriebsvereinbarung, mit Beteiligung des Personalrats.

Mitwirkung bewegen, ist aber die einzige Instanz, die nicht aus Partikularinteresse, sondern aus genuinem Gesamtmandat heraus agiert. Unsere o. g. Abteilungsleiterin gestaltet also „erstinstanzlich“ sowohl die Strukturen der Abteilung als auch ihrer eigenen Stelle, „zweitinstanzlich“ die Strukturen der Teams und die Stellen der Teamleiter und „drittinstanzlich“ die Stellen der Teammitarbeiter. Das ist zugegebenermaßen sehr abstrakt und beim ersten Lesen kaum verständlich, beschreibt aber nur die unausweichliche Realität klassischer Organisationsstrukturen. Wer mit Führung zu tun hat, wird sich darauf einlassen müssen.

Diese vielschichtige Rollenverteilung hat auch eine wichtige arbeitsrechtliche Dimension. Die Führungskraft ist in ihrer Rolle als Vorgesetzte(r) Erfüllungsgehilfin des Arbeitgebers und übt dessen Weisungsrecht aus. Gleichzeitig ist sie in ihrer Rolle als Mitarbeiter selbst Adressatin von Weisungen und unterliegt den gleichen Rechten und Pflichten wie andere Arbeitnehmer. Besonders deutlich wird dies bei den strukturellen Führungsaufgaben: Die Führungskraft sorgt für Strukturen ihrer Organisationseinheit, muss aber typischerweise auch Strukturen übergeordneter Einheiten anwenden. Dieses Spannungsfeld mit Wechselwirkungen sollte bei der Ausgestaltung von Führungsgrundsätzen und Stellenbeschreibungen berücksichtigt werden, um Rollenkonflikte zu minimieren und Rechtssicherheit für alle Beteiligten zu schaffen.

DAS ELEMENT DER FÜHRUNGSROUTINEN

Die Führungsaufgaben und -rollen ergeben schon ein recht konkretes Bild von der Führungstätigkeit, sie reichen allerdings nicht aus. Es fehlt nämlich das, was das Ganze erst zum Leben erweckt und umsetzbar macht: Das Element der Führungsroutinen. Darunter sind konkrete, mit

Zeit hinterlegbare Aktivitäten zu verstehen. Beispielsweise wird die Aufgabe Leistungsfeedback in einem Kritikgespräch umgesetzt, die Aufgabe Strategieentwicklung in einem Konzeptionsworkshop. Zur Veranschaulichung hilft die Übersicht, wobei es wiederum durch Überschneidungen zwischen den Routinen gibt und andere Benennungen und Konfigurationen möglich sind.

Der Fokus auf die Routinen macht Führung auch wieder greifbar und verständlich. Die einfache Frage lautet: „Was steht in meinem Kalender?“ Dabei ist zu beachten, dass die Führungsroutinen in mehreren Führungsrollen anfallen. So absolviert unsere o. g. Abteilungsleiterin typischerweise nicht nur wöchentliche Sitzungen mit den direkt unterstellten Teamleitungen, sondern nimmt auch an denen der Bereichsleitung mit den Abteilungsleitern und punktuell sogar an solchen der Teamleitungen mit ihren Mitarbeitern teil. Das sind dann also mehrere Sitzungen pro Woche in unterschiedlichen Rollen, mit entsprechend aufsummiertem Zeitaufwand.

BETRIEBLICHE FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE UND STELLENBESCHREIBUNGEN

Betriebliche Führungsgrundsätze (Führungsmodelle, -prinzipien, -leitlinien) sind grundsätzliche Festlegungen in Bezug auf Führung in einer konkreten Organisation und damit eine Art im Sinne einer Verfassung der Führungs- und Personalarbeit. Ihre Blütezeit lag in den 1970er und 80er Jahren. Damals wurden die führungsbezogenen Arbeitspflichten noch recht konkret beschrieben. Heute sind Führungsgrundsätze in Organisationen i. d. R. eher abstrakt und zielen wohl meist mehr auf die „Schauseite“ (Stefan Kühl) als auf reales Führungsverhalten ab. Ergänzt werden sie häufig durch Führungskompetenzmodelle, die freilich fast immer auf elementare Basiskompetenzen abstellen (z. B. Kommunikations-, Lern- oder Entscheidungskompetenz), die die tatsächlichen Führungsanforderungen widerspiegeln, aber nicht mehr tätigkeitsspezifisch sind. Zwar bestünde nach wie vor ein großer Bedarf an normativen Regelwerken. Anders sind ein gemeinsames Führungsverständnis aller Organisationsmitglieder und eine organisationsweit hohe Führungsqualität gar nicht zu erreichen. Organisationen tun sich aber schwer damit, weil unklar ist, welche Regelungen zu treffen sind und welche Regelungsfreiräume verbleiben müssen.

Das Komplementäre Führungsmodell bietet eine ideale Grundlage für solche betrieblichen Führungsgrundsätze, denn eben dafür wurde es entwickelt. Es beschreibt genau die Elemente, die sich normativ regeln lassen, nämlich

- die Führungsaufgaben,
- -rollen und
- -routinen.

Dagegen spart es aus, was an persönlichen und situativen Freiräumen verbleiben muss. Regelbar sind vor allem konkrete, beobachtbare Verhaltensweisen und Prozesse – das Modellelement der Führungsroutinen. Dazu gehören bspw. die Pflicht zur Durchführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche, die Anwendung bestimm-

ter Beurteilungsverfahren oder die Einhaltung von Eskalationswegen bei Konflikten. Nicht oder nur schwer regelbar sind hingegen abstrakte Appelle an die Haltung oder Persönlichkeit einer Führungskraft (z. B. „Seien Sie ein Vorbild“). Das Arbeitsrecht knüpft an das Tun oder Unterlassen an, nicht an die innere Einstellung. Wenn sich für Führungskräfte und Mitarbeiter echte Arbeitspflichten daraus ergeben sollen, müssen betriebliche Führungsgrundsätze arbeitsrechtlich verbindlich festgeschrieben werden. Dafür stehen auf betrieblicher Ebene verschiedene Instrumente mit unterschiedlicher Verbindlichkeit zu Verfügung.

Um die Arbeitspflichten der Führungsbeteiligten zu konkretisieren, wird man sie in aller Regel in Stellenbeschreibungen (synonym: „Funktionsbeschreibungen“, „Positionsbeschreibungen“) umsetzen. Sowohl die Führungsaufgaben als auch die Führungsroutinen lassen sich hierin problemlos festschreiben. Aus arbeitsrechtlicher Sicht ist die Konkretisierung von Aufgaben in einer Stellenbeschreibung essenziell. Sie definiert den Inhalt der geschuldeten Arbeitsleistung. Je präziser die Führungsaufgaben und -routinen hier beschrieben sind, desto klarer sind die gegenseitigen Erwartungen und desto einfacher ist die rechtliche Handhabung bei Leistungsstörungen. Eine gut formulierte Stellenbeschreibung ist die Grundlage für eine rechtssichere Ausgestaltung der Führung, ganz abgesehen davon, dass sie natürlich auch von hohem informativen Wert für die Führenden ist.

Wird ein betriebliches Führungsmodell dagegen nur implizit „durch die Hintertür“ eingeführt, indem es zur verbindlichen Grundlage der Personal- und Führungskräfteentwicklung erklärt wird, liegt der Fall anders. Auch hieraus können sich allerdings Rechtspflichten ergeben. Diese sind zwar keine primären Leistungspflichten, aber sie konkretisieren die arbeitsvertraglichen Nebenpflichten (z. B. zur Rücksichtnahme, § 241 Abs. 2 BGB). Vor allem aber setzt der Arbeitgeber damit einen Maßstab, an dem er das Verhalten von Führungskräften misst. Weicht eine Führungskraft von diesen Leitlinien ab, kann dies im Rahmen einer Leistungsbeurteilung oder bei arbeitsrechtlichen Maßnahmen (z. B. Abmahnung wegen eines bestimmten Führungsfehlers) relevant werden.

FÜHRUNGSLEISTUNG BEURTEILEN

Die Arbeitspflichten von Führungskräften lassen sich also recht gut und präzise festlegen. Nur unter dieser Voraussetzung ist auch die Arbeitsleistung von Führungskräften rechtssicher zu beurteilen und sanktionieren. Arbeitgeber, die keine entsprechenden Vorgaben machen, können sich natürlich auch nicht darauf berufen. Eine Abmahnung oder gar eine Kündigung wegen „schlechter Führung“ wäre ohne konkret definierte und verletzte Führungspflichten rechtlich haltlos. Auch hier, wie bei jeder Abmahnung, gelten die drei W:

- Wer (beginnt den Vertragsverstoß?)
- Was genau ist die Vertragspflichtverletzung (hier dann konkret die Verletzung welcher Führungspflicht?)
- Wann ereignete sich der Vertragsverstoß? (nachweislicher Zeitpunkt).

Ohne diese Detailtiefe sind arbeitsrechtliche Sanktionen nicht durchsetzbar.

Bei Leistungsbeurteilungen stehen allgemein die Arbeitsergebnisse im Vordergrund. Dabei lassen sich die Geschäftsergebnisse einer Organisationseinheit als primäre Resultate verstehen. Die o. g. personellen und strukturellen Führungsaufgaben sind dann als Zwischenziele zu betrachten, als sekundäre Resultate. Bei beiden muss an einen allgemeinen Grundsatz der Leistungsbeurteilung erinnert werden: Der Arbeitnehmer schuldet das Wirken, nicht das Werk (BAG, Urt. v. 11.12.2003 – 2 AZR 667/02). Und, wie oben aufgezeigt, sind fast alle Führungskräfte Arbeitnehmer. Abgesehen davon ist dieser Grundsatz auch einfach sinnvoll, denn die Führungskraft kann personelle Leistungsbedingungen und Strukturen zwar beeinflussen, aber nicht sicher determinieren. Sie sind zwar durchaus relevant, aber nur dahingehend, dass ihr Erreichen Rückschlüsse auf das Wirken zulässt. Schlechte Geschäftszahlen oder der Umstand, dass Teammitglieder unterqualifiziert oder unmotiviert bleiben, sind also nicht ohne Weiteres allein der Führungskraft anzulasten.

Anders steht es mit den Führungsroutinen. Maßgeblich ist hier zum einen, ob sie wirklich durchgeführt wurden und zum anderen, in welcher Art und Weise. Die Routinen bilden nicht die Resultate, sondern den Einsatz und das Verhalten ab, beides ebenfalls wesentliche Aspekte von Arbeitsleistung. Arbeitsrechtlich sind die Routinen damit der maßgebliche Anknüpfungspunkt für die Beurteilung der Führungsleistung. Sie sind das „Wirken“, das die Führungskraft schuldet. Die entscheidende Frage ist: Hat die Führungskraft die vereinbarten und aufgetragenen Führungsprozesse eingehalten? Wurden die vorgesehenen Mitarbeitergespräche geführt und wenn ja, wie? Gab es Workshops zur Überprüfung und Anpassung der Strukturen und wurden sie sinnvoll ausgestaltet? Die sorgfältige Durchführung dieser Routinen stellt die geschuldete Arbeitsleistung dar. Eine wiederholte und abgemahnte Verletzung dieser konkreten Pflichten lässt sich gut substantiieren und kann eine verhaltensbedingte Kündigung rechtfertigen.

Letztlich hält das Arbeitsrecht den Arbeitgeber also auch im Fall von Führungskräften dazu an, berufliches Verhalten konkret einzufordern und durch funktionale Rahmenbedingungen Erfolg zu ermöglichen. Darüber hinaus wird sich aus der Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie auch Anpassungsbedarf für die Konkretisierung der Arbeitspflichten von Führungskräften ergeben, insbesondere im Hinblick auf die Anforderungen an transparente und nachvollziehbare Bewertungskriterien bei der Leistungsbeurteilung.

FAZIT

Aus arbeitsrechtlicher wie auch aus personalwirtschaftlicher Sicht ist Organisationen anzuraten, die Arbeitspflichten von Führungskräften viel stärker zu konkretisieren, als dies üblicherweise geschieht. Das Komplementäre Führungsmodell ist eine gute Grundlage dafür. ■



Dr. Jan Tibor Lelley
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner bei BUSE Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft mbB



Prof. Dr. Boris Kaehler
Hochschullehrer für Personalmanagement an der Hochschule Merseburg, Strategieberater und Führungstrainer