

# Fortschrittliche Führung

Wie sich der Fortschritt auch in der Führung widerspiegelt

*Ein Beitrag von Jacobus Kraan und Lothar Panten*

## Fortschrittliche Führung versus moderner Führungsstil

Wir sprechen gerne und oft von Fortschritt. Und wir können wirklich froh sein, dass wir von den Ergebnissen dieses Fortschritts profitieren. Da geht es um Fortschritt in der Medizin, in der Technik, in der Kommunikation, in der IT, im Transport usw.

**Wir brauchen Fortschritt**

Was aber bedeutet Fortschritt in der Führung? Das möchte ich hier in diesem Artikel beleuchten. Eigentlich sprechen wir selten im Zusammenhang mit Führung von Fortschritt. Warum eigentlich nicht? Diese Frage kann ich nicht wirklich beantworten. Tatsächlich nutzen wir eher das Wort „modern“, wenn wir von Führungsstil sprechen: „moderne Führungsmethoden“, „moderner Führungsstil“. Als ob Führung eine Modeerscheinung ist – heute kurze Röcke, morgen lange Röcke bzw. gestern autoritär, heute demokratisch und morgen situativ.

**Fortschritt oder Moderne?**

„Fortschritt“ und „modern“ sind aber zwei verschiedene Dinge und sollten nicht verwechselt werden. Schauen wir uns die Definitionen an.

**Definitionen**

- Zu „Fortschritt“ schreibt der Duden: „positiv bewertete Weiterentwicklung; Erreichung einer höheren Stufe der Entwicklung“.
- Zu „modern“ schreibt er:
  1. der herrschenden bzw. neuesten Mode entsprechend;
  - 2.a. dem neuesten Stand der geschichtlichen, gesellschaftlichen, kulturellen, technischen o. ä. Entwicklung entsprechend; neuzeitlich, heutig, zeitgemäß;
  - 2.b. an der Gegenwart, ihren Problemen und Auffassungen orientiert, dafür aufgeschlossen; in die jetzige Zeit passend
  3. der neuen oder neuesten Zeit zuzurechnen.

„Modern“ ist also etwas, was wir aktuell schön und gut finden, „Fortschritt“ etwas, das unsere Situation verbessert. Also – wenn ich als Unternehmer, Führungskraft oder Mitarbeiter die Wahl zwischen fortschrittlicher oder mo-

der Führung hätte, wäre mir Fortschritt in der Führung lieber als Modernität in der Führung.

Was aber bedeutet „Fortschritt“ in Fragen der Führung? Bei Technik, Medizin, Kommunikation usw. haben wir ein relativ klares Verständnis davon, was Fortschritt bedeutet: Wir können Dinge tun, zu denen wir vorher nicht in der Lage waren - heilen, speichern, reisen, transportieren, kommunizieren, nur um ein paar Beispiele zu nennen – und die unser Leben einfach leichter, effektiver und sicherer machen. Lässt sich das auf Führung übertragen?

**Besser Führen**

Der Dreh- und Angelpunkt von Fortschritten in der Führung ist natürlich die stärkere positive Wirkung auf die Mitarbeiter. Fortschritt in der Wirkung der Führung müsste dann bedeuten, dass die Mitarbeiter einen steigenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können – und gleichzeitig eine hohe Zufriedenheit aufweisen. Damit sind wir an einem der Kernprobleme von Führung angekommen und wir stellen fest, dass die bisherigen „Moden“ – direktiv, kooperativ, situativ, transformatorisch usw. - dieses Problem gar nicht ausreichend gelöst haben.

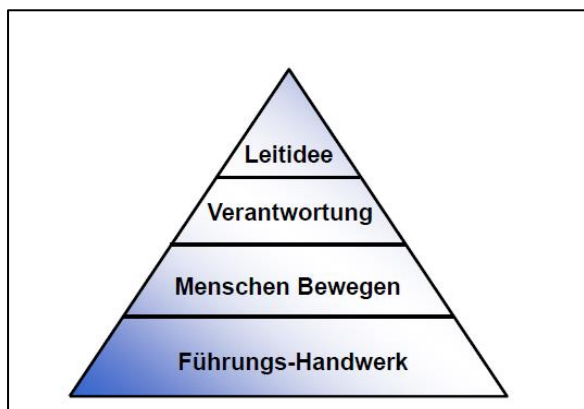
**Der Mitarbeiter als Maß der Dinge**

Dabei setzen sie sich intensiv mit der Frage auseinander, wie Mitarbeiter einen steigenden Beitrag zum Unternehmenserfolg beisteuern können. Die Ideen dazu fließen in Seminaren und Workshops ein. Aber man hat dennoch immer den Eindruck, dass etwas fehlt. Damit wollen wir uns im folgenden Kapitel auseinandersetzen.

**Bei den modernen Führungsstilen fehlt etwas**

## Handlungsebenen der Führung

Bei EVOLOG haben wir uns seit unserer Gründung in 1985 viel mit Führung



und den entsprechenden Theorien und Modellen auseinandergesetzt. Wir haben inzwischen die Erfahrung gesammelt, vier Handlungsebenen zu unterscheiden, wenn wir von Führung sprechen: Führungs-Handwerk, Menschen Bewegen Verantwortung, Leitidee.

**Handlungsebenen der Führung**

Es lohnt sich, Führungsarbeit, die auf Fortschritt aus ist, auf allen vier Ebenen zu beleuchten:

- Die Handlungsebene „Führungs-Handwerk“ erscheint auf den ersten Blick geläufig zu sein. Fragt man aber Führungskräfte, was sie als ihr Handwerk verstehen, fällt eine spontane Antwort meist sehr schwer. Man muss es ihnen oft „aus der Nase ziehen“. Zur Verdeutlichung stellen wir dann gerne den Vergleich mit dem Handwerker (Schreiner, Metallbauer oder dergleichen) her. Was sind die Werkzeuge, die die Führungskraft einsetzt? Eine Vielfalt an Instrumenten steht den Führungskräften zur Verfügung – ein ganzer Werkzeugkasten sozusagen: zum Beispiel die unterschiedlichsten Gesprächsformen (Kompetenz-, Beziehungs-, Förder-, Kritik-, Ziel-, Jahresgespräche), Durchführung und Moderation von Meetings, Fördern und Fordern, Kontrollieren, Vorträge und Präsentationen, Informieren, Eskalieren, Vorbild sein, Personal einteilen, Unterstützen.
- Die Anwendung eines Werkzeugs kann aber nicht losgelöst von einem Vorgehensplan erfolgen. Während die Beschreibung der Instrumente relativ klar und anschaulich war, wird es hier schon schwieriger. Auf was bezieht sich der Plan?
- Ein Vorgehensplan fußt immer auf einem Konzept.
- Und ein Konzept verfolgt immer eine Leitidee.

**Handwerk****Plan, Konzept,  
Leitidee**

In Analogie zum Schreiner: Er verfolgt die Idee einer richtig schönen Kommode (Leitidee). Die Leitidee wird übertragen in einen Konstruktionsplan, um dann das konkrete Vorgehen zu planen – zuerst die Seitenwände, dann die Vorder- und Rückwand, die Schubladen usw.

Fangen wir also mit der Leitidee an. Was ist die Leitidee einer fortschrittlichen Führung? Die Antwort ist eigentlich naheliegend: Eigenständigkeit! Wir wollen Mitarbeiter entwickeln, die eigenständig ihre Position ausfüllen – und zwar komplett, mit allen Anforderungen an Qualität, Effektivität, Produktivität und Termineinhaltung unter Erhaltung ihrer Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit.

**Leitidee:  
Eigenständigkeit**

Wenn wir mit Führungskräften über Eigenständigkeit ihrer Mitarbeiter sprechen, dann erleben wir regelmäßig tiefe Sehnsucht danach. Denn Eigenständigkeit des Mitarbeiters würde die Arbeit der Führungskräfte enorm er-

**Sehnsucht**

leichtern, davon sind fast alle überzeugt. Gleichzeitig erleben wir regelmäßig tiefe Resignation - Führungskräfte haben bisher meist die Erfahrung gemacht, dass nur wenige Mitarbeiter wirklich eigenständig arbeiten. Die größere Zahl braucht laufend Anweisungen, Kontrolle, Unterstützung.

Unsere Antwort: Wenn wir nur auf der handwerklichen Handlungsebene der Führung arbeiten – und das tun die Meisten – wird Führung nicht gelingen. Wir müssen auch auf den Ebenen „Verantwortung“ und „Menschen Bewegen“ handeln. Fortschrittliche Führung bedeutet daher: Auf allen vier Handlungsebenen der Führung agieren.

**Auf allen vier  
Handlungsebenen  
arbeiten**

Was die Konstruktionszeichnung für den Schreiner ist, ist in der Führung die Verantwortung. Das ist die Basis für Eigenständigkeit. Ein Mitarbeiter kann nur dann eigenständig arbeiten, wenn er seine Verantwortung kennt und akzeptiert. Das ist eigentlich eine selbstverständliche Aussage. Wir erleben jedoch regelmäßig, dass die Verantwortung gar nicht geklärt ist. Dabei müssen wir klar zwischen Verantwortung und Aufgaben unterscheiden, denn Letztere sind meistens beschrieben.

**Verantwortung**

Verantwortung ist mehr als das Bewältigen der Aufgaben. Verantwortung bezieht sich auf das Gesamtergebnis der Arbeit: Berücksichtigen von Vorschriften, Verfolgen der Qualitätsanforderungen, Erfüllen der Ergebniserwartungen, richtiges Handeln bei Störungen und Fehlern, Integrieren von Veränderungen, autodidaktisches Lernen bei Neuerungen, Vorausdenken des zukünftig Wichtigen. In der Frage der Verantwortung kommen wir weiter, wenn wir konkreter fragen: Was erwarten wir – als Führungskraft – von unserem Mitarbeiter?

**Verantwortung und  
Erwartung**

Die Wahrnehmung von Verantwortung in diesem Sinne ist keine Selbstverständlichkeit – m.a.W. eine solche Verantwortung kann nicht verordnet werden. Sie muss in einem gemeinsamen Prozess geklärt werden. Es reicht auch nicht aus, diese Verantwortung einmal zu klären und dann nicht mehr. Menschen und Situationen verändern sich. Die Verantwortung muss also regelmäßig (z. B. einmal jährlich) überprüft und geklärt werden – eine wichtige Voraussetzung für Fortschritt durch Führung.

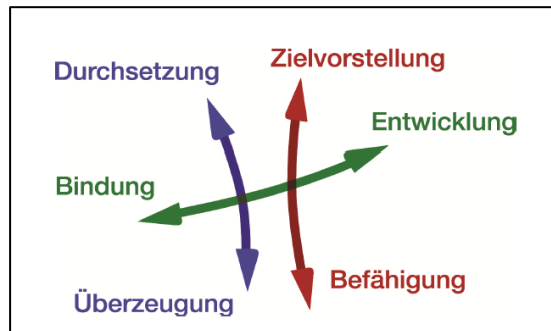
**Verantwortung  
klären**

Wenn wir Eigenständigkeit und Verantwortung von unseren Mitarbeitern erwarten, dann stellen wir fest, dass sie das mehr oder weniger können

**Dynamisch**

oder wollen. Wir müssen sie an diese Erwartungen an Verantwortung heranführen – und das geht nicht autoritär oder kooperativ oder transformal oder situativ, sondern dynamisch – anknüpfend an die Realsituation des Mitarbeiters.

Das Vorgehenskonzept bezieht sich beim Schreiner auf das Arbeiten mit dem Material „Holz“. Das „Material“ bei der Führungskraft ist der Mensch. Führungskräfte müssen lernen, wie sie Menschen dorthin be-



**Menschen Bewegen**

wegen können, eigenständig zu arbeiten und ihre Verantwortung wahrzunehmen. Da wird's psychologisch und wir müssen von den Führungskräften einfordern, dass sie sich auch in diesem Fachgebiet bewegen können. Um es den Führungskräften zu erleichtern, haben wir von EVOLOG sechs Wirkungsziele identifiziert, die alle Menschen bewegen können und die Führungskräfte immer gleichzeitig im Blick halten sollten. Sie werden von Führungskräften sozusagen wie sechs Bälle gleichzeitig in der Luft jongliert:

- **Zielvorstellung:** Hier geht es um die Leistungserwartungen an den Mitarbeiter. Je konkreter sie beschrieben sind, umso leitender sind sie für den Mitarbeiter.
- **Befähigung:** Jede Leistung – insbesondere die anspruchsvolle - ist auch immer mit Können verbunden. Befähigen ist mehr als Vormachen, Helfen, Zeigen. Es geht um das Steuern von Qualifizierungsprozessen.
- **Durchsetzung:** Die Führungskraft soll konsequent an den Zielvorstellungen und den damit verbundenen Verabredungen festhalten und diese durchsetzen.
- **Überzeugung:** Der Mitarbeiter will überzeugt werden, warum er die Zielvorstellung umsetzen soll. Es geht also um seinen Nutzen. Der Mitarbeiter will das Gefühl haben, dass sein Handeln sinnvoll ist – für das Unternehmen. Aber auch für ihn .....
- **Bindung:** Der Mitarbeiter will sich zugehörig fühlen – zu einem Team, zu einem Vorgesetzten, zu einem Unternehmen. Je „schöner“ dieses Team ist, umso wichtiger ist dem Mitarbeiter die Bindung zu ihm.

- **Entwicklung:** Der Mitarbeiter will sich aber auch persönlich weiterentwickeln.

Wenn die Führungskraft die Leitidee „Eigenständigkeit“ verfolgt, dann gilt es, mit dem Mitarbeiter die Verantwortung und die Erwartungen an seine Arbeit zu klären. Die Führungskraft kann dann mithilfe der sechs Wirkungsziele planen, wie er den Mitarbeiter zur Eigenständigkeit entwickeln kann. Er setzt sein Handwerk so ein, dass er seine Mitarbeiter zur Eigenständigkeit führt.

**Führung zur  
Eigenständigkeit**

Für uns bei EVOLOG bedeutet also fortschrittliche Führung nichts anderes als Führung zur Eigenständigkeit.

**Eigenständigkeit ist  
Fortschritt**

Jacobus Kraan  
Beratungsleiter  
Mitglied der EVOLOG Beratersozietät GbR  
Else-Lang-Str. 1, 50858 Köln  
Tel.: 0221 / 92 15 95 -17  
[j.kraan@evolog.de](mailto:j.kraan@evolog.de)  
[www.evolog.de](http://www.evolog.de)

Lothar Panten  
Beratungsleiter  
Mitglied der EVOLOG Beratersozietät GbR  
Else-Lang-Str. 1, 50858 Köln  
Tel.: 0221 / 92 15 95 -17  
[l.panten@evolog.de](mailto:l.panten@evolog.de)  
[www.evolog.de](http://www.evolog.de)

EVOLOG/23.10.2014/CK/CM