

## Ungenutztes Effizienzpotenzial ‚Professionelle Führung‘ Teil IV: Reflexion

**Reflexive Kompetenz und innere Unabhängigkeit als Schlüsselvariablen professioneller Führung.**

### 1.Vorbemerkung: Reflexion von Führung in Organisationen

Reflexion von Führung in einer Organisation hat zwei Seiten. Zum einen hängen Umfang und Qualität, mit denen Führung reflektiert wird, von der persönlichen reflexiven Kompetenz und der Reflexionsbereitschaft ihrer Mitglieder ab. Zum anderen muss der Blick aber auch auf die Bedingungen gerichtet werden, die die jeweils betrachtete Organisation für die Reflexion von Führung zur Verfügung stellt. In dieser Perspektive geht es vor allem um die Kultur dieser Organisation, aber auch um ihre Struktur: Fördert die jeweilige Kultur Reflexion eher oder verhindert sie diese, unterstützen die die Struktur repräsentierenden Regeln und Systeme (z.B. das Konzept des Mitarbeitergesprächs) Reflexion eher oder unterbinden sie Reflexion? Beide Aspekte - der Zugang über das Individuum und der Zugang über die Organisation - werden in diesem vierten Teil der Reihe aufgegriffen.

Da Reflexion von Führung in einer Organisation häufig Mut voraussetzt, brauchen ihre Mitglieder, insbesondere aber ihre Führungskräfte, ein hohes Ausmaß an innerer Unabhängigkeit, um sich darauf mit einem sicheren Gefühl einlassen zu können: Reflexion der eigenen (Führungs-)Person und des eigenen (Führungs-)Verhaltens führt nicht selten in das eigene Schattenreich. Bislang nur latent beziehungsweise unbewusst vorhandene schmerzbeladene, beschämende oder kritische Seiten der eigenen Person treten plötzlich ans Licht, sie werden erkennbar. Die Begegnung mit und vor allem das Anerkennen von Seiten, die uns unangenehm sind, fällt auch deshalb so schwer, weil viele Menschen bislang über keine Erfahrungen mit den entsprechenden inneren Auseinandersetzungen verfügen und damit auch keine entsprechende Verhaltenssicherheit besitzen. Hier wäre es von Vorteil, über ein tragfähiges Ausmaß an innerer Unabhängigkeit zu verfügen, die beispielsweise als Selbst-Bewusstsein genügend Orientierung vermitteln kann. Gerade im Prozess des Führens werden tendenziell unbewusste Erlebens- Verhaltens- und Denkmuster angeregt, die soziale Interaktionen betreffen, früh in der eigenen Lebensgeschichte erlernt wurden und deshalb eher schwer zugänglich sein dürften.

Besonders herausfordernd einerseits und gleichzeitig in einem positiven Sinne verbindend und kulturprägend andererseits sind Prozesse gemeinsamer Reflexion der eigenen Führungspersönlichkeit im Kreis von Kollegen (\*) der eigenen Organisation, zum Beispiel in innerbetrieblich angebotenen Selbsterfahrungsgruppen für Führungskräfte.

Aber auch bei Reflexionsprozessen, die die Organisation betreffen, ist Mut nötig. Da systematische Reflexion fast zwangsweise zu Erkennen führt, rücken in der organisationalen Perspektive rasch Machtprozesse in den Fokus der Aufmerksamkeit und werden zumindest ein Stück weit enttabuisiert. Dies führt in der Regel zu erheblichen Widerständen beziehungsweise zu Abwehr von jenen, die dabei von einem potenziellen Machtverlust betroffen sein könnten. Verständlicherweise können bei den Reflektierenden in solchen Situationen Gefühle von Beklemmung oder Angst auftreten. Jenseits von persönlichem Mut setzen organisationsbezogene Reflexionsprozesse in traditionellen Unternehmen oder Institutionen deshalb vom Einzelnen immer eine niedrige Autoritätsabhängigkeit (1) voraus.

Aus den skizzierten Gründen werden im abschließenden Teil IV dieser Reihe über professionelle Führung Fragen der reflexiven Kompetenz und der inneren Unabhängigkeit in ihrer

wechselseitigen Abhängigkeit thematisiert: Wie innere Unabhängigkeit Voraussetzung für vorbehaltlose, professionsentsprechende Reflexion ist, so setzt die Entwicklung innerer Unabhängigkeit beim erwachsenen Menschen ihrerseits (vorbehaltlose) Reflexion voraus.

Ihre volle Steuerungswirkung auf organisationaler Ebene können reflexive Prozesse trotz hoher individueller innerer Unabhängigkeit und reflexiver Kompetenz der Organisationsmitglieder aber nur dann entfalten, wenn die jeweilige Organisation günstige kulturelle und strukturelle Rahmenbedingungen für Reflexion bietet.

## 2. Die Bedeutung von Reflexion für Führung

Gegenstand von Führung sind immer einzelnen Personen und/oder soziale Systeme (2). Beide können als "nicht-triviale Maschinen" (3) für Überraschung sorgen, es existiert kein universelles Steuerungswissen, das man analog naturwissenschaftlichen Theorien prognosesicher anwenden könnte. Damit wird jede Führungsentscheidung zu einer "Einzelfertigung" mit grundsätzlich ungewissem Ausgang. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, jede (wichtige) Führungsentscheidung oder -handlung mit einer validen Situationsdiagnose zu beginnen. Anders als etwa in der Medizin bedeutet "Diagnose" hier jedoch nicht das Feststellen eines Defizits, sondern vielmehr, die Situation aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beschreiben und zu bewerten mit dem Ziel, sie erst einmal zu verstehen (die Leitfragen lauten ganz einfach: "Was ist los?" Und: "Wie würden andere Beteiligte diese Situation beschreiben?"). Verstehen einer sozialen Situation setzt - von einfachen Standardsituationen einmal abgesehen - stets Reflexion voraus.

In der individuellen Perspektive vollzieht sich Führung über die Person der Führungskraft. Dabei ist jede Führungshandlung als soziale Interaktion auch geprägt von den kognitiven, gefühlsmäßigen und verhaltensbezogenen Mustern der jeweiligen Führungskraft sowie von ihrem Führungsverständnis (4). Da Führungssituationen immer aus einer Interaktion von Führer und Geführten resultieren, sind sie immer auch geprägt von persönlichen Anteilen des Führenden. Im Sinne professioneller Führung sollte dem Führenden im Zweifelsfall dabei in großem Umfang klar sein, wie er mit seinen persönlichen Mustern und seinem Führungsverständnis die jeweilige Führungssituation mit beeinflusst. Um zielorientiert führen zu können, ist deshalb - wie bereits mehrfach in dieser Reihe angesprochen - unabdingbar, dass Führungskräfte Zugang zu ihren Mustern haben und Klarheit bezüglich ihres Führungsverständnisses. Beides setzt intensive Reflexionsarbeit voraus (5).

In der organisationalen Perspektive geht es vor allem darum, Reflexion für die Steuerung beziehungsweise Führung sozialer Systeme zu nutzen. Drei Aspekte erscheinen hier besonders wichtig:

- Die vor dem Hintergrund turbulenter und dynamischer Umwelten als Konzept der Organisationsführung relevante Organisationsentwicklung (6) basiert zu einem großen Teil auf gemeinsamen systembezogenen Reflexionsprozessen (Wo stehen wir? Was läuft gut beziehungsweise schlecht? Was heißt das für den nächsten Schritt?)
- Auch im Bereich der strategischen Unternehmensführung ist ein klarer Wandel zu erwarten. An die Stelle früher üblicher Planungshorizonte von 5 bis 10 Jahren treten sehr viel kurzzyklischere Strategiekonzepte. Regelmäßige Überprüfung beziehungsweise Reflexion der Strategie(n) wird zu einem neuen Standard im Führungshandeln des Oberen und Top-Managements (7). Auch um die notwendige Flexibilität und Nähe zum jeweiligen Markt zu gewährleisten, verlagert sich die Strategiebildung weg von reinen Strategie-Experten hin zur Führung in der Linie, das heißt, die reflexive Auseinandersetzung mit Strategien wird zu einer laufenden Führungsaufgabe.
- Gemeinsame Reflexion der konkreten Zusammenarbeit ist darüber hinaus auch eine wesentliche Grundvoraussetzung für die (Selbst-)Steuerung selbstorganisierender Gruppen, wie sie typisch sind für Projekt- oder Netzwerkorganisationen (8).

In allen drei genannten Perspektiven ist es ein Effizienzvorteil, wenn Führungskräfte über entsprechende Kompetenz bezüglich der Gestaltung kollektiver Reflexionsprozesse verfügen. Insbesondere die Organisationsentwicklung kann hier bewährtes Handlungswissen beitragen

und stellt in reichem Umfang konkrete Handlungskonzepte beziehungsweise Sozialtechniken bereit (z.B. Designs für Kommunikation in Großgruppen).

Damit in einer Organisation Reflexion auf persönlicher wie auf kollektiver Ebene stattfinden kann, bedarf es einer Kultur, die Reflexion zumindest zulässt, besser aber fördert. Dies begründet sich darin, dass ernst gemeinte Reflexion immer dazu tendiert, Bestehendes in Frage zu stellen und damit unbequem werden kann. Unbequem vor allem für die Gewinner des Ist-Zustandes. Angesprochen sind damit erneut vor allem klassische Machtstrukturen, wie sie in Hierarchien üblich sind (9). Reflexive Prozesse führen häufig zu einer Thematisierung organisationaler Tabus und sind somit geeignet, Abwehrreaktionen auszulösen. Widerstand gegenüber Macht-Veränderungen (über Machtverteilung und -gebaren in offiziellen Kommunikationskontexten zu sprechen ist in vielen Organisationen tabuisiert) und Angst vor generellem Tabu-Bruch. Es ist deshalb eine wesentliche Aufgabe des Top-Managements, die Entwicklung einer Kultur zu fördern, in der Reflexion die Norm ist, denn nur so kann die notwendige Erwünschtheit von Reflexion auch glaubhaft kommuniziert werden. Neben der Einsicht, dass Reflexionsprozesse ein wesentliches Element nachhaltiger Unternehmens- beziehungsweise Organisationsführung sind, brauchen Führungskräfte hier vor allem praktisches Können und entsprechendes Wissen über die Gestaltung und Steuerung von Kulturentwicklungsprozessen (10).

Im Hinblick auf Führungslernen wurde in dieser Reihe die Bedeutung von Reflexion bereits mehrfach betont: Man lernt Führung vor allem dadurch, dass man führt und dann die erzielten Resultate systematisch reflektiert.

### 3. Reflexive Kompetenz – die individuelle Seite

Reflexive Kompetenz (11) kann heute als wesentlichste Voraussetzung für das Management komplexer Situationen gelten. Sie fokussiert auf die Bereitschaft und die Fähigkeit von Führungskräften, professionell Reflexionsprozesse einzuleiten und durchzuführen. Dabei geht es um die Reflexion der eigenen Person und des eigenen Verhaltens (beispielsweise: "Warum ist Führung für mich wichtig und welche Bedeutung hat Macht für mich?" Oder: "Wie reagiere ich auf Ablehnung?") ebenso wie um das Herstellen einer reflexionsorientierten Kultur im eigenen Führungsbereich. Hierzu gehört das Ermöglichen von Offenheit gegenüber Reflexion z.B. durch das offensive Anbieten von persönlichem Coaching oder reflexionsbasiertem Lernen ebenso wie durch konstante Bereichsentwicklung. Zu dieser professionellen Kompetenz gehört auch zu wissen, wie Reflexionsprozesse zu gestalten sind und wo aus Gründen der Professionalität systemexterne Dritte einzubinden sind, z.B., um so genannte blinde Flecken besprechbar zu machen (12).

Nicht zuletzt aufgrund ihrer hohen Bedeutung für professionelle Führung sollte reflexive Kompetenz Gegenstand jeder Evaluierung von Managern auf individueller Ebene sein, zum Beispiel in Management Appraisals (13). Im Rahmen der Managementdiagnostik ist die oben qualitativ umrissene persönliche Eigenschaft "reflexive Kompetenz" durch Verhaltensanker zu beschreiben, die sich auf beobachtbares Verhalten beziehen (14). Reflexive Kompetenz ist eine vielschichtige Variable, die in großem Umfang durch Lernen entwickelt werden kann. Intensiver Selbsterfahrung in Einzel- und Gruppensettings kommt hier eine ebenso große Bedeutung zu wie der systematischen Auseinandersetzung mit Theorien, hier vor allem Persönlichkeitstheorien (zur Erinnerung: Führungsinstrument Nr. 1 ist die eigene Person) sowie Führungs- und Organisationstheorien (siehe unten). Erst systematische Reflexion eröffnet den Zugang zu eigenen Mustern und vor allem zum eigenen Führungsverständnis - beides Konzepte beziehungsweise Konstrukte, die - wie in Teil I dieser Reihe gezeigt wurde - wesentliche Elemente professioneller Führung sind.

### 4. Reflexive Kultur - die organisationale Perspektive

Damit Reflexion als organisationales Steuerungskonzept nachhaltig wirken kann, ist eine ausgeprägte Reflexionsorientierung der betrachteten Organisation nötig. In einer solchen

Kultur ist Reflexion nicht nur legitimiert, sondern sie wird vom Management auch offensiv gefordert und gefördert. Geht man von Scheins Drei-Ebenen-Modell der Kultur aus (15), so sind in einer reflexiven Kultur im Hinblick auf die äußere Ebene (Artefakte und Symbole) Konzepte wie Coaching oder Intervision (16) gut etabliert, Ansätze und Methoden der Organisationsentwicklung sind Standardkonzepte der Unternehmens- oder Bereichsführung. Sitzungen, die länger als eine Stunde dauern, werden mit einer Feedback-Runde abgeschlossen, persönliche wechselseitige Feedbackgespräche sind fester Bestandteil des Führungsprozesses. In der Weiterbildung findet man vor allem reflexionsbasierte Lernformen wie Action Learning, gruppenspezifische Veranstaltungen usw. Wichtige Entscheidungen werden nur nach kollegialer Beratung getroffen. Reflexion ist hier aber nicht nur ein natürliches Phänomen der organisationalen Alltagskultur, sondern sie ist auch auf der nächsttieferen Kulturebene der Normen und Werte verankert. Die entsprechenden Normen verlangen einerseits angemessene, permanente Reflexion des eigenen Verhaltens sowie ebenfalls die laufende Reflexion aller Aspekte der Unternehmens- beziehungsweise Organisationsführung (Strategien, Systeme, ...) und belohnen offenes, Vertrauen schaffendes Handeln. Erst Denken - zum Beispiel in Form von Beratung mit Kollegen - dann Handeln, ist ein zentraler Wert. Theorien haben ebenso Platz wie Intuition. Darüber hinaus ist Reflexion als Grundprinzip auch in den basalen Glaubenssätzen der Organisation verankert (die tiefste Ebene in Scheins Modell). In derartigen Kulturen ist (angemessene) Reflexion im Alltag so selbstverständlich, dass die jeweiligen Organisationsmitglieder nicht auf die Idee kämen, es könnte auch anders sein.

## 5. Reflexion – grundsätzliche Zugänge

Reflexion meint die Beschreibung einer Handlung, eines Gefühls, eines Gedankensystems aus einer neuen Perspektive. Die rein phänomenologische Erfahrung wird ergänzt um eine distanziertere Sichtweise, wodurch der Gegenstand der Reflexion von einer (logisch) höheren Ebene aus (neu) verstanden werden kann. Dieses Erkennen des Ist-Zustandes ist bekanntlich eine wesentliche Voraussetzung für seine Veränderung. Wenn man sich nach der Reflexion eines Geschehens oder Tatbestands entscheidet, nichts zu verändern oder zu tun, hat die daraus folgende Beibehaltung des Status Quo dann jedoch eine andere, nämlich eine bewusst gewählte Qualität: Man übernimmt explizit die Verantwortung dafür, dass ein Zustand so bleibt, wie er gerade ist. Grundsätzlich kann Reflexion auf unterschiedliche Art erfolgen. Wichtig dabei ist aber immer, dass ein zusätzliches, anderes, Referenzsystem einbezogen wird, von dem aus die reflektierte Beschreibung erst möglich wird. Im Hinblick auf die Führungspraxis bieten sich hier vor allem folgende Zugänge an: Feedback durch andere, Theorien und Diagnoseverfahren wie Tests im weitesten Sinne oder analoge Verfahren.

### Theorien

Realtheorien sind in sich widerspruchsfrei aufgebaute Aussagensysteme, bestehend aus erklärenden ("explikativen") und beschreibenden ("deskriptiven") Sätzen, die zum Ziel haben, Zusammenhänge beziehungsweise Sachverhalte der "Wirklichkeit" in einem universellen Sinne zu beschreiben. Ein prototypisches Beispiel wären physikalische Theorien. In den für Führungsfragen besonders relevanten Sozialwissenschaften existieren neben diesem Theorieverständnis weitere Ansätze, die in einer ersten Näherung als verstehende Methoden gekennzeichnet werden können, wie zum Beispiel die Hermeneutik. Ohne die wissenschaftstheoretische Diskussion hier vertiefen zu wollen, erlauben Theorien in jedem Fall die Beschreibung und damit das Verstehen eines Sachverhalts aus dem Blickwinkel der jeweils gewählten Theorie. So kann ein konkretes Führungsgeschehen beispielsweise bezogen werden auf tiefenpsychologische Ansätze, soziologische Theorien, Spieltheorien, die neuere Hirnforschung usw. Je nach gewählter Theorie sind als Ergebnisse der Reflexion dann andere Schwerpunkte der Erklärung als Ergebnis zu erwarten. Damit kann ein breiter differenziertes Bild der Situation erzeugt werden. Diese Verwendung von Theorien ist ein weiterer Grund dafür, warum Führungskräfte im Hinblick auf ihre Praxis heute über ein solides Fundament von theoretischem Wissen verfügen sollten. Je mehr relevante Theorien eine Führungskraft dabei kennt, desto mehr unterschiedliche Sichtweisen auf die jeweils betrachtete Führungssituation

sind ihr möglich, was tendenziell die Anzahl ihrer konkreten Handlungsoptionen in dieser Situation erhöhen kann. Um die Qualität der für die Reflexion jeweils gewählten Theorien bewerten beziehungsweise die Unterschiede zwischen ihnen erkennen zu können, ist es hilfreich, auch über entsprechende Metatheorien zu verfügen. Grundsätzlich können Theorien sowohl die Selbstreflexion unterstützen als auch eine wesentliche Basis für organisationsbezogene Reflexionsprozesse sein.

LINK: [Bewusstsein](#)

### **Standard-Verfahren**

Standard-Verfahren finden sowohl im Bereich von Organisationsdiagnostik als auch in der psychologisch fundierten Managementdiagnostik (17) Anwendung. Speziell in der Personorientierten Managementdiagnostik existieren viele hinreichend valide Tests, die Reflexionsprozesse mit dem Fokus Führungspersönlichkeit einleiten und unterstützen können. Sinnvoll ist vor allem, die Ergebnisse (Auswertung) solcher Verfahren als Einstieg in einen längeren Coachingprozess zu nutzen. Ähnlich verhält es sich mit Instrumenten der Organisationsdiagnostik, zum Beispiel Erhebungen zur Messung des Organisationsklimas. Auch hier sollten die jeweiligen Ergebnisse nicht als "Wahrheiten" betrachtet werden, sondern als Einstieg in einen gemeinsamen Diskussionsprozess mit dem Ziel, gegebenenfalls notwendige oder gewünschte Veränderungen einzuleiten. Einen besonderen Stellenwert nehmen dabei so genannte analoge Verfahren ein, die in beiden Feldern eingesetzt werden. Mit diesen nicht primär kognitiv orientierten Methoden, die meist auf intuitiv-kreativen Techniken aufbauen, werden zum einen neue Betrachtungsweisen ermöglicht (wobei grundsätzlich an Bekanntem angeknüpft wird), zum anderen werden damit gleichzeitig verfestigte kognitive Abwehrmuster unterlaufen. Dies kann den Fokus der Reflexion rasch auf Bereiche richten, die ansonsten nicht gesehen werden (dürfen). Auf organisationaler Ebene seien in diesem Zusammenhang beispielsweise von den Organisationsmitgliedern inszenierte Sketche zur Darstellung der Organisationskultur erwähnt oder systemische Strukturaufstellungen, die gerade die Reflexion von Führungssituationen gut ermöglichen. In der individuellen Perspektive kann die Symbolon-Methode, die auf jungianischen Archetypen aufbaut und auf Personen- wie Gruppenebene erfolgreich angewandt wird (18) als typisches analoges Verfahren gelten. Ein weiteres Beispiel ist das von Mayer entwickelte Konzept der Fokuskarten, ein auf symbolischen Bildern (Piktogrammen sehr ähnlich) basierendes Kartensystem, das eine Art diagnostisches Navigationssystem für Psychotherapeuten und Coaches darstellt (19).

### **Feedback-Prozesse**

Darüber hinaus werden in der Führungspraxis oftmals Feedback-Prozesse für Reflexion genutzt. Denn auch die Beschreibung von Verhalten aus dem Blickwinkel eines Anderen kann zu neuen Sichtweisen führen.

Vor dem Hintergrund der hier skizzierten Zugänge kann die reflexive Kompetenz einer Führungskraft als umso höher gelten,

- über je mehr und unterschiedlichere Persönlichkeits-, Führungs- und Organisationstheorien sie verfügt,
- je mehr Praktiken der Reflexionsgestaltung sie kennt und im konkreten Fall auch anwenden kann und
- je besser sie Grundregeln und Methoden des Feedback versteht und anwenden kann.

## **6. Reflexionsbereitschaft als Schlüsselvariable**

Reflexive Kompetenz kann sich nur dann entwickeln und entfalten, wenn Führungskräfte (und auch die jeweilige Organisation) über eine deutliche Reflexionsbereitschaft verfügen. Diese ist auf individueller Ebene lebensgeschichtlich vordeterminiert, frühe positive Erlebnisse mit Reflexion tragen zu einer tendenziell höheren Reflexionsbereitschaft bei. In der personenbezogenen Perspektive baut diese auf einer grundsätzlich positiven Einstellung gegenüber Reflexionsarbeit, auf einer hohen diesbezüglichen Motivation sowie auf Offenheit gegenüber Neuem und Fremden auf. Die Reflexionsbereitschaft einer Führungskraft dürfte umso höher sein, je mehr Sinn sie im Prozess der Reflexion grundsätzlich sieht und je

nützlicher sie die Ergebnisse von Reflexion im eigenen Führungsalltag erlebt. Gerade die heute typischen überfordernden Führungs- und Entscheidungssituationen können zu einem "Aufweichen" der bei Führungskräften noch oft beobachtbaren Widerstandshaltung gegenüber Reflexion beitragen. Neben Vertrauen ist gerade Reflexion ein wesentliches Medium zur Komplexitätsreduktion in Entscheidungssituationen, Reflexionsbereitschaft wird zu einer Schlüsselvariable im Hinblick auf nachhaltig erfolgreiche Führung.

## 7. Wege zur Entwicklung persönlicher reflexiver Kompetenz

Auf einer vornehmlich kognitiven Ebene kann die Entwicklung persönlicher reflexiver Kompetenz insbesondere durch das Lernen führungsrelevanter Theorien geschehen. Dies umso mehr, wenn das Lernen in Gruppen mit anderen Führungskräften erfolgt und damit Diskurse über das Gelernte möglich werden. Dieser Aspekt dürfte insbesondere dann greifen, wenn in der gemeinsamen Diskussion die jeweilige Theorie auf die eigene Führungspraxis bezogen wird. Entwickelt wird dabei vor allem ein neuer Blick auf Führung in Organisationen.

Auf einer emotionalen beziehungsweise affektiven Ebene erfolgt die Entwicklung reflexiver Kompetenz durch intensive Selbsterfahrung mit dem Ziel, eigene Muster zu erkennen. Therapie-nahe Ansätze, einzeln oder in Gruppen, können hier eine geeignete Lernform sein (zum Beispiel Skriptanalyse). Der Fokus dabei ist Reflexion der eigenen Person (Führungsinstrument Nr. 1) und auch, tragfähige Hypothesen darüber zu entwickeln, wie die eigenen kognitiven, affektiven und verhaltensmäßigen Muster in die Welt wirken und welche Rückwirkungen gegebenenfalls zu erwarten sind.

Zum Lernen reflexiver Kompetenz im Hinblick auf soziale Prozesse bieten sich interaktionsorientierte Selbsterfahrungsgruppen an, beispielsweise Gruppendynamikseminare. In dieser Perspektive liegt das Ziel im Erkennen und Verstehen sozialer Prozesse. Schwerpunkte dabei sind Beziehungsgestaltung sowie Macht und Vertrauen. Begleitend zur Führungspraxis erfolgt die Weiterentwicklung reflexiver Kompetenz idealerweise durch Coaching-Prozesse sowie kollegiale Beratung.

Weitere Wege zum Ausbau der eigenen reflexiven Kompetenz sind insbesondere auch das Führen eines Lerntagebuchs zum Thema eigene Führungspraxis: Hier werden emotional signifikante Führungsepisoden am Ende jedes Arbeitstages schriftlich aufbereitet und Hypothesen über ihre Entstehung und mögliche Konsequenzen formuliert.

## 8. Wege zur Entwicklung einer reflexiven Organisationskultur

Die Entwicklung einer spezifischen Organisationskultur kann als eine der schwierigsten Managementaufgaben gelten. Dies deshalb, weil sich Kultur als emergentes Phänomen (20) nicht in einem engeren Sinn steuern lässt. Dennoch kann durch das Setzen gezielter Interventionen die Wahrscheinlichkeit dafür, dass sich eine Kultur in die jeweils gewünschte Richtung verändert, positiv beeinflusst werden. Eine der wesentlichsten Interventionen liegt dabei immer darin, dass das Top-Management mit seinem (Führungs-) Handeln die neue Kultur für die Mitarbeiter glaubhaft selbst repräsentiert. Es geht hier also darum, dass die Geschäftsleitung selbst eine reflexive Kultur vorlebt. Dies kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass auch Sitzungen der Geschäftsleitung ab einer bestimmten Dauer grundsätzlich mit einer Feedback-Runde abgeschlossen werden, und dieser Standard dann wie in einer Kaskade auf nachgelagerte Führungsebenen übertragen wird. Auch können beispielsweise Strategien in Großgruppenveranstaltungen mit einer sehr großen Anzahl von Mitarbeitern kritisch diskutiert werden. Eine weitere kulturprägende Intervention besteht darin, Schlüsselpositionen mit Personen zu besetzen, die selbst die neue Kultur in großem Umfang verkörpern. Darüber hinaus wären alle formalen Führungsinstrumente wie Potenzialanalyse, Performance Appraisals, Mitarbeitergespräch und andere als flankierende Maßnahme reflexionsorientiert zu gestalten (21). Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der betrieblichen Fort- und Weiterbildung zu. Für viele Bildungsthemen bieten

sich reflexive Lernformen (sief oben) offensichtlich an und man kann hier ebenfalls auf bewährte Handlungsmuster wie beispielsweise Action Learning und Lerngruppen zurückgreifen.

Jenseits dieser Einzelmaßnahmen kann auch der (riskante) Versuch eines "echten" Kulturentwicklungsprozesses (22) eingegangen werden. Wichtig dabei ist in jedem Falle, ein Prozess-Design zu wählen, das selbst stark von reflexiven Elementen geprägt ist. Die neue Kultur kann so schon im Prozess ihres Entstehens gelernt werden. Da - wie oben skizziert - bei den für die Organisationsentwicklung typischen gemeinsamen Reflexionsprozessen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit auch sensible Themen zur Sprache kommen, setzt die Entwicklung einer reflexionsorientierten Kultur grundsätzlich die Bereitschaft des (Top-) Managements voraus, im Rahmen der Kulturentwicklung und Kulturpflege auch tendenziell tabuisierte Fragen beziehungsweise Sachverhalte im gemeinsamen Diskurs zu behandeln.

## 9. Exkurs: Mustererkennung ohne therapeutisch-klinischen Anspruch

In der gesamten Reihe wurde immer wieder die Bedeutung der Bewusstheit über eigene Muster für die Profession Führung angesprochen. Während es im Rahmen klinisch-psychotherapeutischen Handelns oft darum geht, neurotische Muster zu erkennen und in meist längerfristigen Prozessen zu verändern (zu "heilen"), fokussiert die Professionalisierung von Führungskräften vor allem darauf, die eigenen Muster kennen zu lernen und ein realistisches Bild davon zu entwickeln, wie sie sich im konkreten Einzelfall auf das eigene Führungshandeln auswirken. Es wäre sicherlich utopisch und unangemessen, zu fordern, Führungskräfte müssten ihre zum Teil auch neurotischen (zum Beispiel narzisstischen) Muster überwunden haben, das heißt "austherapiert" sein, um professionell führen zu können. In der Praxis geht es vielmehr darum, sich der eigenen Muster und deren Wirkungen so weit bewusst zu sein, dass beispielsweise dysfunktionale Wirkungen des eigenen Führungshandelns antizipiert und somit innerhalb einer bestimmten Bandbreite auch gesteuert werden können. Wenn die eigenen Muster in großem Umfang der Profession Führung widersprechen (beispielsweise im Fall sadistischer Verhaltenstendenzen), sollte ein Berufswechsel in eine entsprechende Fachfunktion erfolgen. Es geht im Zuge der Professionalisierung vor Führung also eher um das Erlernen eines gelungenen, angemessenen Umgangs mit den eigenen Mustern, als um Persönlichkeitsveränderung in Richtung einer "idealen" Führungskraft.

## 10. Innere Unabhängigkeit als Voraussetzung und Ergebnis reflexiver Kompetenz

Führung in komplexen (23) Situationen verlangt neben einem hohen Ausmaß reflexiver Kompetenz auch eine ausgeprägte innere Unabhängigkeit. Diese weist als Person-bezogene Variable drei interdependente Ebenen auf.

Zum einen fragt sie, in welchem Umfang eine Führungskraft ihre persönlichen Verhaltens- und Erlebensmuster kennt und in der Lage ist, sich in Situationen, in denen ihre jeweiligen Muster evoziert werden, auch entgegen diesen Mustern zu verhalten sofern dies Sinn macht (hier wird besonders die Bedeutung der Führungspersönlichkeit im Prozess des Führens angesprochen).

Zum anderen ist sie ein Maß dafür, in wie weit eine Person auch in schwierigen Situationen eigenen Werten und Grundüberzeugungen treu bleibt.

In ihrer dritten Dimension beschreibt innere Unabhängigkeit das Vermögen, auch in hochgradig mehrdeutigen und ambivalenten Situationen, z.B. in Double Binds (24), selbst handlungsfähig zu bleiben und darüber hinaus den Geführten Handlungsorientierung zu vermitteln (25).

Gerade im Hinblick auf die Professionalisierung von Führungskräften besteht zwischen innerer Unabhängigkeit und reflexiver Kompetenz ein enger Zusammenhang: Ein hohes Ausmaß innerer Unabhängigkeit erleichtert und fördert die Entwicklung reflexiver Kompetenz, gleichzeitig sind reflexive Kompetenz und Reflexionsbereitschaft eine wesentliche Voraussetzung für den Erwerb beziehungsweise den Ausbau innerer Unabhängigkeit beim erwachsenen Menschen. Dieser Zusammenhang wird im Folgenden kurz vertieft: Mit innerer Unabhängigkeit sind zwar auch kognitive Kompetenzen wie die Fähigkeit, komplexe

Sachverhalte rasch gedanklich durchdringen zu können und auf ihre wesentlichsten, handlungsrelevanten Aspekte zu reduzieren, angesprochen. Der Kern dieser "Variablen" liegt aber eher im Bereich meist unbewusster emotionaler und verhaltensmäßiger Muster. Hervorzuheben wäre hier einerseits die Frage nach der eigenen Autoritätsabhängigkeit. Dies deshalb, weil Hierarchien alte, in der Kindheit erworbene Gehorsams- und Unterwerfungsmuster aktivieren. Gerade in Führungspositionen sind aber mutige "Erwachsenen-Entscheidungen" nötig (also eben nicht kindlicher Gehorsam). Zum anderen steht das eigene Selbst-Bewusstsein im Zentrum des Konstrukts. "Selbst-Bewusstsein" beschreibt dabei nichts anderes als ein möglichst klares, vorbehaltloses Kennen des eigenen Selbst beziehungsweise der eigenen Person mit ihren Mustern, Licht und Schatten sowie vor allem auch ihren Grenzen (allerdings lassen sich diese nur über Erfahrung ermitteln. Oder mit anderen Worten auf einer tieferen Ebene ausgedrückt: Das Gehirn weiß grundsätzlich nicht, was es nicht weiß). Was die Entwicklung reflexiver Kompetenz angeht, befindet man sich hier in einem gewissen Dilemma. Gerade Führungskräfte mit einer bereits hoch entwickelten inneren Unabhängigkeit sind aus plausiblen Gründen eher in der Lage, sich auf Reflexion der eigenen Person einzulassen: Niedrige Autoritätsabhängigkeit erleichtert das Ansprechen auch unangenehmer oder tabuisierter organisationaler Themen, ein ausgeprägtes Selbst-Bewusstsein erlaubt auch einen offenen, kritischen Blick auf die eigene Person mit all ihren kognitiven, affektiven und verhaltensmäßigen Tendenzen. Die Entwicklung innerer Unabhängigkeit erfolgt bei Erwachsenen aber vor allem über reflexive Lernformen, die für Menschen mit noch niedriger innerer Unabhängigkeit jedoch eine Herausforderung darstellen. Hellmer/Smetschka zeigen anhand eines konkreten Beispiels aus der Praxis, wie innere Unabhängigkeit für die Managemententwicklung (26) operationalisiert werden kann (27).

## 11. Abschluss der Reihe

Zum Abschluss dieser vierteiligen Reihe laden wir Sie nun ein, sich mit Ihrer eigenen Führungspraxis reflexiv auseinanderzusetzen. Im Hinblick auf Ihre Führungspersönlichkeit bitten wir Sie, folgende Fragen für sich zu klären und ausführlich schriftlich zu beantworten:

1. Welches ist Ihr Führungsverständnis? Und: Wie ist es entstanden? Gehen sie hierzu bitte zuerst noch einmal die Aussagen zum Führungsverständnis in Teil 1 dieser Reihe durch.
2. Bitte beschreiben Sie sich selbst als Führungskraft qualitativ vor dem Hintergrund der 6 in Teil II aufgeführten Leadership Competencies.  
Beschreiben Sie zu jedem Kriterium auch, was Sie in Ihrem konkreten Führungshandeln getan haben oder tun, so dass Sie heute sagen, Kompetenz XY ist bei mir folgendermaßen ausgeprägt...
3. Was können Sie bezüglich Führung heute wirklich gut? Wo haben Sie noch Lern- und Entwicklungsbedarf? Und: Was können Sie tun, um diesen Bedarf zu decken?
4. Stellen Sie diese Fragen und Ihre Antworten darauf einer anderen Führungskraft, der Sie vertrauen, vor und bitten Sie sie diesbezüglich um Rückmeldung aus ihrer Sicht.

Was die Führungskultur "Ihrer" Organisation angeht, orientieren sie sich bitte an folgenden Leitfragen:

1. Welche verbindlichen Aussagen über Führung (beispielsweise ein Leitbild Führung oder Leadership Competencies) gibt es in Ihrer Organisation? Wie wird ihre Umsetzung in das praktische Führungshandeln sichergestellt?
2. Wie würden Sie die Führung, wie Sie sie in Ihrer Organisation erleben, qualitativ beschreiben? Was bezüglich Führung hilft, die Organisationsziele zu erreichen? Was dabei behindert das Erreichen der Organisationsziele?
3. Welche Strukturen in Ihrer Organisation fördern Führung? Welche behindern sie? Orientieren sie sich bei der Beantwortung bitte an den entsprechenden Aussagen in Teil II dieser Reihe.
4. Wie würden Sie die Führungskultur Ihrer Organisation beschreiben? Orientieren sie sich bitte bei der Beantwortung der Frage an Scheins Kulturmodell in Teil I dieser Reihe.

5. Stellen Sie diese Fragen bitte einigen Kollegen aus Ihrem Unternehmen und bitten Sie sie auch um Rückmeldung zu Ihren Einschätzungen beziehungsweise Antworten.

Und als letzte Fragen dieser Reihe: Wie schätzen Sie Ihre Professionalität im Bereich Führung ein? Wie würden Sie sie beschreiben? Nun wünschen wir Ihnen viel Erfolg bei Ihrer weiteren Entwicklung.

### Anmerkungen:

(\*) Mit der männlichen Form ist immer auch die weibliche gemeint – nur aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung wird auf die gleichzeitige Verwendung beider Geschlechter verzichtet.

(1) Vgl. hierzu Kehrler, A.: Zur Gehorsamsbereitschaft in Organisationen, in Sandner, K.: Politische Prozesse in Organisationen, Berlin/Heidelberg: Springer 1989, S. 119 – 129

(2) Zur Erinnerung die Definition von Führung aus Teil I dieser Reihe:

- In einer personenbezogenen Perspektive heißt Führung, aus einer Berufsrolle heraus und im Kontext der betrachteten Organisation, Interventionen zu setzen gegenüber einzelnen Personen (den Geführten), um deren Verhalten zielorientiert (bezogen auf die Organisationsziele) zu beeinflussen.

- In einer systembezogenen Perspektive bedeutet Führung, ebenfalls aus der Berufsrolle heraus, Interventionen zu setzen in Bezug auf das geführte System (die Gesamtorganisation, Geschäftsbereiche, ... bis hin zu einzelnen Teams), um dessen globales Verhalten zielorientiert zu beeinflussen.

- In einer politischen Perspektive bedeutet Führung die aktive Gestaltung der Organisationsumwelt im Sinne der Ziele der jeweiligen Organisation, zum Beispiel durch Lobbyismus oder Imagekampagnen  
Konstituierend für Führung ist dabei, dass Führungshandeln von einer Intention geleitet ist und dass es sich dabei um eine wiederkehrende Aufgabe handelt. Professionalisierung von Führung fokussiert in dieser Betrachtung vor allem auf die Ausweitung von aktuellem Führungswissen und -können sowie die Intensivierung der Reflexion des Führungsverständnisses einzelner Führungskräfte, aber auch von Führungsteams, zum Beispiel im Falle der Führung durch Kollegialorgane.

(3) Eine triviale Maschine reagiert auf Lenkungseingriffe vorhersagbar, eine nicht-triviale Maschine kann auf einen Lenkungseingriff immer auch anders reagieren. Die Unterscheidung triviale versus nicht-triviale Maschine geht auf Heinz von Foerster zurück

(4) Siehe hierzu insbesondere Teil I dieser Reihe

(5) Siehe hierzu insbesondere Teil I sowie Teil III dieser Reihe

(6) Organisationsentwicklung (OE) ist eine Philosophie des Change-Management und kann in einer ersten Näherung durch folgende Leitsätze charakterisiert werden:

- Beteiligte Betroffene
- Denke von außen nach innen
- Keine Intervention ohne vorherige Diagnose
- Mache die Hinterbühne des Geschehens (zeitweise) zur Vorderbühne

Als Führungs- und Gestaltungskonzept hat die OE in den letzten Jahrzehnten einen reichen Fundus bewährter Handlungskonzepte entwickelt. Siehe beispielsweise Doppler, K./Lauterburg, Ch.: Change-Management Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/Main u.a.: Campus 2002 (10. Auflage)

(7) Siehe auch Nagel, R./Wimmer, R.: Systemische Strategieentwicklung - Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart: Klett-Cotta 2002

(8) Siehe hierzu insbes. Schmidt, J.: Die sanfte Organisationsrevolution - Von der Hierarchie zu selbststeuernden Systemen, Frankfurt/Main und New York: Campus 1993

(9) In historischen Betriebsordnungen war es den Arbeitern und Angestellten oftmals offiziell untersagt, untereinander über die Organisation zu sprechen. Quelle: Persönliche Mitteilung Kurt Buchinger (2001)

(10) Obgleich Kultur ein emergentes Phänomen ist, kann das Management zumindest kulturprägend wirken. Ein Grundmodell zur systematischen Kulturentwicklung findet sich beispielsweise bei Doppler/Lauterburg, a.a.O., S.451 – 468. Die Gegenthese vertreten Wohland, G./Wiemeyer, M.: Denkwerkzeuge für dynamische Märkte - ein Wörterbuch, Münster: Monsenstein und Vannerdat 2006, S. 41 - 51

(11) Siehe hierzu Stahl, H.-K.: Stützen des Unternehmens, in Harvard Business Manager, April 2004, S. 33 - 34

(12) Diese Beschreibung der Variablen Reflexive Kompetenz wurde fast wörtlich übernommen aus Schuh, S. (2008) Führung als Profession. In Sackmann, S. (Hrsg.). Mensch und Ökonomie - Wie sich Unternehmen das Innovationspotenzial eines Wertespagats erschließen (S. 276 - 293). Wiesbaden: Gabler, hier S. 284

(13) Siehe hierzu insbesondere Teil II dieser Reihe, vertiefend Link 2

(14) Beispielsweise: Eine Führungskraft hat eine hohe Reflexive Kompetenz,

- wenn sie regelmäßig Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte um Feedback zum eigenen Führungsverhalten bittet
  - wenn sie die Situation des von ihr verantworteten Bereichs regelmäßig mit ihren Mitarbeitern offen diskutiert und nach entsprechenden Verbesserungspotenzialen sucht, etc.
- (15) Siehe hierzu Teil I dieser Reihe, Link 1
- (16) Siehe hierzu insbesondere Teil III dieser Reihe, Link 1
- (17) Siehe hierzu insbesondere Teil II dieser Reihe Link 2
- (18) Für einen ersten Überblick siehe Kranz, Ch.: Durch Selbstreflexion zum Erfolg, Triesen: Symbolon Verlag 2008
- (19) Siehe hierzu Mayer, Ch.: Mit Fokuskarten zum Ziel. Ein Navigationssystem für Psychotherapeuten und Coaches. Paderborn: Junfermann 2010, in Druck
- (20) Siehe hierzu Teil I dieser Reihe, Link 1: In Scheins Kulturmodell wird implizit formuliert, dass Kultur in der Auseinandersetzung mit Problemen externer Anpassung und interner Integration entsteht.
- (21) Siehe hierzu beispielsweise Schuh, S.: Potenzialanalyse in der Generali Vienna Group, in: Hernsteiner 2/2005, S. 10 – 14
- (22) Die Hauptelemente eines derartigen Prozesses sind beispielsweise bei Doppler/Lauterburg, a.a.O., S. 451 - 468 beschrieben
- (23) Zur Unterscheidung komplex vs. kompliziert siehe insbesondere Wohland/Wiemeyer, a.a.O., S. 83 - 88; auch S. 174 - 176
- (24) Double Bind beschreibt die Situation, dass eine Person gleichzeitig auf zwei sich widersprechende Ziele verpflichtet wird. Konstituierend dabei ist, dass die Person die Situation nicht verlassen kann und ein grundsätzliches Machtgefälle zwischen der Person, die die Situation erzeugt und der, die darin gefangen ist, besteht. Als Konsequenz des Double Bind folgt, dass die gefangene Person, egal für welches Ziel beziehungsweise für welche Handlungsalternative sie sich entscheidet, „falsch“ handelt.
- (25) Die Darstellung wurde aus Schuh (2008), a.a.O., S.284 übernommen
- (26) Siehe hierzu insbes. Teil II dieser Reihe, Link 2
- (27) Hellmer, S./Smetschka, B: Prozesskompetenz entwickeln - Veränderung gestalten. Prozessorientiertes Lernen in Unternehmen und Universitäten, Heidelberg: Carl-Auer 2009, S.282 - 283