

Wirtschafts- psychologie aktuell

Zeitschrift für
Personal und Management

Schwerpunkt

Reinventing Leadership



Welche Führung im digitalen Zeitalter gefordert ist

Warum Leadership den reflektierten Praktiker braucht

Wie Agilität die Rolle der Führungskräfte verändert

Weshalb Lernagilität das Potenzial von Leadern anzeigen kann

Wie der CEO von Hiscox die Firmenwerte glaubwürdig lebt

Forum

Warum Geld eine Projektionsfläche für inneren Mangel ist

Wie Resilienz dabei hilft, Krisen besser zu bewältigen

Der reflektierende Praktiker – fünf Denkmuster für Führungskräfte

Um die Komplexität des Führungsalltags zu bewältigen, braucht es eine gute Reflexionsfähigkeit. Dabei helfen fünf Denkmuster.

Es galt schon immer: Wer mit sich selbst nicht zurechtkommt, kommt auch mit anderen nicht klar. Selbstführung und die Führung von anderen hängen eng miteinander zusammen. Führungskräfte, die nicht ständig an sich arbeiten, nutzen ihr Potenzial nur ungenügend und riskieren ihre eigene innere Balance. Wer andere führen will, muss daher auch Verantwortung für sich selbst übernehmen. Dabei geht es nicht um eine neue Innerlichkeit und Selbstsuche, sondern um Führungskraft, die im bewussten Umgang mit eigenen Gedanken und Emotionen entsteht und als Basis für die Gestaltung produktiver Führungsbeziehungen dient. Wegweisend ist dabei die Idee des „Reflective Practitioners“, wie sie Donald Schön, ein amerikanischer Philosoph und MIT-Professor für Stadtplanung, vor fast 40 Jahren entwickelt hat (Schön, 1983). Vor dem Hintergrund des amerikanischen Pragmatismus beschreibt er, wie es dem Einzelnen gelingen kann, in einer konkreten Situation seine Handlungsfähigkeit durch gezieltes Nachdenken und gekonntes Reflektieren aufrechtzuerhalten („reflection-in-action“).

Steigerung der Reflexionsleistung

Im Folgenden werden fünf Denkmuster beschrieben, die einen solchen Reflexionsprozess unterstützen können. Sie spielen auch in dem Buch „Verantwortungsvoll führen in einer komplexen Welt“ der Autoren (Gomez, Lambertz, Meynhardt, 2019) eine wesentliche Rolle bei der Frage, woran sich Führungskräfte im Unternehmensalltag orientieren können. Mit Denkmustern sind damit Perspektiven und Haltungen zur Einordnung und Bewertung eigener Wahrnehmungen und Handlungen gemeint. Dahinter steht die Arbeitshypothese, dass eine entsprechende Aufmerksamkeitsorientierung die Qualität der Reflexion als Voraussetzung einer guten Führungsleistung steigern kann. Im Kern geht es um eine Strukturierungsleistung von Erfahrungswissen mithilfe wissenschaftlich begründeter Konzepte.

Dies ist eine Fähigkeit, die sich vor allem in der Art und Weise der Reflexion selbst zeigt und nicht mit dem Auf-

bau von Expertenwissen zu verwechseln ist. Während Letzteres auf das tiefe Verständnis eines Fachgebietes zielt, stellen die Denkmuster einen formalen Apparat dar, der unabhängig von einem bestimmten fachlichen Problemkontext zum Einsatz kommt und eher das *Wie* als das *Was* der Reflexion anleitet. Im Lichte der „Grand Challenges“ (z. B. Digitalisierung, Klimawandel, Pandemien) ist die Steigerung der Reflexionsleistung des Einzelnen ein wichtiger Weg, um die Komplexität des Führungsalltags zu bewältigen. Nicht ein Mehr an Fachwissen, sondern ein Besser der Informationsverarbeitung ist der Schlüssel, um die weder klar definierbaren noch direkt oder gar allein lösbaren Herausforderungen tatkräftig anzugehen. Die fünf identifizierten Denkmuster sind keineswegs abschließend gemeint. Sie basieren auf soliden theoretischen

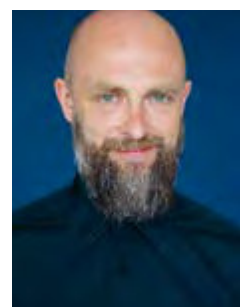
*Professor Dr. Timo Meynhardt,
Diplom-Psychologe, Inhaber des
Dr. Arend Oetker Lehrstuhls für
Wirtschaftspsychologie und
Führung an der HHL Leipzig Graduate
School of Management,
Timo.Meynhardt@hhl.de*

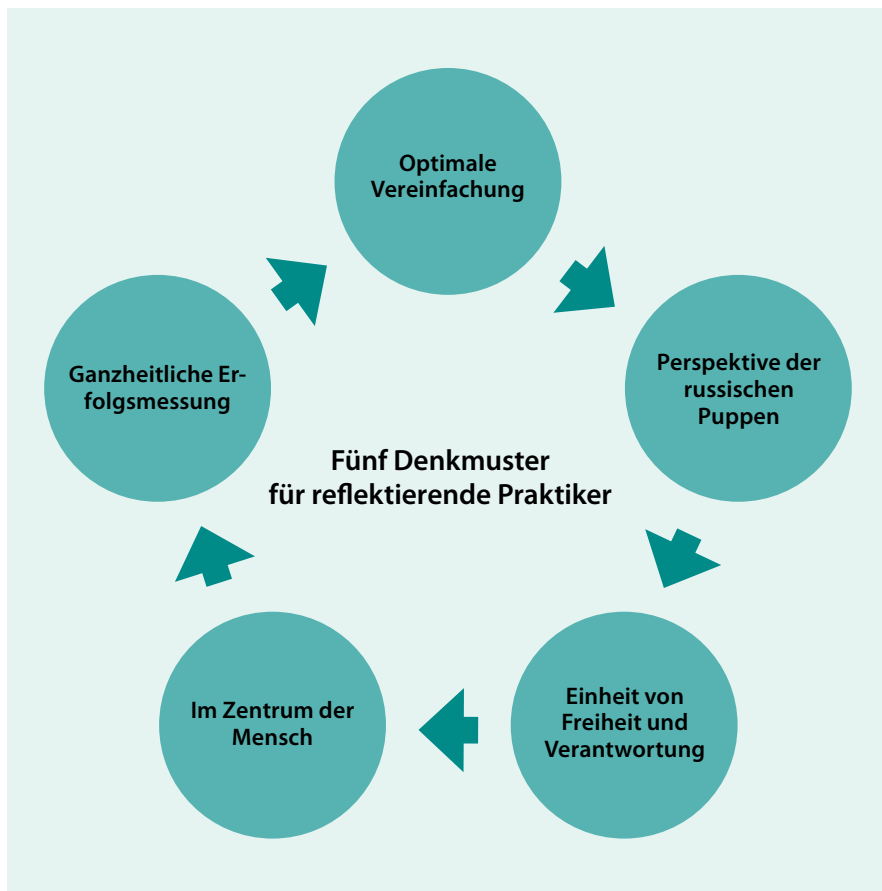


*Professor Dr. oec. Peter Gomez,
emeritierter Professor für Organisationslehre an der Universität St. Gallen,
peter.gomez@unisg.ch*



*Mark Lambertz,
Entrepreneur,
Agile Master bei der IT-Beratung
Metronom in Düsseldorf,
mark@marklambertz.de*





Meynhardt, Gomez, Lambertz

Fünf Denkmuster für eine gute Reflexionsfähigkeit

Überlegungen, sollten aber selbst immer wieder reflektiert und adaptiert werden.

1. Optimale Vereinfachung

Einfache Probleme sind durch eine geringe Anzahl von Einflussgrößen und Beziehungen charakterisiert, und sie lassen sich analytisch lösen. Der Großteil der täglichen Führungsaktivitäten fällt in diesen Bereich. Bei komplizierten Problemen steigt die Zahl der Einflussgrößen und der Beziehungen an. Die Art der Verknüpfung bleibt aber über die Zeit unverändert. Bei komplexen Problemen ändern sich im Zeitablauf nicht nur die Einflussgrößen und Beziehungen, sondern auch das Verknüpfungsmuster ist dynamisch.

Wenn sich komplexe Problemsituationen als Folge der dynamischen Entwicklung der Teile und ihrer Verknüpfungen nicht vollständig erfassen lassen, stellt sich na-

türlich die Frage, wie man sich überhaupt ein Bild machen kann. Mit Sicherheit lässt sich sagen, dass eine reduktionistische Betrachtungsweise – indem man das Ganze in seine Teile zerlegt und diese analysiert – nicht funktionieren kann, denn es gilt: Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile. Oder noch konkreter: Das Ganze ist „etwas anderes“ als die Summe der Teile.

„Man soll die Dinge immer so einfach wie möglich sehen, aber nicht einfacher!“ (Albert Einstein) Die Gefahren liegen vor allem beim „nicht einfacher“. Die unzulässige Reduktion komplexer Sachverhalte auf komplizierte oder gar einfache Zusammenhänge steht hier im Vordergrund. Diese lässt sich meist an folgender Formulierung erkennen: „...“, das ist ja nichts anderes als ...“ Folgende weitere Erkenntnis erweist sich in diesem Kontext ebenfalls als hilfreich: Für jedes komplexe Problem gibt es eine einfache Lösung, und die ist

sicher falsch. Für den reflektierenden Praktiker gilt: Lieber Komplexität über- als unterschätzen!

Die Komplexitätswissenschaften schlagen vor, sich auf Muster zu konzentrieren, um Regelmäßigkeiten im Fluss von scheinbar ungeordneten Ereignissen und Prozessen deutend zu erkennen. Bei dieser Art von Vereinfachung gilt es, sich auf die Definition von Systemgrenzen und sogenannte Rückkopplungen zu konzentrieren und vor allem der eigenen Intuition zu misstrauen, wenn es um die Abschätzung von Entwicklungsverläufen geht, die oft eben nicht einem linearen Verlauf gehorchen. Hinzu kommt die aktive Seite der Komplexitätsbewältigung: experimentieren statt modellieren, lose Kopplungen statt fester Strukturen und gezielt nach „Tipping points“ suchen, also den Punkten, an denen etwas kippt.

2. Das Prinzip der russischen Puppen

In ihren Grundzügen sind sich soziale Systeme ähnlich, aber nur in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit können sie „verstanden“ werden. Das Prinzip der russischen Matrjoschkas, aus Holz gefertigter, bunt bemalter, ineinander verschachtelbarer Puppen, soll diesen Gedanken zum Ausdruck bringen. Gesellschaft, Wirtschaft und Unternehmen sind je für sich komplexe Systeme, die sich durch Eigendynamik auszeichnen und sich deshalb nicht direkt steuern oder prognostizieren lassen. Es ist die „Komplexitätsbrille“, die dem reflektierenden Praktiker ein Denken in der Matrjoschka-Logik ermöglicht. Innerhalb der einzelnen Systeme dominieren bestimmte Problemsichten, Eigenlogiken und Handlungsrationitäten, die es ganz unmöglich machen, mit einem anderen System „ins Gespräch zu kommen“ und Verständigung zu erzielen.

Ein Vorschlag ist es dabei, nicht erst jeweils die „Sprache“ des anderen zu erlernen und zunächst Experte in einem Feld

zu werden, sondern sich mit der „Komplexitätsbrille“ auf der Nase der Situation zu nähern. Bildlich gesprochen: zuerst in den Helikopter steigen und zunächst von oben über das Gelände schauen. Von dort sieht man das Unternehmen eingebettet in die Gesellschaft und die Wirtschaft. Man gewinnt Einsicht in die großen Zusammenhänge und kann sich erste Gedanken über Handlungsoptionen machen. Dann landet man mit dem Helikopter an einem genau spezifizierten Standort und gewinnt dort eine umfangreiche Bodenprobe. Diese nimmt man wieder in seinem Helikopter auf jene Flughöhe mit, die eine Interpretation der gewonnenen Daten im größeren Kontext von Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft erlaubt.

Der Vorteil dieses Ansatzes besteht darin, schnell(er) gegenseitige Abhängigkeiten, Schnittstellen und Übergänge zu entdecken, ohne die ein Verständnis einer bestimmten Situation kaum möglich ist. Er fordert das Zusammendenken sogenannter rekursiver Beziehungen („Schleifen schließen“). Der reflektierte Praktiker sucht bewusst nach synergetischen Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Systemebenen und macht sich die Matrjoschka-Logik zunutze.

3. Einheit von Freiheit und Verantwortung

Jede Reflexion der eigenen Lage führt zu der Frage, worin der Handlungsspielraum in der eigenen Rolle besteht, wo die Verantwortung für das, was passiert, beginnt und wo sie endet. Orientierungsgebend ist ein freiheitliches Menschenbild, das ein ausgewogenes Verhältnis von Rechten und Pflichten umfasst.

In der sozialen Marktwirtschaft ist der Rahmen dafür gesteckt: freier Wettbewerb und Privateigentum auf der einen Seite sowie Solidarität und sozialer Ausgleich auf der anderen Seite. Der reflektierte Praktiker sieht immer beide Seiten der Medaille und ist in der Lage, dies in der konkreten

Situation zu reflektieren. Er wird in seinem Handeln dadurch nicht paralytisiert, sondern er erkennt die daraus erwachsenden Potenziale und Spannungen. Reflektierende Praktiker nutzen die sich ergebenden Freiräume unternehmerisch und verantwortungsvoll.

Die Herausforderung besteht darin, dies in einer Situation unmittelbar umzusetzen, den hehren Absichten im eigenen Rollenhandeln zu entsprechen und die resultierenden Widersprüche nicht zu verdrängen. Die Antwort liegt in der Aufrechterhaltung der eigenen Identität durch souveräne Rollendistanz (Meynhardt, 2020). In der positiven Variante ist die aus der Selbstreflexion heraus wahrgenommene Distanz zwischen „Ich“ und „Rolle“ ein Zeichen souveräner Identifikation, die es erst erlaubt, spielerisch und kreativ auf neue Situationen zu reagieren. Ein solches „Rollenspiel“ negiert nicht die Widersprüche in den Erwartungen, sondern zeigt die Möglichkeiten und Grenzen der Rolle selbst auf. Der reflektierte Praktiker thematisiert die Konflikthaftigkeit der Erwartungen und ist gerade dadurch authentisch. Er wird so als Mensch in der Rolle erkennbar, ohne deren Vorgaben zu negieren. Die Stimmigkeit beim Ausbalancieren von Freiheit und Verantwortung entsteht, wenn die Distanz zwischen „Rolle“ und „wahrem Ich“ weder in die eine noch in die andere Richtung aufgehoben wird.

4. Im Zentrum steht der Mensch

Es ist eine Frage des Ausgangspunktes: Die Wirtschaft ist für die Menschen da und nicht umgekehrt. Von dorthin gedacht sieht der reflektierte Praktiker immer auch die Auswirkungen auf die anderen und hat humanistische Werte im Blick. Die daraus erwachsenden Spannungen (und auch Zweifel) lassen sich ohne Kompromisse in der Praxis oft nicht befriedigend auflösen. Es ist daher eine fundamentale Aufgabe, die spannungsgeladene Grundkonstellation als „fact of life“ auszuhalten und nicht vor lauter „Realitätssinn“ als naiv

oder gar romantisch abzuwerten. Gerade in komplexen Umwelten ist die Würde des Einzelnen der haltbare Kompass und Grundlage für Letztbegründungen und schwierige Abwägungen. Den Menschen in den Mittelpunkt zu rücken, ist die Botschaft der Aufklärung, die zugleich auch eine Selbstbeschränkung des Machbaren fordert und jeder Form von Machtausübung einen sinnhaften Rahmen gibt. Vom Menschen her zu denken, bedeutet für den reflektierten Praktiker, zu erkennen, wo etwa die Humanorientierung nur Mittel zum Zweck ist und wo das Menschliche „zu kurz kommt“ oder auch andersherum: wo die Balance zwischen Zufriedenheit und Leistung in eine Schiefelage gerät.

5. Ganzheitliche Erfolgsmessung

Es ist eine enorme Herausforderung, individuelle Leistungen fair zu bewerten. Dies gilt umso mehr für Teams und ganze Organisationen. Der reflektierte Praktiker gibt sich nicht mit einem Konzept zufrieden. Weder verlässt er sich auf den Shareholder-Value-Ansatz noch auf den Customer-Value-Ansatz oder irgendein anderes Leistungsparadigma. Er zieht eine Mehrperspektivenbetrachtung vor, bei der Ganzheitlichkeit durch den Bezug zum größeren Ganzen entsteht und durch den Wertbeitrag auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene erfasst wird (Kirchgeorg et al., 2018). Damit geht ebenso eine zeitliche Perspektive einher, in der Entwicklungen und Prozesse und nicht primär Momentaufnahmen das Denken und Handeln bestimmen.

In konsequenter Anwendung der zuvor benannten Denkmuster (Komplexität, russische Puppen, Freiheit und Verantwortung, Orientierung am Menschen) gelangt der reflektierte Praktiker für sich zu einer Abwägung der eigenen Handlungen am Kriterium der Gemeinwohlverträglichkeit und -förderlichkeit. In den Worten von Papst Franziskus: „Die Tätigkeit eines Unternehmers ist eine edle Arbeit, vorausgesetzt, dass er sich von einer

umfassenderen Bedeutung des Lebens hinterfragen lässt; das ermöglicht ihm, mit seinem Bemühen, die Güter dieser Welt zu mehren und für alle zugänglicher zu machen, wirklich dem Gemeinwohl zu dienen.“ (2013)

Mittlerweile ist es möglich, den Gemeinwohlbeitrag einer Organisation (Public Value) zu erfassen und zu bewerten (Meynhardt, 2018). Für den reflektierten Praktiker ergibt sich die Chance, individuelle Wahrnehmungen abzugleichen, Ansatzpunkte für die eigene Motivation zu finden und darauf basierend auch für andere Personen das eigene Handeln in ein umfassenderes Bezugssystem zu stellen. Die damit verbundene gemeinwohlorientierte Haltung ist selbst Ergebnis eines Reflexionsprozesses, der damit beginnt, die Abhängigkeit der eigenen Leistung von Rahmenbedingungen zu erkennen, die der Einzelne nur bedingt beeinflussen kann.

Fazit

Die skizzierten Denkmuster erfordern in ihrer Anwendung eine hohe Kompetenz. Sie sind zwar kein Vademecum erfolgreicher Führung. Allerdings bieten sie Ansatzpunkte, situativ „richtig“ zu reagieren. Die fünf vorgestellten Denkmuster sind gut geeignet, die eigene Rolle umfassend zu analysieren und für sich selbst zu neuen Einsichten zu gelangen. In einem Fall verhindert die bewusste Anwendung die Wiederholung ein und derselben (erfolglosen) Routinen. In einem anderen Fall ermöglichen die Denkmuster, Neues zu sehen und Verbindungen herzustellen, wo vorher keine waren.

Das Einüben der Denkmuster erfordert Training und zuallererst die Bereitschaft, sich die Zeit für Reflexion zu nehmen. Erfolgreiche „reflektierte Praktiker“ (im Sinne von Donald Schön) nutzen das „Material“ konkreter Erfahrung zur Einordnung in übergreifende Bezugsrahmen (oder eben: Denkmuster), um das Wesentli-

che zu erkennen und daraus Schlüsse zu ziehen. Dazu gehört der Versuch, sich der eigenen Wahrnehmungsmuster bewusst zu werden und eigene Prägungen zu erkennen. Wem dies gelingt, der erschließt sich neue Handlungsoptionen.

Dabei soll kein Idealbild eines Praktikers gezeichnet werden, sondern für den steinigen Weg der ständigen (Selbst-) Reflexion als Leistungsreserve geworben werden. Dies mag in Zeiten von „Mindfulness“ und „Selbstoptimierung“ fast trivial klingen. Das hier entworfene Bild des reflektierenden Praktikers ist dazu auch kein Gegenentwurf. Vielmehr ist es der Versuch, der geforderten und notwendigen Reflexion einen handlungsorientierten Rahmen zu geben, der sich an der Tat und dem Machbaren orientiert, ohne dabei opportunistisch mit dem Wind zu segeln. Reflektierte Praktiker sind in diesem Sinne Lernende auf dem Weg zur „praktischen Weisheit“, wie sie seit Aristoteles propagiert wurde. Gemeint ist ein „idealistischer Pragmatismus“, um situativ richtige Lösungen zu finden (Nonaka & Takeuchi, 2011).

Vermutlich wird jede Führungskraft von sich behaupten, ein reflektierter Praktiker zu sein und immer wieder eine Standortbestimmung vorzunehmen. Gleichzeitig wird jeder aus der eigenen Anschauung Beispiele nennen können, wo dies nicht stimmt oder, noch kritischer, wo die Balance zwischen Reflexion und Aktion nicht stimmig ist. Dies scheint die Essenz des Ansatzes von Donald Schön zu sein: Aus der Aktion heraus resultiert nicht automatisch ein Erkenntnisgewinn, und die beste Reflexion verpufft wirkungslos ohne Tatbeweis. Die fünf vorgestellten Denkmuster bieten eine Handreichung auf dem ganz persönlichen Weg, das Beste aus beiden Welten miteinander zu verbinden.

Der reflektierende Praktiker nutzt den Zweifel produktiv und beobachtet sich und sein Handeln mit dem Ziel der Ver-

besserung. Diese ist für ihn kein Selbstzweck, sondern sie steht im Dienst der Lebensfähigkeit der eigenen Person und deren Verantwortungsbereich. In den Worten von Albert Schweitzer (2006): „Der denkend gewordene Mensch erlebt die Nötigung, allem Willen zum Leben die gleiche Ehrfurcht vor dem Leben entgegenzubringen wie dem seinen. Er erlebt das andere Leben in dem seinen. Als gut gilt ihm: Leben erhalten, Leben fördern, entwickelbares Leben auf seinen höchsten Wert bringen. Als böse: Leben vernichten, Leben schädigen, entwickelbares Leben niederhalten. Dies ist das denknotwendige, universelle, absolute Grundprinzip des Ethischen.“

Weitere Literatur

- Gomez, P., Lambert, M. & Meynhardt, T.** (2019). *Verantwortungsvoll führen in einer komplexen Welt: Denkmuster – Werkzeuge – Praxisbeispiele*, Bern: Haupt Verlag.
- Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A. & Zülch, H.** (2018). *Das Leipziger Führungsmodell* (3., verbesserte Auflage). Leipzig: HHL Academic Press.
- Meynhardt, T.** (2020). Europäische Werte und gute Führung: Rollendistanz wagen. In C.M. Flick (Hrsg.), *Der Wert Europas in einer bedeutsameren Weltgeschichte* (S. 93–110). Göttingen: Wallstein Verlag.
- Meynhardt, T.** (2018). Der Gemeinwohl-Atlas: Die Vermessung des Gemeinwohls. In C.M. Flick (Hrsg.), *Das Gemeinwohl im 21. Jahrhundert* (S. 143–158). Göttingen: Wallstein Verlag.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H.** (2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, 89 (5), 58–67.
- Papst Franziskus (Jorge Mario Kardinal Bergoglio).** (2013). Apostolisches Schreiben Evangelii Gaudium. *Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls*, 194, 197–214.
- Schön, D. A.** (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schweitzer, A.** (2006). *Ehrfurcht vor den Tieren*. München: C. H. Beck.