



# Führungskräfte blicken in den Spiegel

**PRAXIS.** Wer seine Führungsfähigkeit verbessern will, muss sein Handeln reflektieren. Um die Führungskräfte dabei zu unterstützen, hat der Konzern BASF mit Meta Five ein Selbstreflexions-Tool entwickelt. Dies soll Impulse liefern, um die Selbstreflexion zu prüfen und sinnloses Grübeln in sinnvolle Bahnen zu lenken. Welche Faktoren dabei für die Führungskräfte wirklich relevant sind, hat vorab eine explorative Studie gezeigt.

Die Fülle von Jobprofilen, Kompetenzmodellen und Führungsleitlinien, die in jedem Unternehmen etwas anders formuliert sind, zeigt: Die normativen Anforderungen an Führungskräfte sind vielfältig. Was dabei immer eine Rolle spielt, ist die Fähigkeit, sich selbst zu führen. Denn eine realistische Selbsteinschätzung und die gezielte Weiterentwicklung der Persönlichkeit sind essenziell. Davon profitiert die Führungskraft und ihr Umfeld: Aus selbstreflektiertem Handeln entsteht echte Überzeugung, die sich auf Mitarbeiter und Unternehmen überträgt.

Aus einer systemischen Perspektive betrachtet ist es also unabdingbar, in die Förderung von Selbstreflexion zu investieren und insbesondere Führungskräfte dabei zu unterstützen, sich konstruktiv zu hinterfragen. Nun liegt die Fähigkeit und die Verantwortung zur Weiterentwicklung beim Individuum – das ist die zentrale Aussage des von Peter Senge geprägten Begriffs „Personal Mastery“, eine der fünf Disziplinen einer lernenden Organisation. Folgt man dieser Philosophie, so kann Personalentwicklung den Menschen in einer Organisation immer nur

einen Rahmen bieten und Impulse geben für eine eigenverantwortlich gestaltete Potenzialentfaltung. Das verlangt vom Einzelnen nicht nur Lernbereitschaft, sondern auch die Fähigkeit, sich selbst beobachten und reflektieren zu können.

## Pragmatisches Online-Tool

Hier setzt ein Gemeinschaftsprojekt der BASF SE und der Unternehmensberatung Meta Five GmbH an. Klares Ziel war es, ein Instrument zu entwickeln, das genau diesen Prozess unterstützt: Ein Online-



Foto: Niels Harriot / shutterstock.com

Tool, das die Führungskräfte eigeninitiativ und eigenständig nutzen können und das ihnen dabei hilft, ihr eigenes Verhalten sowie Gedanken und Gefühle in verschiedenen Führungsrollen zu reflektieren. Das Instrument sollte pragmatisch sein, geringen Bearbeitungsaufwand erfordern und optional für alle Führungskräfte zur Verfügung stehen, die nach Impulsen für die Weiterentwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit suchen. Mit inhaltlicher Passung und Bezug zu anderen Instrumenten der Führungskräfteentwicklung sollte es sowohl als Einzel-

lösung funktionieren, als auch leicht in andere Programme der Personalentwicklung integriert werden können.

Um das Tool passgenau auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abstimmen zu können, war es wichtig, vorab zu klären, wie und was Führungskräfte reflektieren. Deshalb beschäftigten sich die Projektverantwortlichen zunächst damit, wie Selbstreflexion funktioniert und warfen einen Blick auf die wissenschaftliche Forschung zu diesem Thema.

Bei der Selbstreflexion werden Denk- und Handlungsabläufe mit Erfahrungswerten verglichen. Dem Bamberger Schulpsychologen Tim Tisdale zufolge führt diese Reflexion zu neuen Informationen für künftiges Handeln. Forschungsergebnisse rund um das Thema beziehen sich unter anderem darauf, was eine konstruktive Selbstreflexion ausmacht. In ihrem Aufsatz „Private Self-Consciousness and the Five-Factor Model of Personality: Distinguishing Rumination From Reflection“ unterscheiden der US-amerikanische Psychologe Paul D. Trapnell und seine kanadische Co-Autorin Jennifer D. Campbell etwa Selbstreflexion von „Rumination“. Unter „Rumination“ verstehen sie ein ergebnisloses Grübeln, das eher zu negativen Gefühlen führt, als dass es die betreffende Person weiterbringt. Auch andere Autoren unterscheiden zwischen ziellos kreisenden Gedanken und einer ergebnisorientierten Selbstreflexion.

### Ziel: Anregungen geben

Bei der Konzeption des Selbstreflexions-Tools „Reflection on Leadership“ ging das Projektteam von BASF und Meta Five von der Grundannahme aus, dass es nicht den einen richtigen Weg der konstruktiven Selbstreflexion geben kann, sondern je nach Persönlichkeit, Situation und Rollenverständnis unterschiedliche Wege zum Ziel führen. Entsprechend sollte das Tool weniger normativ sein als Anregungen liefern. Es sollte der Führungskraft aufzeigen, welche Schwerpunkte sie aktuell in ihrer Selbstreflexion setzt. Mit spezifisch zugeschnittenen Reflexionsfragen sollte es der Führungskraft helfen zu prüfen, ob ihre Selbstreflexion konstruktiv ist.

Was aber nehmen Führungskräfte zum Anlass und was ist Inhalt ihrer Selbst-

reflexion? Anknüpfungspunkte für eine Selbstreflexion gibt es viele. Nach einer umfassenden Sammlung von Anlässen, mit Rollen verknüpften Inhalten und Methoden der Selbstreflexion grenzte das Projektteam das Thema auf sieben Aspekte ein – darunter Achtsamkeit, Selbstkritik, Emotion und weitere. Sie wurden später zu vier Hauptaspekten zusammengeführt (siehe unten). Um diese Aspekte konkret auf Führungsaufgaben zu beziehen, orientierten sich die Entwickler an folgenden Handlungsfeldern:

- die Aufgabe, sich selbst zu führen
- die Aufgabe, Mitarbeiter zu steuern und zu entwickeln
- das Management von Ressourcen und Prozessen
- die Ausrichtung des Unternehmens auf künftige Herausforderungen

Zu jedem Feld wurden Aussagen formuliert, die Inhalt oder Anlass eines selbstreflexiven Gedankens sein können, sodass ein Katalog von 252 Aussagen entstand.

### Explorative Studie vorab

Um herauszufinden, inwieweit sich die vom Projektteam angenommenen Unterschiede auch in der Realität des Führungsalltags wiederfinden, führten die Verantwortlichen eine explorative Studie durch. Über 400 Führungskräfte der BASF beteiligten sich an dieser Studie und bestätigten so schon in der Entwicklungsphase ein hohes Interesse an dem Thema. Die Teilnehmer bewerteten auf einer Likert-Skala, inwieweit sie dem jeweiligen Gedanken eines Items zustimmten (von „stimme nicht zu“ bis „stimme voll zu“). Damit lieferten sie die Grundlage für die weitere Ausarbeitung von „Reflection on Leadership“. Dafür wurden zunächst alle Items aus der Berechnung eliminiert, die auffällige Werte aufwiesen, etwa wenn mehr als zehn Prozent ein Item als „nicht beurteilbar“ klassifiziert hatten oder wenn die Schiefe beziehungsweise der Mittelwert auf eine ungleiche Verteilung hindeuteten. Die darauf aufbauende Faktorenanalyse ergab folgende Schlüsse bezüglich der einzelnen Aspekte von Selbstreflexion:

**Emotionen:** Führungskräfte unterscheiden sich dahin gehend, ob es ihnen gelingt, negative Gefühle gar nicht erst entstehen →

→ zu lassen oder zumindest nicht mit nach Hause zu nehmen. Einhellig bewerteten die Führungskräfte hingegen die positiv formulierten Items: Alle freuen sich, wenn sie ihr Team loben können und empfinden Stolz, wenn sie sehen, wie sich ihre Mitarbeiter weiterentwickelt haben. Da diese Items also eine Schiefe aufwiesen, mussten sie aussortiert werden. Dennoch blieben genügend Aussagen, die zu dem Aspekt „Emotionen“ zusammengefasst sind.

**Verantwortlichkeit:** Die Führungskräfte machten keinen Unterschied zwischen den Aspekten Achtsamkeit und Selbstwirksamkeit. Wer sich so einschätzte, dass er auch schwache Signale in seinem Umfeld wahrnimmt, stimmte auch eher den Items zu, die für eine hohe Selbstwirksamkeit sprechen. Beide Konstrukte wurden deshalb zu dem Aspekt „Verantwortlichkeit“ zusammengefasst.

**Überzeugungen:** Es konnte aus dem Antwortverhalten der Führungskräfte nicht abgeleitet werden, inwieweit ein Item eher einer inneren Einstellung gleichkam oder eher als ein von außen herangetragener Imperativ empfunden wurde. Trennscharfe Items aus den Kategorien „Einstellung“ und „gefühlte Norm“ wurden zum Aspekt „Überzeugungen“ zusammengefasst.

**Selbstkritik:** Durch die explorative Studie bestätigt wurde der Aspekt Selbstkritik. Als wichtige Voraussetzung für die eigene Weiterentwicklung ist Selbstkritik zentrales Element der Selbstreflexion und so lange hilfreich, wie sie auch zu konstruktiven Veränderungen führt. Im Zusam-

## Impulse zur Selbstreflexion

**Beispiel.** Die Führungskräfte der BASF können das Online-Tool nutzen, um sich Impulse für ihre Selbstreflexion zu holen. Im Beispiel muss eine Führungskraft die vier Aussagen in die Reihenfolge von eins bis vier priorisieren. Im Ergebnis lässt sich daraus schließen, welchen Schwerpunkt die Führungskraft aktuell bei der Selbstreflexion setzt.

Quelle: Meta Five

Ich erkenne aufkeimende Konflikte in meinem Team frühzeitig.	1	2	3	4
Die Interessen meiner Mitarbeiter kann ich nur mit Unterstützung meines Vorgesetzten durchsetzen.	1	2	3	4
Wenn ich meinen Mitarbeiter wiederholt an die Verfolgung seiner Entwicklungsziele erinnern muss, ärgere ich mich.	1	2	3	4
Wenn einer meiner Mitarbeiter sein Entwicklungsziel nicht erreicht, hinterfrage ich meinen Anteil daran.	1	2	3	4

menispiel mit den vier Handlungsfeldern bilden diese vier Faktoren das Herzstück von „Reflection on Leadership“.

### Gute Impulse, wenig Aufwand

Ohne Anmeldung oder Zugangshürden können die Führungskräfte der BASF das Online-Tool im Intranet nutzen. „Reflection on Leadership“ führt durch einen Fragebogen, in dem 64 Aussagen dahingehend bewertet werden, inwieweit die entsprechende Aussage der eigenen Führungspersönlichkeit entspricht. Dabei bringt die Führungskraft jeweils vier vorgegebene Aussagen in eine individuelle Rangreihe. Die Tabelle oben zeigt ein Beispiel mit vier möglichen Antworten, die die Führungskräfte priorisieren sollen.

Indem jeder Aussage nur ein Rang zugewiesen werden kann, müssen konkrete Entscheidungen getroffen werden. Diese

Skala soll die Führungskraft schon beim Ausfüllen des Fragebogens dazu anregen, verschiedene Aspekte gegeneinander abzuwägen. Als Ergebnis resultiert eine Übersicht dazu, welche Schwerpunkte die Führungskraft aktuell bei ihrer Selbstreflexion setzt.

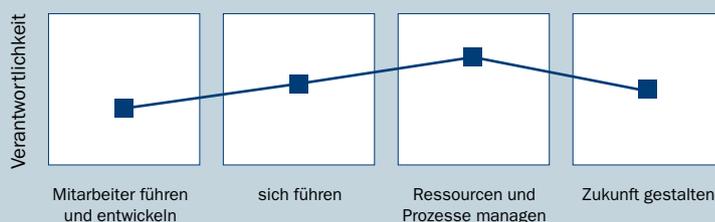
Die Grafik auf dieser Seite unten zeigt einen Ausschnitt aus einem Ergebnisreport. Für jedes Handlungsfeld ist hier aufgeführt, welchen Stellenwert die Führungskraft dem Selbstreflexionsaspekt „Verantwortlichkeit“ eingeräumt hat. Je höher das Viereck innerhalb des Kastens angesiedelt ist, desto häufiger wurde dem entsprechenden Reflexionsaspekt ein hoher Rangplatz zugeordnet und die dazugehörigen Aussagen als „am ehesten meine Gedanken“ eingestuft.

In dem abgebildeten Beispiel nimmt „Verantwortlichkeit“ in der Reflexion der Führungskraft bezüglich des Handlungsfelds „Mitarbeiter führen & entwickeln“ einen niedrigen Stellenwert ein. Das Ergebnis könnte dafür sprechen, dass es ihr gelingt, Mitarbeitern Raum zu lassen, selbstverantwortlich zu handeln. Dabei könnte die Führungskraft dazu tendieren, Hinweise ihrer Mitarbeiter auf Unterstützungsbereitschaft zu übersehen. Mit Blick auf das Handlungsfeld „Ressourcen und Prozesse managen“ hat die Führungskraft das Thema „Verantwortlichkeit“ anderen Aspekten vielfach übergeordnet. Diese Priorisierung könnte vermitteln, dass die Führungskraft mit großer Tatkraft Prozesse zu optimieren versucht. So könnte sie jedoch Gefahr laufen, zu viele Ressourcen zugunsten einer Optimierung

## Das Ergebnis nach Handlungsfeld

**Beispiel.** Die Führungskräfte, die das Online-Tool nutzen, erhalten im Anschluss einen Ergebnisreport, der jeden Aspekt der Führung nach Handlungsfeldern aufzeigt. In diesem Beispiel nimmt bei der Führungskraft die Verantwortlichkeit für Ressourcen und Prozesse einen großen Stellenwert in der Selbstreflexion ein.

Quelle: Meta Five



zu binden und sich oder auch andere zu sehr aufzureiben. Solche Interpretationshilfen hält „Reflection on Leadership“ für alle Teilergebnisse bereit. Zudem werden je nach individuellem Ergebnis Vertiefungsfragen gestellt, zum Beispiel: „Wann und aus welchen Gründen ist es Ihnen als Führungskraft wichtig, Verantwortung zu übernehmen?“ Auf diese Weise erhält die Führungskraft Anregungen, Muster zu erkennen und die Konstruktivität der eigenen Gedanken zu überprüfen.

„Reflection on Leadership“ ist somit keine Typologie der Selbstreflexion und auch kein Indikator für die Effizienz oder Güte der Selbstreflexion. Stattdessen bietet das Online-Tool Impulse, die eigene Selbstreflexion zu überprüfen: Stehen immer die gleichen Aspekte im Vordergrund, unabhängig vom jeweiligen Handlungsfeld? Sind etwa Emotionen in einem Bereich der Führungsarbeit vordringlicher als in anderen? Das Online-Tool liefert in erster Linie Fragen, die der Führungskraft dabei helfen, ihr Vorgehen konstruktiv zu beleuchten. Dabei bleibt es der Führungskraft überlassen, inwieweit sie weitere Unterstützung in Anspruch nehmen will.

## Häufige Anwendung im Alltag

Seit August 2013 ist „Reflection on Leadership“ für alle Führungskräfte der BASF verfügbar. Bereits in der ersten Woche erfolgten über 2.000 Zugriffe auf das

Tool. Die Fülle positiver Kommentare im Intranet der BASF bezieht sich vorrangig darauf, dass „Reflection on Leadership“ hilfreiche Impulse gibt, über sich selbst nachzudenken, sowie wenig Aufwand verursacht. Einige Originalzitate von Führungskräften, die das Online-Tool genutzt haben, belegen dies:

- „Ich finde das Tool sehr hilfreich! In weniger als einer Stunde erhält man eine sehr gute Übersicht und dazu noch Handlungsempfehlungen.“
- „Really, this is a very positive and helpful thing to reflect your own leadership and your own thinking about leadership style. I gave very honest answers even in areas where I expected a ‚bad answer‘ from the instrument. I was surprised to get – definitely not expected by my own judgement – only a very positive and helpful evaluation and very constructive questions to reflect my own way and sight of leadership. My conclusion is: Really a great and thought-out reflection instrument.“

Diese positive Resonanz zeigt, dass „Reflection on Leadership“ den Bedarf der Führungskräfte trifft. Vorliegend in deutscher und englischer Sprache ergänzt das Tool das Portfolio an Förderinstrumenten optimal. Denkbar ist darüber hinaus auch eine konsequente Einbettung etwa in die Vor- oder Nachbereitung von Präsenzseminaren oder individuellem Coaching.

**Birgit Le Guillou, Kirsten Wallmichrath ●**

## AUTOREN



**Kirsten Wallmichrath** ist Beraterin und Mitgründerin des Beratungsunternehmens Meta Five GmbH. Sie arbeitet für nationale und internationale Firmen als Beraterin im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung. Das Thema Selbstreflexion ist Bestandteil vieler Projekte, die sie im Rahmen der Führungskräfteentwicklung für verschiedene Firmen leitet.

**Meta Five GmbH**  
[info@meta-five.com](mailto:info@meta-five.com)  
[www.meta-five.com](http://www.meta-five.com)



**Birgit Le Guillou** verfügt über langjährige Berufs- und Führungserfahrung im Bereich des Talent

Managements und der Psychodiagnostik. Daher kennt sie den Stellenwert zielführender Personalentwicklungsmaßnahmen. Aktuell verantwortet sie das Thema „Leadership Excellence“ in der globalen Einheit Development and Learning des Chemiekonzerns BASF.

**BASF SE**  
[www.basf.com](http://www.basf.com)

# check



# it!

[www.anbietercheck.de/e-learning-software](http://www.anbietercheck.de/e-learning-software)

## E-Learning-Software

**Check it!** Marktübersicht aller E-Learning-Software-Anbieter, Marktnews, Top-Themen, Softwareinformationen, Whitepapers, Videos, Best-Practice-Beispiele, Checklisten u.v.m.

**Jetzt kostenlos Anbieter vergleichen!**

