

Hand in Hand

Wirksame Führungsentwicklung ist kooperatives Geschehen

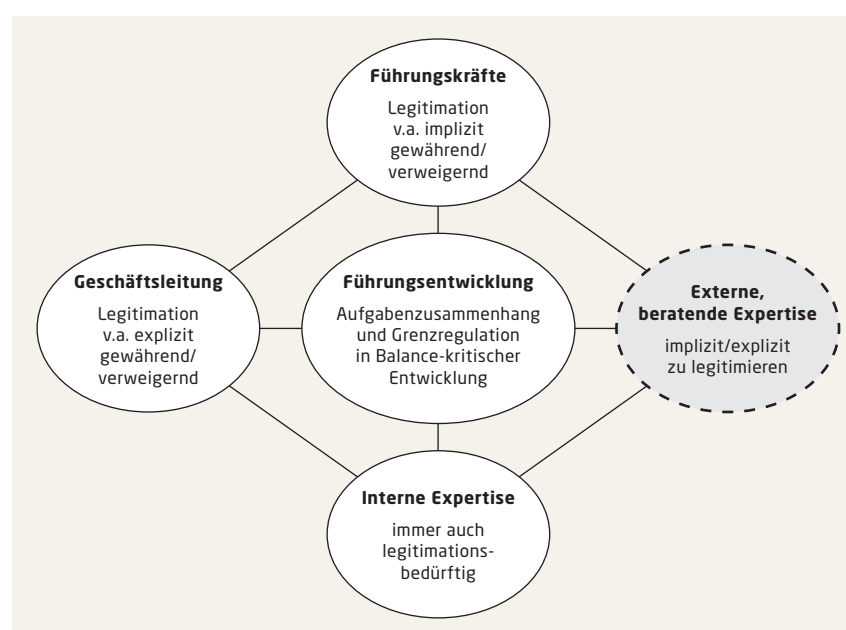
Führungsentwicklung ist nicht irgendeine Form pädagogischen Geschehens. Vielmehr verlangt sie Beratungskompetenz, die ihr spezifisches Können gezielt in den komplexen, kooperativen, multiperspektivischen Prozess einspeist. Innen und aussen, implizit und explizit, individuell und kollektiv sind die Unterscheidungen, die dabei kreiert und definiert werden.

Christoph Clases

Welche Rolle(n) kann eine konzeptuell-methodisch und organisationspsychologisch gut begründete Beratung für eine wirksame Führungsentwicklung in Unternehmen und Institutionen heutzutage spielen? Und: Welche psychologisch relevanten Unterscheidungen gilt es in der Kooperation unter (welchen?) Akteuren zu beachten. Zwei nicht ganz triviale Fragen, um die der vorliegende Beitrag kreist. Begonnen werden soll mit dem Hinweis, Führungsentwicklung nicht als ein in irgendeiner Form pädagogisches Geschehen, sondern als eine kooperativ zu gestaltende Arbeitsaufgabe anzusehen. Arbeitspsychologisch interpretiert bedeutet dies, sowohl einen Aufgabenzusammenhang zu kreieren als auch aktiv Grenzregulation zu betreiben, indem klar gemacht wird, warum wer, wann, wie am kooperativen Geschehen zu beteiligen ist. Aufgabenzusammenhang und Grenzregulation sind zwei Seiten einer Medaille. Sie definieren, welche gemeinsamen Aktivitäten zum Ziel beitragen und halten zugleich fest, worin die spezifischen, arbeitsteiligen Beiträge liegen. Am kooperativen Geschehen beteiligt sind mindestens vier Akteure (vgl. nebenstehende Abbildung): Es sind dies die unternehmensexternen Beratern, die unternehmensinternen Spezialistinnen und Spezialisten für Führungsentwicklung sowie selbstverständlich die Führungskräfte selbst, deren Entwicklung Ziel der gesamten Anlage ist. Schliesslich ist zwingend die Geschäftsleitung zumindest als formal legitimierende Instanz in die Zusammenarbeit involviert.

Im Fokus der Auftragsanbahnung und -umsetzung steht häufig die Frage nach den gemeinsamen Aufgaben in der Kooperation, dem Aufgabenzusammenhang also, im Vordergrund. Die Grenzregulation zwischen innen und aussen, die allein die legitimatorische Basis für die Beteiligung externer Akteure darstellen kann, wird oftmals weniger in den Fokus gestellt. Dabei braucht die Kommunikation über die Grenzregulation im Prozess eine sehr hohe Achtsamkeit, allenfalls auch, verlaufsabhängig, eine bewusste Neu-Justierung.

Im Konzept der Balance-kritischen Entwicklung der AOC Unternehmensberatung (Clases & Frei, 2012)





nehmen wir drei für Führungsprozesse generische, psychologisch grundlegende Unterscheidungen vor, die es uns erlauben, den Führungsraum zu strukturieren, zu analysieren und entsprechende Interventionen zu begründen. Die Unterscheidungen haben sich für uns auch als hilfreich für die Reflexion der Gestaltung der Zusammenarbeit mit unseren Auftraggebern erwiesen. Es sind dies die Unterscheidung zwischen innen und aussen, die Unterscheidung zwischen impliziten und expliziten Kommunikationen sowie die Unterscheidung zwischen der individuellen und der kollektiven Ebene der Zusammenarbeit.

Innen und aussen

Zunächst zu der Unterscheidung von innen und aussen: Hier geht es, psychologisch betrachtet um die Frage nach der Konstruktion beziehungsweise der ‚Aushandlung‘ von (professioneller) Identität zwischen den beteiligten Akteuren, in anderen Worten: Die Akteure positionieren sich entlang dieser Frage immer auch (und sinnvollerweise!) strategisch zueinander. Dabei ist bereits in der Anbahnung einer Zusammenarbeit die Multiperspektivität auf die Frage der Positionierung zu beachten. Schon der Entscheid, ob für die Führungsentwicklung (oder bestimmte Aspekte davon) überhaupt auf externe Expertise zurückgegriffen wird, wird in der Regel perspektivenabhängig unterschiedlich beurteilt. Daher ist es bedeutsam, eine für alle Akteure nachvollziehbare explizite Legitimation für das Hinzuziehen externer Expertise zu kommunizieren. Wichtiger als die Antwort auf die vergangenheitsorientierten Frage nach dem ‚Warum?‘ ist dabei die Antwort auf die zukunfts- und zweckorientierte Frage nach dem ‚Wozu?‘.

Gut ist die Frage nach dem ‚Wozu‘ zudem, weil eine Antwort über das allzu Typische hinausgehen muss; nämlich dass die internen Kapazitäten für die Umsetzung der Führungsentwicklung nun einmal nicht ausreichen, oder aber die externe Perspektive an sich unabdinglich sei, da es ihr eben an der entsprechenden Betriebsblindheit mangle, sie also einen frischen Blick sowie Erfahrungen aus anderen Unternehmen einbringen könne. All das ist sicher richtig, aber es sind tendenziell defensive (und unseres Erachtens heutzutage latent ‚abgedroschene‘) Begründungen für den Einbezug externer Expertise. Für deren Legitimation im Sinne eines ‚Wozu‘ braucht es offensivere Antworten. Diese sollten explizit in dem besonderen fachlich-konzeptionellen und/oder methodischen Beitrag liegen, der durch die externe Beratung eingekauft und in das kooperative Geschehen eingespielen wird. Es gibt viele mögliche Antworten auf die Frage nach dem ‚Wozu‘. Aufgrund der hohen Kontextsensitivität könnten wir für den Einzelfall nur spekulieren. Letzt-

endlich gilt es aber, eine Asymmetrie zwischen der Expertise innen und aussen deutlich zu machen, die aus der Perspektive aller beteiligten Akteure anschlussfähig, viabel ist. Nur so können die Beteiligten ihre spezifischen Beiträge und ihre Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sehen, die das Wesentliche zu fokussieren helfen: die Wirkung von Führungsentwicklung im Alltag zu erhöhen (Frei & Clases, 2011).

Implizite und explizite Kommunikation

Dies führt uns zu einer weiteren Unterscheidung, derjenigen zwischen impliziter und expliziter Kommunikation über das kooperative Geschehen. Wir wollen hier vor allem darauf hinweisen, dass die Fokussierung auf die explizite Festlegung von Zielen und Rahmenbedingungen im Contracting eine nicht hinreichende Bedingung für gelingende Kooperation darstellt. Zugleich ist immer auch auf der impliziten Klaviatur zu spielen. Das aktuell aufgrund von Krisenerfahrungen (angesichts, trotz, zum Teil aufgrund sehr expliziter Absprachen!) in aller Munde liegende Wort Vertrauen ist ein gutes Beispiel (Clases & Wehner, 2005). Vertrauen ist nicht explizit kommunikel, sondern kann sich allein implizit zeigen. So schafft sich erst die Erfahrung der Kooperation im gelingenden Fall die Gründe für die Rechtfertigung des geleisteten Vertrauensvorschlusses (Luhmann, 1973/1989). Und in der Kooperation zwischen internen und externen Fachleuten ist gerade das Hervorbringen der Gründe (also das konkrete, faktische Sich-Zeigen des «Warum», s.o.) ihrer Kooperation ein zentraler Meilenstein zukunftsfähiger Zusammenarbeit.

Individuelle und kollektive Ebene

Die dritte Unterscheidung im Konzept Balance-kritischer Entwicklung ist jene zwischen der individuellen und kollektiven Ebene der Zusammenarbeit. Hier geht es nicht wie oben um die Frage nach der inhaltlich-fachlichen Positionierung von innen und aussen, sondern um die intern und extern geteilte sowie verteilte Verantwortung. Gerade um auch die «Schlechtwetterphasen» einer Kooperation gut zu bestehen, braucht

es eine geteilte mentale Landkarte zu dieser Frage. Diese sollte gegebenenfalls aufgrund von Erfahrungen im Prozess der Kooperation revidiert und neu formuliert werden. Aber die Kommunikation über die Zuweisung von Verantwortung ist letztendlich nur um einen Preis vermeidlich: Entscheidungsunfähigkeiten und -blockaden in Situationen, in denen eben vor allem eines gefragt ist: Eine Entscheidung!

Beratung sollte stören

Was kann externe Beratungskompetenz nun in der Führungsentwicklung angesichts zunehmend «kompetenter Kundensysteme» leisten? Welche Rolle kann sie übernehmen, die über das Kompensieren von knappen internen Ressourcen oder über den magischen externen Blick hinausgeht? Nun: Sie kann stören. Stören durch neue und damit immer auch «eckige» Konzepte und Methoden, die eine hier und dort anzutreffende Ermüdung (auf Seiten der Führungskräfte) und Routinisierung (auf Seiten der internen Expertinnen und Experten) durch allzu stark eingewöhnte Formen der Führungsentwicklung aufbrechen helfen. Die Kognitionsforschung weiss, dass jede Kompetenz immer ihre spezifische Inkompetenz mit sich bringt und daher bei aller Kompetenzliebe der Inkompetenzkompensationskompetenz doch auch ausserhalb der Philosophie etwas mehr Würdigung zukommen sollte (Marquard, 1981). So treffen zum Beispiel unserer Erfahrung nach heute auch noch so ausgeklügelte und komplex prozessgesteuerte Seminarkonzepte immer noch leicht auf implizite De-Legitimation durch die Linie, also die Führungskräfte selbst. Neue, komplementäre Wege der Führungsentwicklung sind gefragt, mit anderen Worten: Beratungskompetenz ist gefragt. Beratungskompetenz, welche vielleicht auch die Gegenüberstellung von Prozess- und Expertiseberatung aufgibt, indem sie ihr spezifisches Können (welches sich eben nur im Tun zeigt) gezielt in das komplexe, kooperative, multiperspektivische Geschehen des Beratungsprozesses zwischen innen und aussen, zwischen implizit und explizit, zwischen individuell und kollektiv einweist.

LITERATUR Clases, C., & Frei, F. (2012). Balance-kritische Entwicklung. Neue Pfade im Denken über Führung. Zürcher Beiträge zur Psychologie der Arbeit, Heft 2. // Clases, C., & Wehner, T. (2005). Vertrauen in Wirtschaftsbeziehungen. In D. Frey, L. von Rosenstiel, & C. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 397–401). Weinheim: Beltz. // Frei, F., & Clases, C. (2011, July 9). Boxenstopp im Führungsalltag. Ein komplementärer Weg der Führungsentwicklung. *Alpha - Der Kadermarkt der Schweiz*. // Luhmann, N. (1989). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität (3. Aufl.). Stuttgart: Enke. (Orig.: 1973). // Marquard, O. (1981). Inkompetenzkompensationskompetenz? Über Kompetenz und Inkompetenz der Philosophie. In O. Marquard (Hrsg.), *Abschied vom Prinzipiellen* (S. 23–38). Stuttgart: Reclam.



Christoph Clases, Prof. Dr., Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologe. Er lehrt und forscht an der Hochschule für Angewandte Psychologie der FHNW. Er berät Menschen und Unternehmen als Partner der AOC Unternehmensberatung. christoph.clases@aoc-consulting.com