

Kritische Reflexion des Instruments Selbstcheck – möglicher Beitrag zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen

Anna Farina VOLLBRACHT, Anja SENG

*ifpm Institut für Public Management
FOM Hochschule für Oekonomie & Management
Leimkugelstraße 6, D-45141 Essen*

Kurzfassung: In diesem Beitrag wird diskutiert, inwieweit Selbstchecks als flexibel einsetzbares Reflexions- und Kommunikationsinstrument genutzt werden können, um das Individuum, das Team oder die gesamte Organisation kritisch zu hinterfragen, daraus zu lernen und Veränderung in der Organisation zu ermöglichen. Es wird beispielhaft auf die neu entwickelten INQA-Checks zu den Themen „Führung“, „Gesundheit“ und „Wissen & Kompetenz“ in der öffentlichen Verwaltung, die im Rahmen des Projekts „Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung (kurz: FührDiV)“ im Auftrag des Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) entwickelt worden sind, Bezug genommen.

Schlüsselwörter: Selbstreflexion, Selbstcheck, FührDiV, Führung, Gesundheit, Wissens- und Kompetenzmanagement

1. Ausgangslage

Ein Umfeld, das zunehmend durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist, fordert von Organisationen sowohl eine ständige Anpassungsfähigkeit als auch -bereitschaft. Mit der Transformation von Strukturen und Prozessen verändert sich auch die Arbeitsweise in Organisationen (Molnár 2019; Richenhagen 2018). Dies bedeutet auf strategischer Ebene, dass die Verwaltungs- bzw. Führungskultur auf dem Prüfstand stehen (Jäger & Müller 2019); auf operativer Ebene stellt sich beispielsweise die Frage der Einsatzmöglichkeiten neuer (agiler) Methoden (Saebetzki & Beile 2019). Für die Beschäftigten heißt es, sich den dynamisch ändernden Herausforderungen zu stellen (Nebauer-Herzig et al. 2019). Um sowohl die Organisation insgesamt als auch die einzelnen Beschäftigten bestmöglich auf die Veränderungen vorzubereiten, ist ein Paradigmenwechsel im Management der Beschäftigten und somit auch in der Personalentwicklung nötig (Graf et al. 2017). So erfordert beispielsweise die Einführung agiler Arbeitsformen eine neue Form von Lernbereitschaft, Offenheit und Ambiguitätstoleranz (Dahm & Walther 2019; Armutat et al. 2016). Die durch neue Arbeits- und Führungskonzepte zunehmende Selbststeuerung bei der Umsetzung von Arbeitsaufgaben und -abläufen gibt den Beschäftigten einerseits neue Freiheitsgrade und die Möglichkeit zur Partizipation, andererseits nimmt sie sie in die Verantwortung sich weiterzuentwickeln (Graf et al. 2017). Vergleichbares gilt für Führungskräfte, die neben neuen methodischen und inhaltlichen Anforderungen auch Auswirkungen auf ihr Führungshandeln spüren.

Die Identifikation von Lern- bzw. Entwicklungsbedarfen auf sämtlichen Ebenen bildet dabei eine grundlegende Herausforderung (North et al. 2018). Die Fähigkeit der

Selbstreflexion gewinnt an Bedeutung (Fürst 2019; Cloots 2018) und erfordert Instrumente, die dabei unterstützen, selbstständig und unabhängig von anderen, Handlungsbedarfe zu erkennen, zu kommunizieren und dann auch umzusetzen. In diesem Punkt stellt sich die Frage, welchen Beitrag ein Selbstcheck leisten kann, um sich individuell, aber auch das Team oder die gesamte Organisation kritisch zu hinterfragen und Veränderungen zu ermöglichen.

Zielsetzung des Beitrags ist es, die Möglichkeiten und Grenzen dieses Instruments zu identifizieren, dabei aufzuzeigen, wie eine Reflexion des bestehenden (Führungs-) Handelns möglich ist und inwieweit es die Kommunikation im Wandel sowie dessen Realisierung unterstützen kann. Dazu werden zunächst einige grundlegende Erwägungen in Bezug auf den Selbstcheck als Instrument angestellt, um anschließend die konkrete Anwendung am Beispiel von Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung zu zeigen.

2. Selbstcheck als Reflexions- und Kommunikationsinstrument

Das Instrument des Selbstchecks ist sicher nicht neu, doch kann es gerade in aktuellen Zeiten, in denen digitales Arbeiten ebenso wie agile Methoden hoch im Kurs stehen, wieder an Bedeutung gewinnen. Denn Grundlage von Fortschritt und Veränderungsvorhaben ist es, eine kritische Reflexion des Bestehenden vorzunehmen – sei es bezogen auf die eigene Person, die Situation im Team oder die Organisation (Müller 2012; Lorenz 2018). Im Rahmen der digitalen Transformation wird die Fähigkeit zur Selbstreflexion, sprich das eigene Verhalten zu reflektieren sowie gewohnte Verhaltens- und Arbeitsweisen anpassen zu können, oftmals als eine elementare Anforderung an zukünftiges Arbeiten, insbesondere der Führungskräfte angesehen (siehe z. B. Fürst 2019; Cloots 2018; Armutat et al. 2015). Reflexion steht im Zusammenhang mit effektivem Führungsverhalten (Knipfer et al. 2017) und setzt Ehrlichkeit und Offenheit der handelnden Personen voraus (North et al. 2018).

Methodisch handelt es sich hierbei um einen Ansatz der Selbstbewertung (Seitz & Seitz 2018; Foegen & Kaczmarek 2016), der bereits im Rahmen des Qualitätsmanagements umfassend Anwendung erfährt (Kamiske & Brauer 2011). Im Rahmen eines Selbstchecks ist es möglich – bei ausreichend Offenheit, Ehrlichkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion – sich selbst, das eigene Führungshandeln oder die Team- bzw. Organisationssituation mit Hilfe eines definierten Kriterienkatalogs in Verbindung mit Ankerbeispielen und skizzierten Zielzuständen zu hinterfragen und den Ist-Zustand einzuschätzen und so mögliche Handlungsbedarfe zu identifizieren. Bestandteil ist häufig die Darstellung vorbildlicher Praktiken als Soll-Zustand. Eine Selbstbewertung lässt sich dadurch charakterisieren (BMFSFJ 1999), dass der Ist-Zustand als Diskussionsbasis analysiert und der Soll-Zustand als Vergleichsbasis verwendet wird. Grundlegend nötig ist eine aktive Bereitschaft der Offenlegung; eine Beteiligung Betroffener wird ermöglicht. Sie orientiert sich am Ansatz der „lernenden Organisation“. Um möglichst häufig einsetzbar zu sein und eine Durchführung ohne weitere Hilfestellungen zu ermöglichen, sind die geringe Komplexität und das niederschwellige Niveau wichtige Merkmale von Selbstchecks. Er hat somit das Ziel, Hinweise auf den Ist-Zustand aus Sicht von Beteiligten zu erfassen und daraus eine Ableitung für Veränderungs- bzw. Verbesserungsprozesse zu ermöglichen.

Mithilfe von Selbstchecks wird eine Person zielgerichtet mit einem für sie relevanten Thema konfrontiert, kann sich inner- oder überbetrieblich vergleichen und Handlungsbedarfe erkennen. Die Bausteine von Selbstchecks sind oftmals im Vorfeld

durch eine gemeinschaftliche Erarbeitung ermittelt worden und basieren somit nicht auf situativen Bedingungen oder einzelne Meinungen. Die Durchführung hilft dabei, Handlungsbedarfe zu erkennen, Prioritäten zu setzen, und sie sensibilisiert die Beteiligten auch für qualitative Ziele (Stracke et al. 2016; BMFSFJ 1999). Darüber hinaus findet eine Dokumentation statt (Lüschow 2011), die als Richtschnur für weitere Entwicklungen sowie als Vergleichsbasis nützt.

Die Anwendung von Selbstchecks erfordert, wie die skizzierte Fähigkeit zur Selbstreflexion, eine grundlegende Offenheit und Ehrlichkeit der Beteiligten. Die unmittelbare Betroffenheit, situative Bedingungen, individuelle Interpretationen sowie unbewusste Vorurteile können eine objektive, neutrale Durchführung des Selbstchecks einschränken oder gar verhindern und liefern so ein möglicherweise verzerrtes, wenig realistisches Bild des Ist-Zustandes (Lohaus & Schuler 2014; Laux & Liermann 2005). Auch können Aspekte wie Betriebsblindheit oder eine oberflächliche Durchführung ebenso wie mangelnde Kompetenz zur Selbstkritik und mutmaßlich bewusste Verzerrung zu einer Fehleinschätzung des Ist-Zustands führen. Mit Blick auf abzuleitende Handlungsansätze zur Initiierung von Veränderungsprozessen ist eine solche Entscheidungsbasis wenig hilfreich. Eine nutzbringende Einschätzung im Rahmen des Selbstchecks basiert also nicht nur auf einer fachlichen Kompetenz, sondern insbesondere einer umfassenden Reflexionsfähigkeit der durchführenden Person(en) (BMFSFJ 1999).

Gleichwohl liegt in der ehrlichen und offenen Beantwortung der Selbstchecks der wesentliche Nutzen und ist – insbesondere in einer dynamischen und komplexen Arbeitswelt – ein nützliches Hilfsmittel der effektiven Führung.

Organisatorische Rahmenbedingungen können dabei positiv auf die (selbst-) kritische Durchführung eines Selbstchecks wirken. So kann entsprechend des Ansatzes der lernenden Organisation das Aufzeigen von Handlungsbedarfen als positives Signal aufgenommen werden, um Lernbereitschaft zu signalisieren und Veränderungen zu ermöglichen (Pollack & Pirk 2001). Vergleichbares gilt für die Etablierung einer konstruktiven Fehlerkultur (Mandl 2017), in der Fehler zwar per se unerwünscht, aber als unvermeidbar akzeptiert sind. Indem Beschäftigte unterstützt werden, offen und konstruktiv mit Fehlern umzugehen, können diese bestmöglich daraus lernen und die kontinuierliche Reflexion des eigenen Handelns stärken, um so das individuelle Fehler-Mindset zu aktivieren.

Der Selbstcheck kann neben dem Einsatz als Instrument zur Selbstreflexion und zur Identifikation von Handlungsbedarfen auch als Kommunikationsinstrument genutzt werden. Die Durchführung ermöglicht es, Ziele der Organisationsgestaltung niederschwellig zu platzieren und im Rahmen der Reflexionsprozesse für die Beschäftigten erkennbar und greifbar zu machen. So können beispielsweise verschiedene interne und externe Anspruchsgruppen beteiligt werden, indem sie jeweils die Selbstchecks durchführen und dies als gemeinsame Diskussionsgrundlage zur Entwicklung nächster Schritte nutzen. Dabei können diagnostizierte Abweichungen zwischen den Personen bzw. Gruppen hinsichtlich ihrer Ursache überprüft werden (BMFSFJ 1999). Bei abweichenden identifizierten Handlungsbedarfen kann gemeinsam entschieden werden, welche Maßnahmen mit welcher Priorität verfolgt werden oder es können Bedarfe gebündelt und in verschiedenen Projektgruppen bearbeitet werden. Abweichungen können aber auch Verständnis- bzw. Kommunikationsprobleme aufdecken, die daraufhin bewusst adressiert und bearbeitet werden (BMFSFJ 1999).

Somit ist es möglich, eine Vielzahl an Beteiligten einzubinden, in Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse zu integrieren und bei der Gestaltung von Veränderungen

aktiv zu beteiligen. Auch wenn auf diesem Weg unterschiedliche subjektive Perspektiven zusammengeführt werden, ist es möglich, verschiedene Personen zu aktivieren, Meinungen auszutauschen und in demokratisch gestalteten Strukturen Veränderungen zu bewirken. Es werden neuartige Lernprozesse initiiert und Synergien durch die Zusammenführung vielfältiger Perspektiven geschaffen (Buchholz & Knorre 2019; Stracke et al. 2016).

3. Praxisbeispiel „INQA-Checks“ für öffentliche Verwaltungen

Zugeschnitten auf die personalpolitischen Handlungsfelder „Führung“, „Gesundheit“ und „Wissen & Kompetenz“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) wurden in einem Teil-Projekt des Projekts „Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung“ (kurz: FührDiV) praxisorientierte Selbstchecks gezielt für den öffentlichen Sektor entwickelt. Sie dienen der persönlichen Reflexion der jeweiligen Organisation in Bezug auf die drei Handlungsfelder, geben anhand von praxisorientierten Beispielen eine Rückmeldung zum bestehenden Verständnis von Führung, Gesundheit bzw. Wissen und Kompetenzen innerhalb der jeweiligen Verwaltung und können als Grundlage für die Entwicklung zukunftsgerichteter Ansätze genutzt werden.

Gemeinsam mit verschiedenen Akteur*innen aus der Verwaltungspraxis wurden die zu entwickelnden Selbstchecks unter den Titeln „INQA-Checks „Führung“, „Gesundheit“ und „Wissen & Kompetenz“ für öffentliche Verwaltungen“ iterativ erarbeitet, um im Ergebnis relevante und von der Zielgruppe akzeptierte Instrumente zu entwickeln. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Bausteine der drei INQA-Checks für öffentliche Verwaltungen.

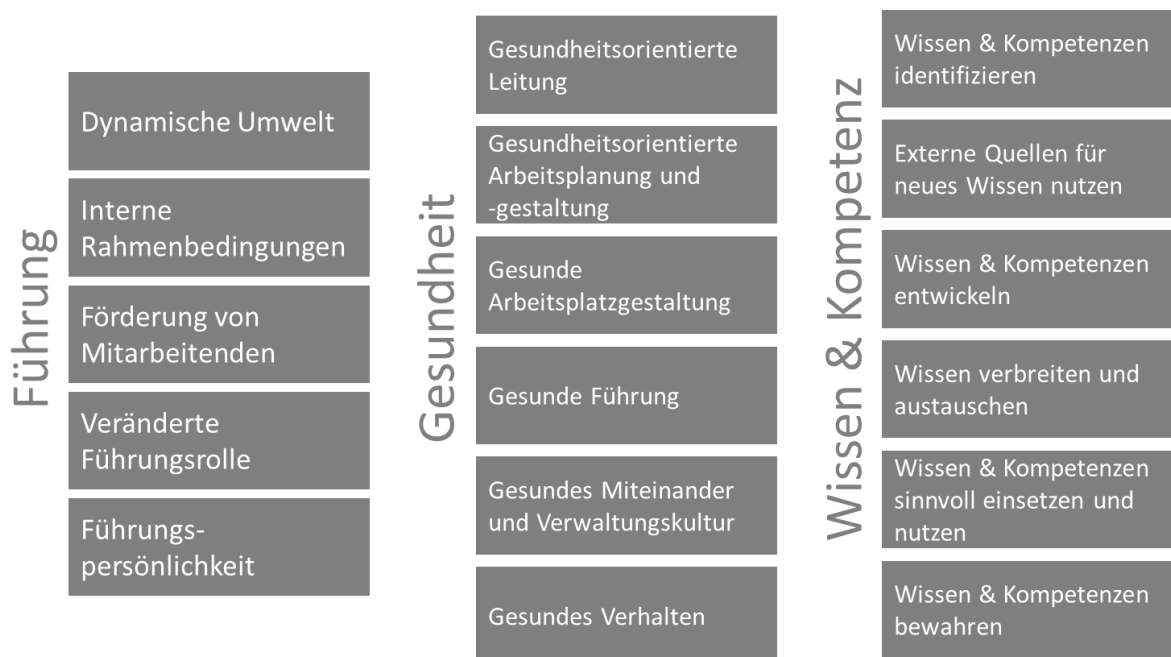


Abbildung 1: Bausteine INQA-Checks für öffentliche Verwaltungen

Dadurch, dass die neuen Selbstchecks in enger Abstimmung mit der Verwaltungspraxis entwickelt wurden, konnten Struktur, Inhalte und vorbildliche Praktiken unmittelbar an aktuell wahrgenommenen Herausforderungen und Anforderungen im öffentlichen Sektor anknüpfen. Sie bieten somit einen relevanten und niederschwelli-

gen Ansatz zur Reflexion und können als einfach anwendbare Instrumente zur persönlichen wie zur Team- und Organisationsentwicklung zum Einsatz kommen.

Im nächsten Schritt des Teil-Projekts liegt der Fokus auf dem Transfer der Ergebnisse in Praxis und Lehre sowie in der Verfestigung der Instrumente. In diesem Zusammenhang wird u. a. evaluiert, in welchem Umfang die INQA-Checks als Reflexions- und Kommunikationsinstrument genutzt werden. Zielsetzung ist es, dass im Hinblick auf die Herausforderungen für die digitalisierte öffentliche Verwaltung eine von den Beschäftigten getragene Weiterentwicklung der jeweiligen Arbeits- und Führungskulturen proaktiv unterstützt wird.

4. Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Methode des Selbstchecks gerade in Zeiten agiler Arbeitsformen mit höherer Selbstverantwortung und Selbststeuerung einzelner Beschäftigter gute Ansatzpunkte liefern kann, um unter Beteiligung vielfältiger Perspektiven Potenziale für Veränderungen zu identifizieren, zu kommunizieren und umzusetzen.

Die diesem Ansatz innewohnende Subjektivität bei der Durchführung scheint gleichermaßen Möglichkeit wie Grenze des Verfahrens zu sein. Einerseits ermöglicht sie die Einbindung verschiedener Sichtweisen und qualitativer Momente, andererseits verstellt sie möglicherweise den Blick auf die tatsächliche Situation. Es besteht das Risiko, in der Selbsteinschätzung systematisch oder auch unbewusst Fehleinschätzungen vorzunehmen und somit zu einem nicht der Situation entsprechenden Ergebnis zu kommen. Wird der Selbstcheck jedoch durch mehrere Personen durchgeführt, die ihre Ergebnisse vergleichen und konsolidieren, kann diese Schwäche reduziert werden.

Als weitere Chancen werden der niederschwellige Einsatz von Selbstchecks, die Beteiligung einer Vielzahl von Personen, die Integration unterschiedlicher Wahrnehmungen sowie die Kommunikation von Veränderungsbedarfen skizziert. Zusammen mit einer grundlegenden Lernkultur in der Organisation und einer konstruktiven Fehlerkultur bieten sich neue Möglichkeiten zur Motivation von Beschäftigten und basierend auf der Reflexion der aktuellen Situation eine Initiierung von Veränderungsprozessen. Voraussetzung dafür ist ein Selbstcheck mit passenden Inhalten, Beispielen und relevanten Betrachtungsperspektiven, der den Prozess der Selbstreflexion unterstützt.

Am Beispiel der INQA-Checks für die öffentliche Verwaltung wird deutlich, dass ein gemeinsamer Entwicklungsprozess, orientiert an den Bedarfen der Beteiligten, zu einem qualifizierten Kriterienkatalog führt, der bereits im Prozess der Genese Impulse für die einzelnen Beteiligten hat liefern können.

Es gilt, die Wirkkraft des neu entwickelten Instruments zu evaluieren und Optimierungsansätze abzuleiten. Dabei kann auch eine gezielte Anwendbarkeit in anderen Bereichen, Branchen oder Organisationsstrukturen erfolgen, um mögliche nötige Adaptionen zu identifizieren, die wiederum die Entwicklung eines passenden Selbstchecks ermöglichen.

5. Literatur

- Armutat S, Dorny HJ, Ehrmann HM, Eisele D, Frick G, Grunwald C, Heßling KH, Hillebrand H, Skottki B (2016) Agile Unternehmen – Agiles Personalmanagement. DGFP-PraxisPapiere 1. Neuss: Power Printing.
- Armutat S, Caroli T, Gärtner A, Gotwald VW, Nettlebusch S, Opp M, Pietsch A (2015) Schlüsselkompetenz Reflexionsfähigkeit. DGFP-PraxisPapiere 1 – Zugegriffen am 01.10.2019 - https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201501_Praxispapier_Fuehrungskraefteentwicklung.pdf.
- Buchholz U, Knorre S (2019) Interne Kommunikation und Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (1999) Selbstbewertung des Qualitätsmanagements. Düsseldorf: Vereinigte Verlagsanstalten.
- Cloots A (2018) Gut zu wissen: Kompetenzanforderungen an Mitarbeitende und Arbeitgeber. In: Wörwag S, Cloots A (Hrsg.) Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch- Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practice. Wiesbaden: Springer, 165-182.
- Dahm MH, Walther E (2019) Digitale Transformation. In: Dahm MH, Thode S (Hrsg.) Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Springer, 3-21.
- Foegen M, Kaczmarek C (2016) Organisation in einer Digitalen Zeit: Ein Buch für die Gestaltung von reaktionsfähigen und schlanken Organisationen mit Hilfe von skalierten Agile & Lean Mustern. Darmstadt: wibas.
- Fürst RA (2019) Gestaltung und Management der digitalen Transformation - Ökonomische, kulturelle, gesellschaftliche und technologische Perspektiven. Wiesbaden: Springer.
- Graf N, Gramß D, Edelkraut F (2017) Agiles Lernen. Freiburg: Haufe.
- Jäger C, Müller N (2019) Eine (Führungs-)Kultur für Veränderungsprozesse. In: Dahm MH, Thode S (Hrsg.) Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Springer, 151-165.
- Kamiske GF, Brauer JP (2011) Qualitätsmanagement von A bis Z. München Wien: Carl Hanser Verlag.
- Knipfer K, Ertel N, Kutschenko N (2017) The reflective leader: Leadership learning from developmental job challenges. Paper presented at the EAWOP 2017 congress, Dublin, Ireland.
- Laux H, Liermann F (2005) Grundlagen der Organisation. Wiesbaden: Springer.
- Lohaus D, Schuler H (2014) Leistungsbeurteilung. In: Schuler H, Kanning UP (Hrsg.) Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, 357-411.
- Lorenz M (2018) Digitale Führungskompetenz. Wiesbaden: Springer.
- Lüschow, F (2011) Checklisten und Tools – trügerische Sicherheit für angehende Projektleiter. Projektmagazin 1.
- Mandl C (2017) Vom Fehler zum Erfolg. Wiesbaden: Springer.
- Molnár D (2019) Neues Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung. innovative Verwaltung 3:36-39.
- Müller B (2012) Veränderung leicht gemacht?! Zur kritischen Reflexion von Veränderungsprozessen und -maßnahmen. In: von Rosenstiel L von Hornstein E, Siegfried A (Hrsg.) Change Management Praxisfälle. Wiesbaden: Springer, 125-136.
- Nebauer-Herzig K, Lahn A, Vollbracht AF, Dick M, Richenhagen G (2019) Kompetenzentwicklung, Triadengespräche und Strategie – Das Projekt IntraKomp. In: Hermeier B, Heupel T, Fichtner-Rosada S (Hrsg.) Arbeitswelten der Zukunft. Wiesbaden: Springer, 497-515.
- North K, Reinhardt K, Sieber-Suter B (2018) Kompetenzmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Springer.
- Pollack W, Pirk D (2001) Personalentwicklung in lernenden Organisationen. Wiesbaden: Springer.
- Richenhagen G (2018) Teamfähigkeit und andere Kompetenzen in agilen Organisationen. In: Ghadiri A, Vilgis T, Bosbach T (Hrsg.) Wissen schmeckt – Die Magie der Wissenschaften beim Kochen erklärt. Wiesbaden: Springer, 319-334.
- Saebetzki A, Beile J (2019) Digitalisierung und Führung in der öffentlichen Verwaltung. In: Lühr HH, Jabkowski R, Smentek S (Hrsg.) Handbuch Digitale Verwaltung. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag, 458-470.
- Seitz J, Seitz, J (2018) Digitale Kompetenzen: New Work = New Human?. In: Fortmann HR, Kolocek, B (Hrsg.) Arbeitswelt der Zukunft – Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen. Wiesbaden: Springer, 355-382.
- Stracke S, Drews U, Drews JG (2016) Mitarbeiter und betriebliche Experten einbeziehen. In: Nerdinger FW, Wilke P, Stracke S, Drews U (Hrsg.) Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel. Wiesbaden: Springer, 135-147.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?

66. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

GfA-Press

Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020

**TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme
HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2020
ISBN 978-3-936804-27-0

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.
Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**
Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de