

## **(Selbst-)Führung und Reflexion**

Sich permanent und sehr schnell ändernde Handlungsumfelder (vgl. van der Loo/van Reijen 1992; Beck 1986) machen es notwendig, dass Mitarbeiterführung nicht mehr nur in klassischen und starren Kategorien gedacht werden kann. Führungskräfte können heute unmöglich alle Kompetenzen in sich vereinen, die notwendig sind um angemessene Entscheidungen treffen zu können. Vielmehr wird es immer wichtiger, Mitarbeiter zu befähigen, eigenständig entscheiden zu können und auch den Mut zu haben, Entscheidungen zu treffen. Eine Grundlage hierfür ist es, dass Führungskräfte zunächst einmal dazu in der Lage sein müssen sich selbst zu führen und sich über ihre eigenen Gedanken, Gefühle und Ziele im Klaren zu sein. Auf der Basis innerer Klarheit wird es möglich, authentisch und überzeugend nach außen zu kommunizieren und eine vertrauensvolle Beziehung zu Mitarbeitern aufzubauen. Vor dieser Annahme werden im Folgenden die Kerngedanken eines reflexiv angelegten Modells moderner Mitarbeiterführung dargestellt (für die ausführliche Darstellung vgl. Kauschke 2010).

### **Inhalt**

1. Der reflexive Umgang mit sich selbst
  - 1.1. Das Individuum als psychisches System – das Konzept des inneren Teams
  - 1.2. Selbstführung als Grundlage für Mitarbeiterführung
2. Definitionsversuch „Reflexive Führung“
  - 2.1. Kritik und Feedback
  - 2.2. Fehler als Entwicklungschance
3. Fazit
4. Literatur

# 1. Der reflexive Umgang mit sich selbst

Um selbständig denken und handeln zu können ist es notwendig, nicht nur zu reagieren oder automatisiert zu handeln, sondern Automatismen zu vermeiden (vgl. Dietz/Dietz 2007, S. 18ff). Hierzu schlagen Dietz und Dietz als Ausgangspunkt für Selbstführung die bewusste Wahrnehmung der Innenwelt vor, die sich in 5 Schritten vollziehen kann:

„(...)

1. Achtsamer werden, innehalten und wahrnehmen, was passiert
2. Die eigenen wunden Punkte besser verstehen
3. Möglichkeiten der Selbstregulierung bewusst anwenden
4. Teile der eigenen Persönlichkeit besser kennen und führen
5. Auf die eigene Wirkung und negative Wechselwirkungen achten.“  
(Dietz/Dietz 2007, S. 23)

Dabei stützen Autoren wie Dietz und Dietz (2007) und Goulding (2000) die Annahmen von Schulz von Thun (2002), dass die menschliche Persönlichkeit sich als das Zusammenwirken unterschiedlicher Persönlichkeitsanteile darstellt, die situativ zusammentreten. In diesem Zusammenhang ist die Kenntnis der eigenen inneren Persönlichkeitsanteile und deren Verhältnis zueinander ein zentraler Ausgangspunkt für Selbst-Coaching und damit für die Selbstführungsfähigkeit eines Individuums.

## 1.1. Das Individuum als psychisches System – das Konzept des Inneren Teams

Nach dem Modell vom „Inneren Team“ (vgl. Schulz von Thun 2002) können Reflexionsprozesse in einem „Inneren Dialog“ zwischen verschiedenen „Personen“ stattfinden und auf diese Weise deutlicher nachvollzogen werden, da Individuen sich zunächst über die Eigenschaften – die Charaktere und Ziele – ihrer inneren Teammitglieder klar werden müssen. Die Stimmen im Inneren einer Person lassen sich dabei wie ein Projektteam sehen, indem Emotionen oder Regungen eine Stimme gegeben wird, die dann im inneren Dialog als Grundlage für eine innere Diskussion genutzt wird (ebd., S. 39) und eine kongruente und authentische Kommunikation nach außen ermöglicht.

Individuen können nicht auf einzelne Aspekte ihrer Individualität reduziert betrachtet werden. Vielmehr ist es notwendig, Individuen als psychische Systeme zu betrachten und zu akzeptieren, um auf diese Weise auf einzelne Aspekte der Individualität eingehen zu können.

Im Zusammenhang mit der Betrachtung von Individuen als psychische Systeme hat Friedemann Schulz von Thun (2002) darauf hingewiesen, dass Individuen keinesfalls ausschließlich als eine starre Einheit betrachtet werden können, die sich situations- und emotionsunabhängig immer ausschließlich in einer bestimmten Art und Weise verhält, sondern dass die menschliche Persönlichkeit veränderbar ist und durch externe, d.h. außerhalb der menschlichen Psyche liegende, Faktoren beeinflusst wird. Daher ist die menschliche Persönlichkeit eher als Prozess denn als Struktur zu verstehen: „So erweist sich das «Ich», das nach Überein-

stimmung mit sich selbst sucht, als ein multiples Gebilde, erweist sich die innere Pluralität als menschliches Wesensmerkmal.“ (Schulz von Thun 2002, S. 16). Schulz von Thun geht davon aus, dass die Einstellung eines Individuums zu einer Gegebenheit grundsätzlich ambivalent ist und dass sich das Individuum häufig nicht darüber im Klaren ist, wie in einer bestimmten Situation gehandelt werden soll. Ist dies der Fall, melden sich innere „Stimmen“, die jeweils unterschiedliche Handlungsweisen präferieren und versuchen, sich gegenüber den anderen Mitgliedern des inneren Teams durchzusetzen. Die Beziehung der inneren Teammitglieder zueinander hat dann Auswirkungen auf die Emotionen und Befindlichkeiten – und damit auch auf die Leistungsfähigkeit der handelnden Personen. Dies beschreibt Schulz von Thun als ‚innere Gruppendynamik‘ (Schulz von Thun 2002, S. 29), die – je nach vorherrschendem ‚Betriebsklima‘ (ebd.) – dazu führen kann, dass sich ein Mensch gut oder schlecht fühlt bzw. darauf, ob ein Mensch seine Energie aufwenden muss, um die inneren Verhältnisse zu klären, oder ob ihm diese Energie für sein Handeln nach außen zur Verfügung steht. In diesem Zusammenhang beschreibt Schulz von Thun das ‚Innere Team‘ als Entwicklungsziel, dessen Ausgangspunkt jedoch häufig ein ‚zerstrittener Haufen‘ (ebd.) ist. Dabei ist die Zusammensetzung der inneren Teams vom jeweiligen Handlungskontext abhängig.

Folglich ist nicht – wie im Rahmen klassischer Führungsmodelle angenommen (vgl. Kauschke 2010, S. 89ff) – davon auszugehen, dass Menschen in allen Situationen gleich handeln, sondern dass diese auf der Grundlage unterschiedlicher innerer Teamzusammensetzungen unterschiedlich agieren und zu unterschiedlichen Problemlösungen kommen. Die Erstarrung der Strukturen entspräche – im Konzept des inneren Teams – dem hingegen der dauerhaften Verschmelzung des Oberhaupts mit einzelnen Mitgliedern und würde zur Herausbildung eines starren Selbstkonzepts führen (Schulz von Thun 2002, S. 107; Schulz von Thun 2002b, S. 187ff). Zudem führt die Unterdrückung von inneren Stimmen zu einer Beeinträchtigung der inneren Harmonie (Schulz von Thun 2002, S. 107).

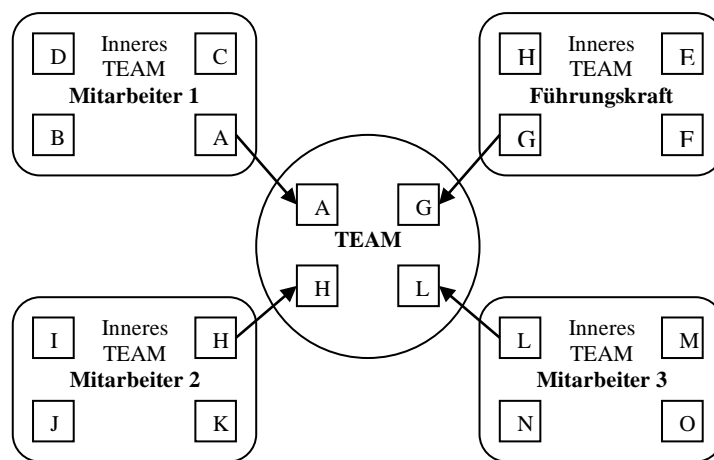
Im Fall einer Verschmelzung des Oberhaupts mit einzelnen Teammitgliedern ist es schwer, sich auf neue Situationen einzustellen, da das Innere Team dann nicht mehr kontextspezifisch zusammentritt, sondern von einer bestimmten und festgelegten Teamstruktur – nämlich der vom dauerhaften Oberhaupt gebildeten – dominiert wird: „Wir werden beherrscht von allem, womit sich unser Selbst identifiziert. Wir können alles beherrschen und kontrollieren, von dem wir uns disidentifizieren.“ (ebd., S. 108); dieses disidentifizieren kann dann wiederum auch als Dissoziation (vgl. Fröhlich 1994, S. 121) betrachtet werden.

Neben der Beschäftigung mit ‚äußeren Teams‘ ist es für moderne Mitarbeiterführung also auch notwendig, sich den inneren Teams zuzuwenden. Dies gilt dann sowohl für das eigene innere Team, als auch für die inneren Teams der Mitarbeiter. Daraus ergibt sich, dass Führungskräfte, die angemessen führen wollen, immer mit mehreren Teams arbeiten und zwischen diesen vermitteln müssen.

Hierzu ist es zuerst notwendig, sich über Zusammensetzung und Zielsetzung des eigenen inneren Teams bewusst zu werden, was bewusster Selbstreflexion bedarf. Damit lässt sich reflexives Führen deutlich von klassischen Führungsmodellen abgrenzen und lässt zudem eine deutliche Nähe zu Coaching- bzw. Beratungsmodellen erkennen (vgl. hierzu Geißler, H. 2003, S. 62). Dass intrapsychischen Prozessen eine immer größere Bedeutung zukommt, lässt sich durch den Wegfall äußerer Autoritäten erklären (vgl. Fromm 2002). Dieser Wegfall führt

dazu, dass zu allen Lebensfragen sehr viele unterschiedliche Ansichten existieren und kommuniziert werden, was die innere Pluralität steigert, da die heterogenen Ansichten in der Umwelt auch zur Entwicklung einer Vielzahl unterschiedlicher innerer Stimmen führt, indem sich die äußeren Stimmen mit den vorhandenen Deutungsmustern (vgl. Kauschke 2010, S. 171ff) verbinden (Schulz von Thun 2002, S. 46f).

Für Führungskräfte ergibt sich aus der inneren Pluralität die Notwendigkeit der Selbstreflexion bereits im Vorfeld aktuellen Führungshandelns. Zudem ergibt sich die Notwendigkeit, zu erkennen, dass die Geführten Mitarbeiter nicht nur die Person sind, die nach außen in Erscheinung tritt, sondern dass die Person, die deren inneres Team nach außen vertritt, ebenfalls bereits Ergebnis einer „inneren Gruppendynamik“ ist. Unter diesem Gesichtspunkt ergibt sich eine neue Führungssituation, an der viel mehr „Individuen“ beteiligt sein können, als vordergründig zu erkennen ist (vgl. Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Zusammensetzung eines Teams  
(vgl. Schulz von Thun 2002, S. 54ff;  
Kauschke 2010, S. 175)

Ein Team setzt sich demnach immer aus den Teammitgliedern zusammen, die von den einzelnen Individuen aus ihrem inneren Team eingebracht werden. Andere Mitglieder der inneren Teams bleiben im Hintergrund, können sich jedoch sehr wohl auf die Geschehnisse, Emotionen und die Leistungsfähigkeit des äußeren, offiziell installierten Teams auswirken, indem die Teammitglieder aus dem Hintergrund die jeweiligen Hauptdarsteller der Teams beeinflussen (ebd., S. 195ff). Aufgabe der Führungskraft ist es daher, sich über die eigenen intrapsychischen Vorgänge bewusst zu werden und diese Bewusstmachung auch bei ihren Mitarbeitern zu fördern. Dazu bedarf es bewusster und expliziter Reflexionsprozesse. Durch diese Herangehensweise wird die Interaktion zwischen den beteiligten Individuen komplexer und komplizierter; andererseits werden die Möglichkeiten für kreative und innovative Handlungsalternativen dadurch vervielfacht, wodurch wiederum das Auffinden anschlussfähiger Handlungen erleichtert werden kann.

Es gilt folglich eine möglichst große Perspektivenvielfalt zu ermöglichen, die – äquivalent der bereits beschriebenen Entwicklung komplexer psychischer Strukturen – wiederum dazu notwendig ist, um Organisationen Veränderung zu ermöglichen. Dadurch kommen Führungs-

kräfte in eine beinahe paradox anmutende Situation: Sie müssen den Individuen Perspektivenvielfalt ermöglichen, wodurch die Struktur der Organisation hinterfragt wird. Auf der anderen Seite muss Führung den Prozess des Ausbalancierens der Organisationsstrukturen ermöglichen und die Strukturen erhalten, um den Individuen ein notwendiges Maß an Sicherheit zu vermitteln.

Dadurch entsteht ein Kreislauf ständigen Hinterfragens, Destabilisierens und Stabilisierens, der letztlich organisationale und individuelle Entwicklung erst möglich macht. Hierbei ist es jedoch wichtig, ein für das System pathologisches „Dauerperspektivenwechseln“ zu verhindern.

## **1.2. Selbstführung als Grundlage für Mitarbeiterführung**

Führung muss bei der Führungskraft selbst ansetzen (vgl. Dietz/Dietz 2007; Goleman/Boyatzis/McKee 2003, S. 68ff). Dies stellt Führungskräfte vor die Aufgabe, sich zunächst über eigene Ziele und Gedanken im Klaren zu sein, bevor eine klare Kommunikation nach außen überhaupt möglich wird, denn: „Klare Kommunikation setzt innere Klarheit voraus, zumindest das Bewusstsein innerer Ungeklärtheit.“ (Schulz von Thun 2002, S. 122). Allerdings ist davon auszugehen, dass eben diese Klarheit häufig nicht gegeben ist, da sich nicht zwei Einzelsubjekte, sondern zwei Gruppen begegnen, die das jeweilige Thema intern noch nicht ausreichend besprochen haben (ebd.). Eine solche Situation erschwert die Kommunikation und damit auch Führungshandeln, das sich hauptsächlich im Medium der Kommunikation vollzieht, weil keine klaren Standpunkte diskutiert werden können, sondern – aufgrund der vielen ‚inneren‘ Ansichten – auch intrapsychische Uneinigkeit bezüglich zu treffender Entscheidungen herrscht. Um diese intrapsychischen Probleme lösen zu können, bedarf es intensiver Selbstreflexionsprozesse, die zur Schaffung innerer Klarheit beitragen können und bei Führungskraft und Mitarbeiter gleichermaßen notwendig sind. Schulz von Thun greift diesen Gedanken auf, indem er eine ‚innere Streitkultur‘ (Schulz von Thun 2002, S. 64) fordert, die es möglich macht, Gegensätze offen anzusprechen und gegensätzliche Meinungen zu diskutieren, allerdings immer unter der Voraussetzung der Wertschätzung des jeweiligen Meinungsgegners (ebd.). Die ‚innere Streitkultur‘ begründet sich auf der Einsicht, dass der andere einen wertvollen Beitrag zur Problemlösung leisten kann, sodass es lohnend ist, ihm zuzuhören. Daher ist dieser Prozess des Erlangens innerer Klarheit in einem Modell moderner Mitarbeiterführung als ‚Selbstführung‘ (vgl. Schulz von Thun 2002; Arnold 2000; Arnold 2008; Doppler 2003, S. 177ff) zu bezeichnen. Grundlage der Selbstführung ist es folglich, bei Entscheidungen allen inneren Teammitgliedern die Zeit zur Verfügung zu stellen, die diese benötigen, um ihre Ideen und Ängste in die Entscheidungsfindung einzubringen. Nur auf diese Weise lässt es sich vermeiden, ein starres und damit innovations- und veränderungsfeindliches Selbstkonzept zu entwickeln, das Führung von Mitarbeitern nur noch in festgelegten Routinen ermöglicht und zu einer Entmenschlichung von Führungskraft und Mitarbeitern führt.

Die Erstarrung des Selbstkonzeptes kann letztlich dazu führen, dass die Realität nur noch so wahrgenommen wird, dass sie das Selbstkonzept bestätigt (vgl. Schulz von Thun 2002b, S.

187). Ist es zu einer solchen Erstarrung des Selbstkonzeptes gekommen, wird alles Neue, sowohl Erfahrungen, als auch eigene Emotionen, entweder verzerrt wahrgenommen, oder im Sinne der Bestätigung des Selbstkonzeptes umgedeutet: „Zu den erstaunlichen Entdeckungen der Psychotherapieforschung gehört, daß das Selbstkonzept nicht nur die Erfahrungen der Außenwelt «macht» bzw. vermeidet, sondern genauso auch der Innenwelt. Gefühle, die uns nicht «in den Kram» (= in unser Selbstkonzept) passen, dringen nicht bis ins Bewusstsein vor und können auch nicht direkt kommuniziert werden.“ (Schulz von Thun 2002b, S. 196f; vgl. auch Damasio 2009). Um ein „Inneres Team“ zu bilden, schlägt Schulz von Thun die Durchführung einer inneren Teamkonferenz vor, die in 6 Schritten vollzogen wird:

1. Identifikation der Teilnehmer
  2. Anhörung der Einzelstimmen
  3. Freie Diskussion zulassen und anregen
  4. Moderation und Strukturierung durch das Oberhaupt
  5. Brainstorming
  6. Entwurf einer integrierten Stellungnahme
- (vgl. hierzu: Schulz von Thun 2002, S. 91ff)

Dennoch geht Schulz von Thun davon aus, dass die innere Ratsversammlung fast nie zu vollständiger Einigkeit gelangt (vgl. Schulz von Thun 2002, S. 99).

Daher ist davon auszugehen, dass Menschen beinahe in jeder Entscheidungssituation eine innere Konfliktbearbeitung durchführen müssen. Bestandteile dieser inneren Konfliktbearbeitung ist es, die inneren Kontrahenten zu identifizieren, festzustellen, welche wertvollen Beiträge die Kontrahenten liefern können und wozu diese gut sind; auf dieser Grundlage ist es dann möglich, dass das Oberhaupt entscheidet, wer in welcher Situation den Vorrang haben soll und wie dies so möglich ist, dass keine der inneren Stimmen unterdrückt bzw. in den Untergrund verbannt wird (vgl. Schulz von Thun 2002, S. 155).

Letztlich bleiben jedoch auch immer innere Teammitglieder, die nicht identifiziert werden können, was Schulz von Thun in einer dreistufigen Verbannung (Schulz von Thun 2002b, S. 205ff) beschreibt: In der ersten Stufe der Verbannung sind die „Antipoden“ (ebd., S. 205ff) zwar im Hintergrund der Hauptdarsteller, können vom Oberhaupt jedoch gespürt werden und sind prinzipiell anerkannt und geschätzt (ebd.). In der zweiten Stufe werden die Antipoden zwar noch gespürt, werden jedoch zu inneren Außenseitern, zu denen Hauptdarsteller und inneres Oberhaupt nicht stehen wollen (ebd., S. 211ff). Die dritte Stufe der Verbannung beschreibt dann dass diese Mitglieder verleugnet und nicht wahrgenommen werden (ebd., S. 225ff). Selbst auf dieser letzten Stufe der Verbannung bleiben die Mitglieder jedoch als „Untergrundbewegung“ (ebd., S. 227ff) wirksam, da das Oberhaupt viel Energie aufwenden muss, um eine Fassade nach außen aufrechterhalten zu können, wodurch dem Individuum schließlich Vitalität und Lebendigkeit verloren geht (ebd.). Hier wird es zu einer wichtigen Aufgabe des Oberhauptes, sicherzustellen, dass kein inneres Teammitglied in die Verbannung gerät, und dennoch unerkannt wirksam ist und somit das Handeln und die Kommunikation nach außen stört.

Im Prozess der Selbstführung werden innere Prozesse, die zu Denk- und Handlungsweisen führen, reflektiert und das Ergebnis dieser Reflexion wird als Grundlage des Handelns ge-

wählt. Rolf Arnold (2008) beschreibt selbstreflexive Prozesse als Grundlage für Selbstführung in 17 Lektionen und fordert die Auflösung bisheriger Denk- und Gefühlsprogramme (ebd., S. 43). Auf dieser Grundlage wird es dann möglich, sich selbst reflexiv wahrzunehmen und auf dieser Grundlage andere ohne die Verzerrung eigener Deutungen wahrzunehmen (ebd., S. 76) und systemadäquat zu führen (ebd., S. 51). Diese Anforderungen verdichtet er zu fünf Dimensionen einer systemischen Führungskompetenz:

Fachliche Kompetenz und visionäre Kraft (Umgang mit Verantwortung)  
Fähigkeit zur Resonanzgestaltung (Umgang mit Erwartung)  
Fähigkeit zum inneren Machtverzicht (Umgang mit Grenzen)  
Fähigkeit zur Gestaltung partizipativer Räume (Umgang mit Verschiedenheit)  
Fähigkeit zum Umgang mit Dissens (Umgang mit Abgrenzung)  
(vgl. Arnold 2008, S. 98)

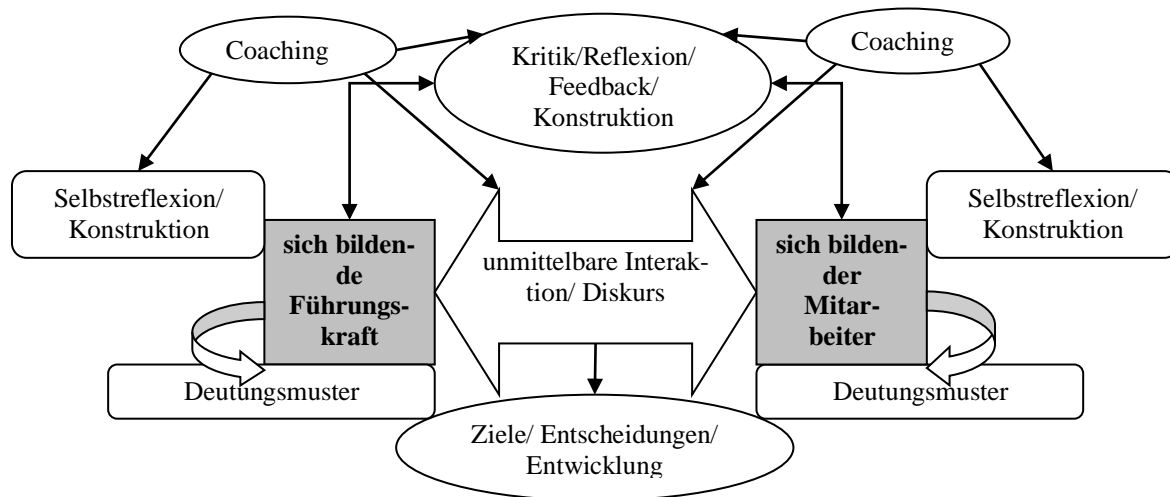
Selbstreflexion – und damit Selbstführung – muss folglich als die entscheidende Grundlage erfolgreicher, d.h. anschlussfähiger Kommunikation betrachtet werden, welche wiederum die Grundlage für erfolgreiches Führungshandeln und Entscheiden bildet. Zudem ist es notwendig, Selbstreflexionsprozesse durch Coachingmaßnahmen zu unterstützen. Dies macht es wiederum notwendig, dass Führungskräfte Coachingkompetenzen entwickeln und ihrerseits durch Coaches betreut werden müssen.

## **2. Definitionsversuch „Reflexive Führung“**

Als Grundlage für die weiteren Ausführungen dient folgende Definition für ‚Reflexive Führung‘, die auf der der Notwendigkeit von Lernprozessen für organisationale Veränderung basiert.

*Reflexive Führung ist die Ermöglichung viabler Entscheidungsfindung unter wechselseitiger Beeinflussung der beteiligten Subjekte. Grundlage dafür ist die kommunikative Entwicklung intersubjektiver und subjektiver Deutungsmuster im Medium kritischer Selbstreflexion und die permanente Prüfung gefällter Entscheidungen durch alle Beteiligten auf deren Anschlussfähigkeit.*

Im Modell reflexiver Führung (vgl. Kauschke 2010) nimmt die Reflexion eigener Deutungsmuster und die unmittelbare Interaktion zwischen Führungskräften und Geführten eine zentrale Stelle ein. Hierbei akzeptieren die beteiligten Subjekte, dass andere eine unterschiedliche Sichtweise und Erlebensweise für die gemeinsame Umwelt haben (vgl. von Glasersfeld 1996) und haben dadurch die Möglichkeit, eigene Deutungsmuster – unter Einbeziehung fremder Perspektiven – kritisch zu reflektieren. Im Folgenden wird das Modell reflexiver Führung anhand von Abbildung 2 näher erläutert.



**Abbildung 2:** Reflexive Führung  
(abgewandelt nach Kauschke 2010, S. 200)

Auf das Konzept vom Inneren Team bezogen, bedeutet dies, dass nicht nur die Hauptdarsteller der jeweiligen Teams berücksichtigt werden, sondern dass Führungskräfte und Mitarbeiter versuchen, ihre innere Teamzusammenstellung im Rahmen innerer Teamentwicklung (vgl. Schulz von Thun 2002) zu erkennen und zu erkennen, dass die innere Teamzusammenstellung – wie auch der jeweilige Hauptdarsteller – komplementär sind (ebd., S. 232ff). Hierbei gilt es auch „Antipoden“ und mögliche „Untergrundbewegungen“ zu erkennen (ebd., S. 227ff), wozu unterstützendes Coaching eingesetzt werden kann.

In der Interaktion der beteiligten Subjekte kommt es auf dieser Grundlage zu wechselseitiger Kritik, die sich selbst wiederum nicht der Kritik entziehen darf (Geißler, H. 2003, S. 69f). Dabei kommt es zu einem Prozess des Lernens vom Anderen – im Sinne der Weiterentwicklung eigener Deutungsmuster in wechselseitiger Aushandlung – wobei keiner versucht, dem anderen die eigenen Deutungen aufzuzwingen, da es „(...) nicht darum geht, ‚aus eigener Selbstgerechtigkeit Identität, die Deutungsmuster vermittelt, umstülpen zu wollen‘, es geht (...) vielmehr um die Entwicklung der Fähigkeit, aus der ‚Distanz von eigenen Deutungen zu lernen‘ (...)“ (Tietgens 1986, zitiert nach Arnold/Siebert 2003, S. 147). Die skizzierte Entwicklung von Deutungsmustern findet in direkter Aushandlung einer gemeinsamen Realität statt (vgl. Habermas 1972, S. 115).

Ziel von Führungshandeln ist es, sowohl vorgegebene Ziele zu erreichen als auch eine Weiterentwicklung aller Beteiligten zu unterstützen, was dann wiederum die Grundlage dafür bildet, in zukünftigen Situationen viable Entscheidungen treffen zu können und handlungsfähig zu bleiben. Ziel von Führung ist es folglich, Wandel – auf Basis einer Erhöhung der Selbststeuerungskompetenz der Mitarbeiter – zu bewältigen, wobei auftretende Probleme als Chance gesehen werden (vgl. Götz 2000, S. 102).

Als Ziele reflexiver Führung ergeben sich somit Anforderungen, die nach Probst auch auf strategisches Management zutreffen, an dieser Stelle jedoch auf reflexive Führung, die sich auch als eine Form strategischer Führung bezeichnen lässt, übertragbar sind:



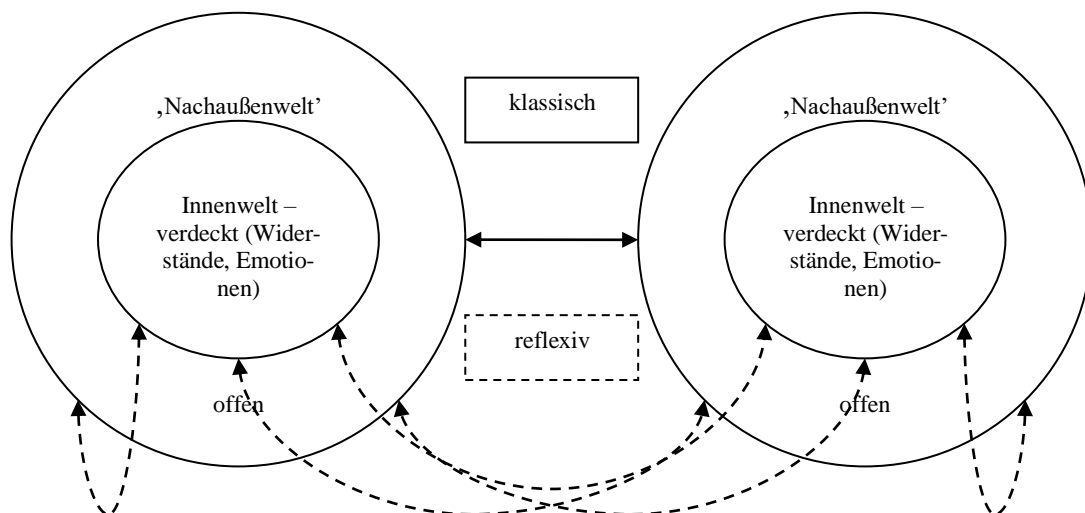
„(...)

1. Lerne mit Mehrdeutigkeit, Unbestimmtheit und Unsicherheit umzugehen
  2. Erhalte und schaffe Möglichkeiten
  3. Erhöhe Autonomie und Integration
  4. Nutze und fördere das Potenzial des Systems
  5. Beachte die Ebenen und Dimensionen der Gestaltung und Lenkung
  6. Erhalte und fördere Flexibilität und Eigenschaften der Anpassung und Evolution
- (...)  
(Probst 1987; zitiert nach Arnold 2000, S. 41)

Dadurch werden sehr hohe Erwartungen an die Empathiefähigkeit von Führungskräften und Mitarbeitern gestellt (vgl. auch: Goleman/Boyatzis/McKee 2003).

Eine solche Sichtweise kann dazu beitragen das Syndrom des ‚closed mind‘ in Organisationen zu überwinden, dessen „(...) Hauptproblem in einer geringen Fähigkeit zur Selbstthematisierung sowie in einer starken Kanalisierung der Wahrnehmungs-, Interpretations- und Deutungsmuster besteht.“ (Meyer 2000, S. 135).

Durch die Berücksichtigung reflexiver Interaktionsmöglichkeiten können die Handlungsoptionen in einem System und für einzelne Individuen gesteigert werden. Diesen Zusammenhang verdeutlicht Abbildung 3.



**Abbildung 3:** Klassische vs. reflexive Interaktionsmöglichkeiten  
(vgl. Kauschke 2010, S. 202)

Abbildung 3 verdeutlicht, dass eine reflexive Interpretation von Führung eine deutlich erhöhte Anzahl von Interaktionswegen eröffnen kann. So berücksichtigen klassische Führungstheorien nur die Interaktion zwischen den „Nachaußenwelten“ verschiedener Individuen, was eine sehr stark verkürzte Sichtweise ist. Im Rahmen einer reflexiven Betrachtung wird zudem die subjektive Innenwelt in Führungshandeln einbezogen, sodass intersubjektiv neue Interaktionsmöglichkeiten entstehen. Hinzu kommen intrasubjektiv neue Interaktionsmöglichkeiten, indem es Subjekten ermöglicht wird, anders mit sich selbst umzugehen, bzw. sich selbst im Sinne innerer Teambildung „mit anderen Augen zu sehen“. Dies führt wiederum zu einer

Vervielfachung der Handlungsoptionen im Umgang mit sich selbst – und damit zu einer höheren Wahrscheinlichkeit für das Erreichen von Anschlussfähigkeit.

## 2.1. Kritik und Feedback

Zur Gestaltung von Lernprozessen ist es notwendig, dass eine Führungskraft nicht nur andere, sondern auch sich selbst hinterfragt. Damit ist ‚gute Führung‘ nicht als statische Fähigkeit, die einmal gelernt und dann beherrscht wird, zu betrachten, sondern als Veränderungsprozess: „Führung ist Lernen – Lernen des Einzelnen unter den jeweils spezifischen Umständen. Und auch nur dann ist Führen souverän: als Tätigkeit der ausdrücklich selbstbewussten, nicht kopierten Individualität.“ (Sprengrer 2001, S. 273). Dies entspricht dann einer inneren Teamentwicklung, die nach Schulz von Thun als „(...) situationsübergreifendes Langzeitprojekt (...)“ (Schulz von Thun 2002b, S. 65) angelegt werden muss.

Im Rahmen von Kritik bedarf es des Wechsels zwischen einer subjektiven und einer objektiven Perspektive, da objektive und subjektive Zweckrationalität nicht deckungsgleich sein müssen (Habermas 1995, S. 153). Dabei sind Handlungen, die weitgehend objektiv zweckrationalen Einschätzungen folgen, zwar psychologisch leichter zu erklären, es ist jedoch letztlich immer davon auszugehen, dass subjektiv zweckrationales Handeln objektiv suboptimal sein kann – und umgekehrt (ebd.). Damit wird die Bedeutung von Kritik und Selbstkritik hervorgehoben: „Jeder Konsens beruht auf einer intersubjektiven Anerkennung kritisierbarer Geltungsansprüche; dabei wird vorausgesetzt, daß die kommunikativ Handelnden zu gegenseitiger Kritik fähig sind.“ (ebd., S. 173). Diese Herangehensweise kann auch die Problemlösungskompetenz in einer Organisation verbessern, denn: „Ein Problem ist nicht objektiv vorhanden, sondern wird von Personen „erzeugt“. „Problemerzeugung“ setzt Wissen voraus und weckt das Interesse an weiterem Wissen. Außerdem ist emotionale Betroffenheit erforderlich, damit aus einem Thema ein Problem wird.“ (Arnold/Siebert 2003, S. 160). Durch Meinungs- und Deutungsmusterpluralismus kann es also zu unterschiedlichen Meinungen und auch Auffassungen zu bestimmten Problemen und zum Erkennen zuvor nicht erkannter Probleme kommen, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, auch eine viable Lösung für ein Problem zu finden. Zudem besteht die Möglichkeit, dass durch ein offen kommuniziertes Problem eines Subjektes dieses Problem in der Interaktion mit anderen gelöst wird, oder dass durch die Kommunikation des Problems nicht nur das Wissen der betroffenen Person, sondern auch das der anderen Beteiligten erweitert wird.

Bei einer bilateralen Betrachtung von Kritik innerhalb einer Organisation ist es wichtig, kritische Fragen auch an Führungskräfte zuzulassen (Geißler, H. 2000, S. 90). Kritik, die als bilateral betrachtet und eingesetzt wird, führt dann zu einem Organisationsklima, das besser geeignet ist, Lernprozesse zu initiieren und zu fördern.

Kritik und Kritikfähigkeit sind dabei nicht nur als lernförderlich, sondern auch als betriebswirtschaftlich bedeutsame Aspekte zu betrachten, da die konstruktive Nutzung von Kritik es ermöglichen kann, Konflikte durch eine Trennung von Sach- und Gefühlsebene (Leisinger 1997, S. 149) lösungsorientiert auszutragen, und damit die Mitarbeiter bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen. Dies kann die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern, was

wiederum zu einer erhöhten Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter (ebd.) beitragen kann. Feedback bildet dabei das Medium, in dem sich Kritik vollziehen kann.

Aus dem oben dargestellten ergibt sich, dass eine objektive Entscheidungsoptimierung ausschließlich durch die Führungskraft nicht möglich ist. Vielmehr bedarf es der Rückmeldung subjektiver Entscheidungsfolgen und einer Rückmeldung, die eine Erschließung der eigenen Persönlichkeit möglich macht, indem sich Feedback auf die innere Teamzusammensetzung auswirkt (Schulz von Thun 2002, S. 181ff) und auch dazu beitragen kann verdrängte Antipoden und Gegenspieler zu erkennen.

Die Grundlage hierfür können Feedbackprozesse bilden, da die Führungskraft – äquivalent dem Sender beim kommunikativen Handeln – nicht erkennen kann, welche subjektiven Reaktionen sie durch eine Entscheidung in einem Mitarbeiter auslöst: „Als Sender tappen wir ziemlich im dunkeln, wie das, was wir von uns geben, ankommt, und was wir beim Empfänger «anrichten».“ (Schulz von Thun 2002b, S. 69). Feedback muss jedoch weiter gefasst werden als im Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun. Im Gegensatz zum Kommunikationsmodell, in dem es hauptsächlich darum geht, durch Feedback zurückzumelden, wie eine gesendete Information beim Empfänger angekommen ist (vgl. Schulz von Thun 2002b), geht es im Modell reflexiver Führung auch darum, dass der Feedback-Geber dem Feedback-Empfänger über das Feedback einen Eindruck seines subjektiven Sinn-Systems vermittelt. Es geht also nicht nur darum, anschlussfähige Kommunikation zu ermöglichen, sondern auch darum, vermittelte Inhalte vor dem Hintergrund verschiedener individueller Sinnsysteme kritisch zu prüfen und darauf basierend verschiedene Aspekte einer Information oder Entscheidung zu hinterfragen.

Für Führungskräfte ist es demnach besonders wichtig, auch fremde Realitätswahrnehmungen gelten zu lassen und in eigene Entscheidungen einzubeziehen, um nicht aufgrund verfestigter eigener Realitätsinterpretationen zu handeln. Diese Sichtweise beschreibt Rolf Arnold als systemadäquaten Umgang mit fremden Interpretationen; hierbei bildet eine defensiv-forschende Haltung die Grundlage dafür nicht seine eigenen Ansichten durch Stützargumente zu verteidigen, sondern aktiv andere Ansichten zu erkunden und diese neben den eigenen Ansichten gelten zu lassen (Arnold 2000, S. 71).

Folglich fordert Feedback im Modell reflexiven Führens Führungskräfte dazu auf, eigene Einstellungen und Argumente auf der Grundlage des erhaltenen Feedbacks zu hinterfragen. Feedback ist folglich nicht nur Teil der Kontrolle der Mitarbeiter, sondern eine wichtige Möglichkeit der Führungskraft, eigene Wahrnehmungen und Entscheidungen zu prüfen.

Feedback findet dabei permanent statt und ist in Bezug auf alle organisationalen und psychischen Prozesse denkbar. Feedback soll als dauerhafter Bestandteil organisationaler Kommunikation in die alltäglichen Führungs- und Kommunikationsprozesse innerhalb der Organisation integriert sein und die Selbstführungsprozesse von Mitarbeitern und Führungskräften unterstützen.

Im Zusammenhang mit den eben aufgegriffenen Kommunikationsgewohnheiten spielt für Feedback auch ein Mindestmaß an Offenheit und Direktheit eine wichtige Rolle. Feedback dient dazu, Probleme und Befürchtungen offen auszusprechen und damit anderen Individuen, mit denen in einer gemeinsamen Situation agiert wird, eine direkte Rückmeldung über eigene Empfindungen zu geben. Die Nicht-Kommunikation von Problemen und Befürchtungen –

also ein Fehlen von Feedback – ist nach Chris Argyris (1997) ein Hauptfaktor, der zur Verhinderung von Veränderungen beitragen kann, indem an ursprünglichen Erfahrungen festgehalten wird und dass dieses Ausweichen zudem vertuscht wird. Dadurch werden Verhaltenskorrekturen unmöglich und „Schuldige“ für Probleme werden innerhalb oder außerhalb der Gruppe gesucht und die Beschuldigungen werden zudem nicht auf ihren Wahrheitsgehalt geprüft (vgl. Argyris 1997, S. 54).

Diese Darstellung verdeutlicht die Notwendigkeit von Offenheit und Feedback: Die Vertuschung von Problemen und die Zuschreibung von Fehlern an systemexterne Stellen führt zu Veränderungsresistenz und zur Zurückweisung von Verantwortung, da Probleme nicht verarbeitet, sondern verdrängt werden. Dabei werden anderen Individuen Ziele zugeschrieben, ohne dass diese zugeschriebenen Ziele auf ihren Realitätsgehalt hin überprüft werden (vgl. Argyris 1997, S. 101).

Problemlösungen scheinen an dieser Stelle vor allem durch konsequenten Einsatz von offenem Feedback möglich, auf dessen Grundlage Probleme überhaupt erst diskutierbar werden.

## **2.2. Fehler als Entwicklungschance**

Feedback wird grundsätzlich überhaupt erst notwendig, weil menschliches Handeln fehlerhaft sein kann. Dabei ist Feedback – als Rückmeldung über die Wirkung eigenen Handelns – die Grundlage für das ‚Qualitätsmanagement des Einzelnen‘ (Arnold 2000, S. 28). Daraus leitet Rolf Arnold die Forderung ab, Fehler zuzulassen und offen zu kommunizieren: „Wer möchte, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seines Unternehmens sich an der Entwicklung und Qualitätssicherung verantwortlich beteiligen und nicht nur in eng definierten Stellenbeschreibungen „funktionieren“, muss letztlich den Slogan ausgeben: „Fehler sind erlaubt“. Es ist die Aufgabe von Führungskräften, eine solche Feed-back-Kultur auch dadurch zu fördern, dass sie nicht nur Feed-backs geben, sondern diese auch entgegennehmen.“ (Arnold 2000, S. 28).

An dieser Stelle wird der Zusammenhang von Fehlern und Feedback deutlich: Fehler sind unumgänglich und sogar die Faktoren, die Denken und Reflexionsprozesse überhaupt erst auslösen (vgl. hierzu Dewey 1951, S. 11f). Daher ist Feedback unumgänglich, weil es die wichtigste Möglichkeit ist Handlungen – trotz gemachter Fehler – so zu gestalten, dass diese anschlussfähig für Folgehandlungen sind; zudem kann Feedback die durch Fehler ausgelösten Denk- und Reflexionsprozesse unterstützen.

Folglich ist es auch nicht möglich, im Rahmen von Führungshandeln von Führungskräften oder Geführten Fehlerfreiheit zu verlangen, sondern es ist wichtig, ihnen die Möglichkeit zu geben, Fehler zu machen, um diese als Grundlage für Innovation und Entwicklung zu nutzen: „So enthüllen die Defekte an von Menschen gebauten Maschinen mehr von ihrem effektiven Operieren als die Beschreibungen, die wir von ihnen geben, wenn sie fehlerfrei funktionieren. In Abwesenheit von Defekten verkürzen wir unsere Beschreibung, indem wir sagen, daß wir zum Beispiel den Computer dazu «instruieren», uns den Stand unseres Bankkontos auszudrucken.“ (Maturana/Varela 1987, S. 107).

Diese Feststellung über Fehler im Umgang mit Maschinen ist dabei unmittelbar auf den Umgang von Individuen miteinander, sowie den Umgang von Individuen mit sozialen Systemen übertragbar. In diesem Zusammenhang fordert Detlef Behrmann im Rahmen von Bildungsmaßnahmen ein „zulassendes“ Führungsverständnis, das durch weniger direkte Steuerung und Kontrolle gekennzeichnet ist und offene Entwicklungsprozesse zulässt, was alle Unsicherheiten und Unzulänglichkeiten einschließt (Behrmann 2006, S. 377). Dies beinhaltet es z.B. die Abhängigkeit von alten Sicherheiten zu überwinden, alte Wege zu verlassen, ungewohnten Sichtweisen Raum zu geben und den Mut für diskontinuierliche Entwicklungen aufzubringen (vgl. Schäfer 2001, S. 8). Diese Formen des „Lassen-Könnens“ sind auch in den verschiedenen Perspektiven reflexiven Führens wieder zu finden (vgl. Kauschke 2010).

### **3. Fazit**

Abschließend lässt sich feststellen, dass moderne Mitarbeiterführung bei der Selbstführungsfähigkeit der Führungskraft ansetzen muss. Nur Führungskräfte, die in der Lage sind sich selbst zu reflektieren, sind auch dazu in der Lage kongruent und authentisch zu kommunizieren und zu agieren. In diesem Zusammenhang bilden Feedbackprozesse die Grundlage für Selbstreflexionsprozesse, wozu es wiederum eines fehlerfreundlichen Handlungsumfeldes bedarf. Diese Feststellung lässt sich dann in einem Satz zusammenfassen: Reflexive Führungskräfte erschaffen Handlungsoptionen für andere und für sich selbst und sind immer wieder dazu in der Lage sich selbst und das durch sie geführte System neu zu konstruieren.

## 4. Literatur

- Argyris, Chris* (1997): Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart
- Arnold, R.* (2000): Das Santiago Prinzip. Köln
- Arnold, R.* (2008): Führen mit Gefühl. Eine Anleitung zum Selbstcoaching. Mit einem Methoden-ABC. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Arnold, R./Siebert, H.* (2003): Konstruktivistische Erwachsenenbildung. 4. Unveränderte Auflage. Hohengehren, Baltmannsweiler
- Beck, Ulrich* (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main
- Behrmann, Detlef* (2006): Reflexives Bildungsmanagement. Pädagogische Perspektiven und managementtheoretische Implikationen einer strategischen und entwicklungsorientierten Gestaltung von Transformationsprozessen in Schule und Weiterbildung. Frankfurt am Main: Peter Lang
- Damasio, A.R.* (2009): Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen. 5. Auflage. Berlin
- Dewey, John* (1951): Wie wir denken. Eine Untersuchung über die Beziehung des reflektiven Denkens zum Prozeß der Erziehung. Zürich
- Dietz, I./Dietz, T.* (2007): Selbst in Führung. Achtsam die Innenwelt meistern. Paderborn
- Doppler, Klaus* (2003): Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist. Frankfurt, New York
- Fromm, Erich* (2002): Die Furcht vor der Freiheit. 10. Auflage. München
- Fröhlich, W.D.* (1994): Wörterbuch zur Psychologie. 20. Aufl. dtv. München
- Geißler, Harald* (2000): Organisationspädagogik. Umrisse einer neuen Herausforderung: München: Vahlen
- Geißler, Harald* (2003): Das Konzept: Führung als organisationale Ausbalancierung. In: Geißler, Harald (Hrsg.) (2003): Balanced Organization. Die Kunst ausgleichend zu führen (S. 10 – 72). Neuwied, Köln
- Glaserfeld, Ernst von* (1996): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt am Main
- Goleman, D./Boyatzis, R./McKee, A.* (2003): Emotionale Führung. Ulm
- Götz, Klaus* (2000): Management und Weiterbildung. Führen und Lernen in Organisationen. 2., überarbeitete Neuauflage. Hohengehren
- Goulding, Mary* (2000): „Kopfbewohner“ oder: Wer bestimmt dein Denken? 6. Auflage. Paderborn
- Habermas, J.* (1995a): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. 4., durchgesehene Auflage. Frankfurt am Main
- Kauschke, Jürgen* (2010): Reflexive Führung. Die Führungskraft als Coach?. Peter Lang Verlag: Frankfurt am Main
- Leisinger, Klaus M.* (1997): Unternehmensethik. Globale Verantwortung und modernes Management. München
- Maturana, H.R./Varela, F.J.* (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. 11. Auflage. Bern und München

- Probst, G.J.B.* (1987): Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen und ganzheitlicher Sicht. Berlin und Hamburg
- Schäffter, O.* (2001): Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung. Hohengehren
- Schulz von Thun, Friedemann* (2002): Miteinander Reden 3. Das ‚Innere Team‘ und situationgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation. 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg
- Schulz von Thun, Friedemann* (2002b): Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen. 36. Auflage. Reinbek bei Hamburg
- Sprenger, Reinhard K.* (2001): Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen. 2. Auflage. Frankfurt am Main
- Tietgens, H.* (1986): Erwachsenenbildung als Suchbewegung. Bad Heilbrunn/OBB
- van der Loo, H./van Reijen, W.* (1992): Modernisierung. Projekt und Paradox. München

Alle Rechte vorbehalten

© 2010 by Dr. Jürgen Kauschke, Groß Schwülper

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Download über die Internetseite <http://www.kauschke.info> ist für den Nutzer frei. Auszüge dürfen unter korrekter Angabe von Autor und Quelle (Dr. Jürgen Kauschke; <http://www.kauschke.info>) genutzt werden.

Kontakt: [Juergen@Kauschke.info](mailto:Juergen@Kauschke.info)