

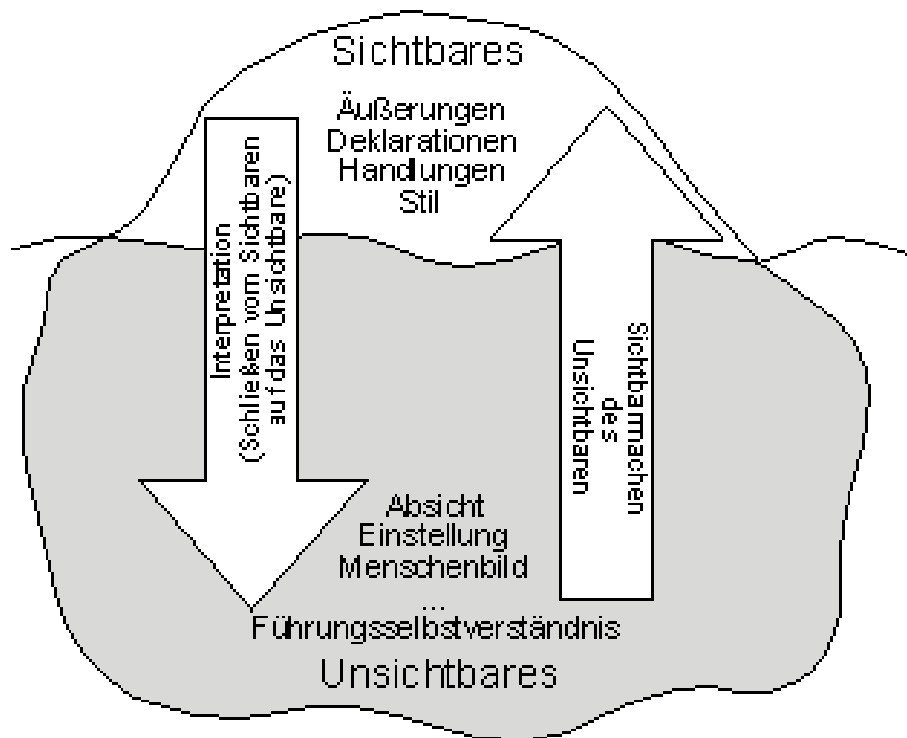
Der Eisberg als Bild: Zur Frage des Impliziten

Erfahrungen prägen unsere Art zu führen

Die Art und Weise, wie wir führen, ergibt sich aus vielerlei Erfahrungen, die wir in Familie, Schule, Beruf und anderswo gemacht haben; aus Büchern, die wir gelesen, und aus Kursen, die wir besucht haben; von Vorbildern, die wir erlebt haben, und vor allem aus der praktischen Führungserfahrung selbst.

Unser Führungs-selbstverständnis ist uns und anderen nur teilweise zugänglich

Mit all dem verbinden sich persönliche Absichten, Einstellungen, Menschenbilder usw. Was daraus – bezogen auf die Führungsaufgabe einer Person – resultiert, nennen wir ihr persönliches **Führungsselbstverständnis**¹. All dies ist jedoch einem außenstehenden Beobachter nicht direkt zugänglich. Es bleibt **unsichtbar** und verbirgt sich wie der berühmte Eisberg sozusagen unter der Wasseroberfläche.



Sichtbar ist nur konkretes Verhalten

Oberhalb des Wasserspiegels sind ganz andere Dinge sichtbar² und damit der Beobachtung zugänglich: zum Beispiel äußert eine Führungskraft einen Satz wie „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“; oder sie gibt Deklarationen ab wie „Ich führe partizipativ“. Sichtbar sind auch konkrete Handlungen wie Lob oder Tadel, ein bestimmtes Auftreten oder ein ganz bestimmter, z.B. patriarchalischer Führungsstil. All diese Dinge interpretieren wir als Beobachtende (z. B. als betroffene Geführte) und schließen daraus auf das Führungsselbstverständnis.

Wir schließen vom Sichtbaren auf das Unsichtbare

Ob unsere Interpretation stimmt, können wir nie wirklich wissen. Wir sehen nur das Sichtbare, aber wir schließen daraus auf das Unsichtbare. Wichtig wäre aber genau, das Unsichtbare zu kennen, denn dieses führt sozusagen heimlich Regie im konkreten Führungsverhalten. Die betroffene Führungskraft selbst steht vor (fast) demselben Problem. Natürlich sieht sie etwas besser unter den Wasserspiegel als Außenstehende. Aber niemand kann sein oder ihr Unsichtbares einfach offenlegen.

AOC

Führungsentwicklung heißt: das Unsichtbare sichtbar machen ...

Führungsentwicklung soll helfen, das Unsichtbare sichtbar zu machen: durch Reflexion mit Hilfe spezieller Übungen oder durch Kommunikation mit anderen. Besonders hilfreich ist es auch, sich an die vielen Geschichten zu erinnern, welche die eigene „Führungsbiographie“ ausmachen. Durch all das gewinnen wir Einblick unter die Wasseroberfläche – dennoch bleibt uns manches verborgen. Deshalb ist Führungsentwicklung auch ein endloser Prozess.

... damit wir es verändern können

Wenn wir das verändern wollen, was das sichtbare Führungsverhalten prägt, müssen wir das Unsichtbare verändern, das heimlich Regie führt. Genau das ist uns aber nicht direkt zugänglich. Also müssen wir zuerst das Unsichtbare soweit sichtbar machen, dass wir uns damit auseinandersetzen und es verändern können. In diesem Sinne bietet die Führungsentwicklung eine Gelegenheit, all das kennen zu lernen, was in der eigenen Führungstätigkeit heimlich Regie führt, und das zu ändern, was uns daran nicht gefällt.

Geben wir uns und anderen eine Chance!

Dafür müssen wir uns und anderen Führungskräften eine faire Chance und genügend Zeit geben. Denn oft ist es so, dass wir zwar an unserem Führungselbstverständnis arbeiten und deshalb auch unser Verhalten ändern. Unsere Umgebung interpretiert das aber lediglich als „die Ausnahme, welche die Regel bestätigt“, und reagiert auf unser geändertes Führungsverhalten unverändert: Wir fallen wieder ins alte Muster zurück und unsere Umgebung sieht sich darin bestätigt, dass das kurzzeitig geänderte Verhalten nur die Ausnahme der Regel war.

Der Eisberg als Bild

Als Fokus oder Betrachtungsweise hilft das Bild des Eisbergs zu verstehen, warum es nicht so leicht ist, Führungsverhalten nachhaltig zu ändern. Gleichzeitig weist es uns jedoch einen Weg, wie wir es zumindest versuchen können.

¹ Die hier dargestellten Überlegungen entstanden im Rahmen von Forschungsprojekten, von denen eines bei der Migros durchgeführt und publiziert worden ist: Burla, S., Alioth, A., Frei, F. & Müller, W. R. (1994). *Die Erfindung von Führung*. 2. Auflage. Zürich & Basel: vdf & WWZ

² Im Buch *Die Erfindung von Führung* sprechen die Autoren vom Impliziten und Expliziten. Wir übersetzen dies hier als Unsichtbares und Sichtbares.