

Zitate von Führungskräften und Führungsepisoden

Unser Führungselbstverständnis

Die Art und Weise, wie wir führen, ergibt sich aus vielerlei Erfahrungen, die wir im Verlauf unseres (Führungs-)Lebens gesammelt haben. Aus diesen Erfahrungen resultiert unser persönliches Verständnis von Führen und Geführtwerden, unser *Führungselbstverständnis*.

Das Explizite ...

Unser Führungselbstverständnis zeigt sich in Form von Äußerungen, Deklarationen und konkreten Handlungen. 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 Handlungen wie Lob oder Tadel, ein bestimmtes Auftreten oder ein ganz bestimmter, z.B. patriarchalischer Führungsstil. Wenn wir gefragt werden, was wir unter guter oder schlechter Führung verstehen und wie sich eine Führungskraft allgemein verhalten sollte, werden Wissensbestände dieser expliziten Ebene angesprochen.

... und das Implizite

Mit unserem Führungselbstverständnis verbinden sich aber auch bestimmte Einstellungen, Wünsche, Menschenbilder etc. Sie sind uns so selbstverständlich, dass wir sie nicht mehr bewusst wahrnehmen. Obwohl wir dieses Unsichtbare, Implizite unseres Führungselbstverständnisses kaum realisieren, steuert es uns in unserem Führungsalltag viel stärker als das Explizite. Unser eigenes implizites Führungselbstverständnis können wir erkunden, indem wir uns an die Geschichten erinnern, die unsere Führungsbiographie ausmachen, und indem wir unsere eigene Art zu führen beobachten.

Vom Expliziten auf das Implizite schließen

Die impliziten Annahmen anderer können wir aufgrund von Handlungen und Äußerungen, also aus dem Expliziten, erschließen. Diese Rückschlüsse auf das Implizite machen wir aber wiederum vor dem Hintergrund unseres eigenen Verständnisses von Führen und Geführtwerden. Eine bestimmte Äußerung eines Vorgesetzten mag deshalb den einen verletzend erscheinen, den anderen hingegen überhaupt nicht.

Führungslandschaft Schweiz

Im Nationalfondprojekt *Führungslandschaft Schweiz* wurde mittels 23 Interviews mit Deutschschweizer Führungskräften versucht, deren individuelle Führungselbstverständnisse herauszuarbeiten (vgl. *Die Unternehmung* 4/88). Führungsverhalten und Führungserfolg sollte nicht anhand von Theorien erklärt werden, sondern aus dem impliziten Führungsverständnis heraus. Die Motivation, sich dem Thema Führung von dieser phänomenologischen Seite zu nähern, war die Ernüchterung, die sich in der Führungsforschung in Bezug auf Führungstheorien breit gemacht hatte. Durch das freie Erzählen im narrativen Interview sollten Aspekte des impliziten Verständnisses von Führung sichtbar werden. Die folgenden Zitate bzw. Episoden stammen aus diesen Interviews.

Das implizite Verständnis von Führung wird im Erzählten sichtbar

Das implizite Verständnis von Führung zeigt sich im Erzählten nicht nur an der Wahl und an der Modulation der Themen, sondern auch in den Kommentaren der Erzählenden zu ihren eigenen Geschichten und der Art, wie etwas erzählt wird: in den verwendeten Metaphern, der Wortwahl, zutage tretenden Emotionen etc. Das Implizite zeigt sich auch in der Weise, wie Akteure beschrieben werden: ob ausführlich, verschwommen oder gar nicht.

Zielsetzung

Sensibilisieren für das Implizite

Diese Übung dient der Sensibilisierung für das *implizite* Führungsselbstverständnis. Anhand von Zitaten wollen wir uns überlegen, von welchen impliziten Annahmen sich die Führungskräfte, von denen sie stammen, leiten lassen: Welche Menschenbilder, Einstellungen und Überzeugungen stehen hinter diesen Aussagen?

Reflexionssetting

Arbeitsschritt	Form	Material	Zeit
1. Zitate diskutieren	2-3er-Gruppen	Worksheets und Flipcharts	
2. Zitate kommentieren			30 Min.
3. Besprechung im Plenum	Plenum		5-10 Min./Gruppe
			Ca. 1 Stunde

Zitate diskutieren

1. Die Aussagen hängen vergrößert auf einem Flipchartbogen an der Wand. Bilden Sie 2-3er-Gruppen und diskutieren Sie jede Aussage. Folgende Fragen sind hilfreich:

- Was denkt die Führungskraft von ihren Mitarbeitenden?
- Wie würden Sie sich als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin dieser Führungskraft fühlen?
- Wie würden Sie sich ihm oder ihr gegenüber verhalten?
- Was bewirkt die Führungskraft wohl bei ihren Mitarbeitenden?
- Wie wird die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten gestaltet?
- Was würden Sie denken, wenn Sie zufälligerweise eine Diskussion mit diesem Inhalt zwischen zwei Vorgesetzten mithören könnten?

Zitate kommentieren

2. Kommentieren Sie jede Aussage mit einigen Stichworten oder einem Satz auf dem Flipchartbogen. (30 Min.)

Besprechung im Plenum

3. Die Kommentare der einzelnen Gruppen auf den Flipcharts werden gegenseitig zur Kenntnis genommen und dann noch kurz im Plenum besprochen. (5-10 Min. pro Gruppe)

Hinweise

Im Rahmen eines Seminars eignet sich diese Übung gut als Einstieg. Falls sich die Teilnehmenden noch nicht kennen, können sie sich bei dieser Gelegenheit gegenseitig vorstellen.

Der einleitende Teil des Backups und des Handouts ist für die Tools *Zitate von Führungskräften* und *Führungsepisoden* derselbe.

Literatur

Müller, W. R. (1988). Was beschäftigt die Schweizer Führungskräfte und was heißt für sie Führung? In: *Die Unternehmung* 42, 4/88, S. 246-262

Dachler, H. P. (1988). Führungslandschaft Schweiz: Erfahrungen und Konsequenzen für die Praxis. In: *Die Unternehmung* 42, 4/88, S. 297-207

Feldmann, J. (1988). Das narrative Interview. In: *Die Unternehmung* 42, 4/88, S. 208-211