

Führungsepisoden und Zitate von Führungskräften

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 ...

Es 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 Führung 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, sondern aus dem impliziten Führungsverständnis heraus erklärt werden. Die Motivation, sich dem Thema Führung von dieser phänomenologischen Seite zu nähern, war eine gewisse 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 Episoden bzw. Zitate stammen aus diesen Interviews.

Das implizite Verständnis von Führung zeigt sich im Erzählten

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 Führungsepisoden wollen wir uns überlegen, von welchen impliziten Annahmen die Führungskräfte, welche die Episoden erzählen, geleitet werden: Welche Menschenbilder, Einstellungen etc. stehen hinter ihren Geschichten?

Reflexionssetting

<i>Arbeitsschritt</i>	<i>Form</i>	<i>Material</i>	<i>Zeit</i>
1. Episode lesen und diskutieren	2-3er-Gruppen	Flipcharts und Worksheets	
2. Ergebnisse festhalten			30 Min.
3. Präsentation im Plenum	Plenum		15 Min./Gruppe
1 – 1 1/2 Stunden			

Episode lesen und diskutieren

1. Bilden Sie 2-3er-Gruppen. Lesen Sie die Ihnen zugeteilte Episode durch und diskutieren Sie, welche impliziten Annahmen darin zum Ausdruck kommen. Folgende Fragen können eine Hilfe sein:
 - Was will uns die Führungsperson mit dieser Geschichte sagen?
 - Was sind ihre Anliegen, welche Lehren hat sie aus der Episode gezogen?
 - Wie ist ihr Bild von den Mitarbeitenden, welche Annahmen trifft sie über die Geführten?

Ergebnisse festhalten

2. Halten Sie die wesentlichsten Ergebnisse der Diskussion stichwortartig auf einem Flipchart fest. (30 Min.)

Präsentation im Plenum

3. Präsentieren Sie die Ergebnisse anschließend im Plenum. Die anderen Gruppen bekommen vor jeder Präsentation die jeweilige Geschichte zu lesen. (15 Min. pro Gruppe)

Hinweise

Im Rahmen eines Kurses eignet sich diese Übung sehr gut als Einstimmung in das Thema „Führung als Beziehungsgestaltung“. Falls sich die Teilnehmenden noch nicht kennen, können sie sich bei dieser Gelegenheit gegenseitig vorstellen. Der einleitende Teil des Handouts ist für die Tools *Führungszitate* 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