

Führungserlebnis

Wissen über Führung ist Erfahrungswissen

Unser Führungsverhalten wird kaum von Bücherwissen, sondern vorwiegend von Erfahrungswissen geprägt. Erfahrungswissen ist an Erlebnisse geknüpft, welche wir im Verlauf unseres (Führungs-)Lebens gesammelt haben. Diese Erlebnisse sind in unserer Erinnerung Geschichten mit einem Anfang und einem Ende und haben häufig eine „Moral“ (vgl. Müller, 1988).

Sichtbarmachen des Impliziten ...

Diese Übung basiert auf denselben theoretischen Überlegungen wie das narrative Interview (siehe dazu z.B. Müller, 1988 oder Burla et al., 1995). Durch das schriftliche Festhalten oder Erzählen von Erlebnissen werden Aspekte unseres impliziten Verständnisses von Führung zugänglich: Einstellungen, Überzeugungen, Menschenbilder, welche uns so selbstverständlich sind, dass wir sie nicht mehr bewusst wahrnehmen. Unser Führungsselbstverständnis zeigt sich in der Wahl und Modulation der Themen, in den verwendeten Metaphern, der Wortwahl und in der Art, wie die Akteure beschrieben werden: ob ausführlich, verschwommen oder gar nicht.

... oder die Moral der Geschichte

Oft verstehen wir die Moral der Geschichte erst beim Schreiben oder Erzählen. Mag die ursprüngliche Motivation für die Wahl einer Episode nur unser Ärger in einer bestimmten Situation gewesen sein, wird uns beim Niederschreiben beispielsweise klar, dass wir uns an einem Kommunikationsdefizit gestoßen haben: Wir finden heraus, dass zu unserem Verständnis von Führung die Überzeugung gehört, offene Kommunikation sei wichtig. Durch die Rückmeldungen anderer werden möglicherweise weitere Aspekte der beschriebenen Situation deutlich: Andere Personen finden mit einem anderen Verständnis von Führung oft eine andere Moral in der Geschichte.

Zielsetzung

Erkundung des eigenen Führungsselbstverständnisses

Das Ziel dieser Übung besteht darin, unsere impliziten Vorkonzeptionen von Führung zu erkunden. Durch das Niederschreiben einer Führungsepisode haben wir die Möglichkeit, unser Verständnis von Führung zu reflektieren und – dank diesem nun bewussten Zugang – auch eher zu verändern. Bereits die Reflexion verändert aber das eigene Führungsselbstverständnis.

Reflexionssetting

| <i>Arbeitsschritt</i> | <i>Form</i> | <i>Material</i> | <i>Zeit</i> |
|--|----------------|-----------------------------|------------------------------|
| <i>1. Führungserlebnis festhalten</i> | vor Kursbeginn | | ca. 1 Std. |
| <i>2. Präsentation der Geschichten</i> | Plenum | Schreibzeug und Notizpapier | ca. 5 Geschichten je 10 Min. |
| <i>3. Was ist Führung?</i> | Plenum | Flipchart | 20 Min. |
| <i>4. Führung definieren</i> | 2-4 Personen | | 20 Min. |
| <i>5. Präsentation der Geschichten</i> | Plenum | | 10 Min./Person |
| <i>6. Der Eisberg als Bild</i> | Plenum | | 15 Min. |
| <i>7. Hypothesen bilden</i> | 2-4 Personen | | 30 Min. |
| | | | Ca. 4 Stunden |

AOC

- Führungserlebnis vorbereiten** 1. Alle Teilnehmenden schreiben vor Kursbeginn ein Führungserlebnis nieder und stellen es der Kursleitung zu. (1 Std.)
- Geschichten vorstellen** 2. In einem ersten Block wird ein Teil der Geschichten von den Autoren und Autorinnen im Plenum vorgestellt. Sie sollen sie frei, aber nahe am Text präsentieren. Die anderen machen sich Notizen: Wo zeigt sich hier Führung? (je 10 Min.)
- Was ist Führung?** 3. Anhand der geschilderten Episoden wird dann gemeinsam analysiert, was alles zu Führung gehört. Es geht dabei vorderhand noch nicht um „gute Führung“, sondern um Führung im weitesten Sinn. Es soll speziell beleuchtet werden, was Führung für die Betroffenen in ihrer besonderen Situation bedeutet: Wen führen sie? Wer führt sie? (20 Min.)
- Führung definieren** 4. In kleinen Gruppen wird versucht, „Führung“ zu definieren. (20 Min.)
- Geschichten vorstellen** 5. In einem zweiten Block präsentieren die restlichen Teilnehmenden ihre Aufgabe. Die anderen überlegen sich, wo sich gute Führung zeigt, und machen sich dazu Notizen. Diese Überlegungen können auch anhand von Episoden, in welchen „schlechte“ Führung zum Ausdruck kommt, angestellt werden. In den Annahmen darüber, was gute und was schlechte Führung ist, zeigt sich unser individuelles Führungsverständnis. (je 10 Min.)
- Der Eisberg als Bild** 6. Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Übungen kann aufgezeigt werden, wie wir in unserem Führungsverhalten von selbstverständlichen (also impliziten) Annahmen gelenkt werden. Dies kann anhand des Inputs „Der Eisberg als Bild“ geschehen. (15 Min.)
- Hypothesen bilden** 7. In kleinen Gruppen findet das Suchen nach impliziten Annahmen Anwendung auf eine der vorgetragenen Geschichten. Jemand stellt seine Geschichte noch einmal kurz vor. Die Gruppe bildet dann Hypothesen über die impliziten Annahmen des Autors. Dieser darf vorerst nur zuhören und sich erst später einschalten: Welche Hypothesen trafen ins Schwarze, welche nicht? (30 Min.)

Hinweise

- Ideale Seminarvorbereitung** Die Übung eignet sich besonders gut als Vorbereitungsaufgabe auf ein Seminar. Die Teilnehmenden werden aufgefordert, bis Kursbeginn an die Kursleitung eine Führungsepisode im Umfang einer A4-Seite zu senden.
- Variationsmöglichkeit** Die verschiedenen Bestandteile dieses Tools können unterschiedlich kombiniert oder weggelassen werden.
- Hinweise auf andere Tools** Zum letzten Punkt siehe das Tool *Hypothesen bilden* sowie das Tool *Reflektierendes Team*. Diese Übung basiert auf denselben theoretischen Überlegungen wie das Tool *Narratives Interview*.

Literatur

- Müller, W. R. (1988). Was beschäftigt die Schweizer Führungskräfte und was heißt für sie Führung? In: *Die Unternehmung* 42, 4/88, 246-262
- König, E. & Volmer, G. (1997). *Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden*. 5. Auflage. Weinheim: Deutscher Studien Verlag