

## Führungstagebuch

*Unsere Art zu führen wird von unserem individuellen ...*

Die Art und Weise, wie wir führen, wird nur zu einem sehr geringen Teil von Theorien oder rationalen Führungsgrundsätzen bestimmt. Viel stärker ist unser Führungsverhalten von den Erfahrungen geprägt, die wir im Verlauf unseres (Führungs-)Lebens gesammelt haben. Sie machen als implizite Annahmen, Einstellungen und Menschenbilder unser *Führungsselbstverständnis* aus. Dieses Führungsselbstverständnis lenkt uns wie ein heimliches Drehbuch. Eine wirkliche Änderung des Führungsverhaltens ist nur möglich, wenn wir unsere eigenen impliziten Annahmen über Führung kennen, wenn wir also wissen, was uns lenkt.

*... und von unserem kollektiven Verständnis von Führung bestimmt*

Führung ist allerdings nicht das Produkt einer einzelnen Person, sondern das Ergebnis des Zusammenspiels von Menschen. Veränderungen des eigenen Führungsverhaltens sind nur im Rahmen dieser gemeinsamen Führungswirklichkeit möglich. Es ist deshalb notwendig, die geteilten Vorstellungen und Normen, welche die kollektive Führungswirklichkeit oder Führungskultur ausmachen, zu kennen. Ebenso wie unser implizites Führungsselbstverständnis können wir die Regeln, nach denen wir mit anderen zusammen unsere Führungsbeziehungen gestalten, nur zum Teil wahrnehmen. Führungsentwicklung bedeutet also nicht nur das Erkunden des individuellen, sondern auch des kollektiven Verständnisses von Führung.

### *Zielsetzung*

*Das Führungstagebuch hilft ...*

In den verschiedenen Reflexionssettings geht es immer darum, unser eigenes implizites Führungsselbstverständnis und die Regeln unserer Führungskultur zu reflektieren. Verschiedene Übungen sind uns dabei eine Hilfe. Es ist ratsam, die gewonnenen Einsichten, Gedanken und Erkenntnisse in einem Führungstagebuch festzuhalten.

*... Einsichten festzuhalten*

- Manche Dinge werden erst vor einem veränderten Hintergrund deutlich, weil sie sich erst dann als Figur vom Grund abheben. Eine Kurssituation stellt beispielsweise solch einen veränderten Hintergrund dar. Viele der Tools sind zudem genau darauf ausgerichtet, uns zu befähigen, Dinge vor einem anderen Hintergrund oder in einem anderen Kontext wahrzunehmen. Dadurch ergeben sich oft erstaunliche Einblicke in unser Führungsselbstverständnis oder in die Normen unserer Führungskultur.

Sobald wir aber wieder im gewohnten Führungsalltag stehen, sind manche Dinge, die wir als wichtig zu erkennen glaubten und ändern wollten, vor dem Hintergrund des Selbstverständlichen nicht mehr fassbar. Es ist deshalb nützlich, die gewonnenen Erkenntnisse im Führungstagebuch festzuhalten. Auf diese Weise können wir sie uns später wieder vergegenwärtigen.

*... neue Einsichten zu gewinnen*

- Indem wir unsere Einsichten, Ideen und Gedanken, die wir während des Tages hatten, in unser Führungstagebuch eintragen, sind wir angeregt, noch einmal intensiv über unser individuelles und kollektives Verständnis von Führung nachzudenken. Schon allein durch die Reflexion kann sich unser Führungsselbstverständnis verändern, und es werden Ansatzpunkte für Veränderungen deutlich.

Oft ist der Tagebucheintrag im Alltag eine der wenigen Möglichkeiten, aus

*... und dient als Umsetzungsplan*

dem Geschehen herauszutreten und darüber nachzudenken. Diese Reflexion ist für den Prozess jeder Führungsentwicklung unerlässlich.

- Das Führungstagebuch ist schließlich auch unser Umsetzungsplan. Die während des Seminars georteten Ansatzpunkte für Veränderungen und die daraus abgeleiteten Maßnahmen werden darin festgehalten.

### ***Reflexionssetting***

Finden die Tagebucheintragungen im Rahmen eines Seminars statt, sollten sie jeden Tag unmittelbar nach den Seminarveranstaltungen vorgenommen werden. Wenn sie aufgeschoben werden, besteht die Gefahr, dass die während des Seminars gewonnenen Gedanken und Einsichten über angeregten Diskussionen verloren gehen. Bei manchen Tools, wie z.B. dem narrativen Interview, ist es von Vorteil, den Eintrag gleich nach der Übung vorzunehmen.

Innerhalb von Patengruppen können die Tagebücher zum gegenseitigen Lesen ausgetauscht werden. Das bringt häufig neue Anregungen, setzt allerdings das nötige Vertrauen voraus.