

Darstellen der Führungskultur

Unsere Führungskultur beeinflusst unsere Führungsbeziehungen ...

Unsere Führungsbeziehungen werden nicht nur von unserem individuellen Führungsselbstverständnis, sondern auch von unserer Führungskultur beeinflusst. Die Führungskultur ist die Summe der kollektiv geteilten Werte, Vorstellungen und Gepflogenheiten innerhalb des sozialen Systems, in das wir durch unsere Arbeit eingebunden sind. Sie bietet uns ein gemeinsames Vorverständnis von Führen und Geführtwerden sowie des sozialen Umgangs im weitesten Sinn. Die Führungskultur ist sozusagen das *Comme-il-faut* der Beziehungsgestaltung unserer Firma oder Abteilung. Sie ist uns, ähnlich wie unser Führungsselbstverständnis, so selbstverständlich, dass wir sie kaum wahrnehmen.

... und unsere Arbeitssituation

Diese gemeinsam geteilten Überzeugungen, Werte und Praktiken unserer Führungskultur können für die Einzelnen und das System als Ganzes mehr oder weniger nützlich sein. So ist beispielsweise die Norm, Fehler nicht zuzugeben, in den meisten Fällen dysfunktional, weil viel Zeit darauf verwendet werden muss, eigene Fehler zu vertuschen oder Schuldige zu finden. Dahinter mag die gemeinsam geteilte Überzeugung stehen, sorgfältiges Arbeiten und Fehlermachen schließe sich gegenseitig aus. Diese Überzeugung mag wiederum mit dem zentralen Wert des präzisen Arbeitens zu tun haben, welcher für das Herstellen bestimmter Produkte durchaus funktional ist.

Wenn es gelingt, die zentralen Normen, Überzeugungen und Werte der eigenen Führungskultur zu formulieren, werden oft Zusammenhänge mit bestimmten symptomatischen Verhaltensweisen der Einzelnen deutlich. So macht es z.B. die Norm des fehlerlosen Arbeitens für Mitarbeitende schwierig, sich bei Problemen an die Vorgesetzten zu wenden.

Analoge Verfahren helfen, nicht sprachliches Wissen zu nutzen

Obwohl wir uns nach den Normen unserer Führungskultur richten, können wir die meisten davon nicht benennen. Der größte Teil unseres Wissens über unser soziales System existiert nämlich nicht in sprachlicher Form, sondern als nicht sprachliche Vorstellungen, als Bilder oder auch nur als verschwommene Eindrücke. Analoge Verfahren können uns helfen, unser implizites, nicht direkt zugängliches Wissen „dingfest“ und damit unserer Reflexion zugänglich zu machen (vgl. König & Volmer, 1997). Erst wenn wir die Werte, Überzeugungen, Sitten und Gebräuche, welche unsere Führungskultur ausmachen, formulieren können, werden sie überhaupt diskutierbar. Da wir in unserem System unterschiedliche Positionen einnehmen und alle einen anderen persönlichen Hintergrund haben, erleben wir unsere Führungskultur niemals gleich. Die folgende Übung macht sich diese unterschiedlichen Sichtweisen zunutze. Durch die gemeinsame bildliche Darstellung unserer Führungskultur fließt die Vielfalt unserer nichtsprachlichen Eindrücke zusammen und wir bekommen ein Abbild unseres kollektiven Erlebens.

Zielsetzung

Unsere Führungskultur erkunden ...

Das Ziel dieser Übung besteht darin, unsere Führungskultur zu erkunden. Sie soll uns als Kollektiv helfen, die für uns zentralen Werte und Normen zu benennen. Durch das Explizieren des Impliziten wird unsere Führungskultur nicht nur diskutierbar, sondern verändert sich bereits: Manche dysfunktionalen Überzeugungen oder Rituale werden so entlarvt und verlieren an Bedeutung.

Wir müssen uns aber nicht nur als Kollektiv, sondern auch als Individuen mit unserer Führungskultur auseinander setzen. Unsere individuelle Situation wird von ihr beeinflusst und begrenzt. Wenn wir nach Ansatzstellen für Veränderungen unserer Situation suchen, ist es wichtig zu wissen, welche Optionen in unserem System überhaupt eine Chance haben. Das bedeutet nicht, dass wir in allem konform mit unserer Kultur gehen müssen. Wenn wir beispielsweise dafür plädieren, offener mit Fehlern umzugehen, kann das, wenn auch andere diesen Aspekt der Kultur als problematisch erleben, eine Signalwirkung haben. Kulturbewusste Führungsentwicklung heißt immer auch, solche Bruchstellen kreativ zu nutzen.

Reflexionssetting

<i>Arbeitsschritt</i>	<i>Form</i>	<i>Material</i>	<i>Zeit</i>
1. Arbeit am Bild	3-5er-Gruppen	Flipcharts und Zeichenstifte	45 Min.
2. Grundsätze der Kultur formulieren		Notizpapier	30 Min.
3. Bilder vorstellen	Plenum		15 Min./Bild
4. Reflexion der eigenen Situation	Einzel oder zu zweit		20 Min.
5. Eintrag ins Führungstagebuch	Individuell	Tagebuch	15 Min.
			2_ - 3 Stunden

Führungskultur darstellen

1. Stellen Sie auf zwei zusammengeklebten Flipchartbogen in Gruppen von 3-5 Personen Ihre Führungskultur *gemeinsam* bildlich dar. Versuchen Sie durch Farben, Formen und Symbole die zentralen Werte, Überzeugungen, Helden und Rituale Ihrer Führungskultur festzuhalten. (45 Min.)

Grundsätze der Kultur formulieren

2. Formulieren Sie anschließend die wichtigsten „Grundsätze“ Ihrer Führungskultur. Was ist der jeweils bezahlte Preis, was ist der erzielte Nutzen? Eine Person soll das Gesagte auf einem Flipchart festhalten. (30 Min.)

Bilder vorstellen

3. Die Gruppen präsentieren dann ihre Bilder und die dazu formulierten Grundsätze im Plenum. (15 Min. pro Bild)

Reflexion der eigenen Situation

4. Überlegen Sie sich danach einzeln oder in Zweiergruppen, ob sich zwischen Ihrer individuellen Situation und der formulierten Führungskultur Zusammenhänge zeigen. Suchen Sie nach möglichen Ansatzstellen für eine kulturbewusste Führungsentwicklung. (20 Min.)

Eintrag ins Führungstagebuch

5. Tragen Sie Ihre wichtigsten Erkenntnisse in Ihr Führungstagebuch ein, sofern Sie ein solches führen. (15 Min.)

Literatur

König, E. & Volmer, G. (1997). *Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden*. 5. Auflage. Weinheim: Deutscher Studienverlag