

Systemische Analyse individueller Maps

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, Überzeugungen und Gepflogenheiten unseres Arbeitsumfeldes. 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 bewusst wahrnehmen.

... und unsere individuelle Führungssituation

Die gemeinsam geteilten Überzeugungen, Werte und Gepflogenheiten unserer Führungskultur können für die Einzelnen und das System als Ganzes mehr oder weniger nützlich sein. So ist beispielsweise die Norm, Fehler nicht zuzugeben, eher 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, Vorstellungen 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 die Mitarbeitenden schwierig, sich bei Problemen an die Vorgesetzten zu wenden.

Analoge Verfahren helfen, nicht sprachliches Wissen zu nutzen

Wir können zwar die meisten Überzeugungen, Einstellungen und Verhaltensweisen, welche für unsere Führungskultur typisch sind, nicht direkt benennen, dennoch richten wir uns danach. Wir wissen, wie unser soziales System funktioniert, aber wir haben nur einen kleinen Teil dieses Wissens in sprachlicher Form gespeichert. Der größere Teil existiert als nicht sprachliche Vorstellungen, als Bilder oder auch nur als verschwommene Eindrücke. Durch bildliche Darstellungen erschließt sich uns eine Fülle von nichtsprachlichen Informationen. Analoge Verfahren können uns als Individuen und als Kollektiv helfen, unser implizites, nicht direkt zugängliches Wissen „dingfest“ und damit unserer Reflexion zugänglich zu machen (vgl. König & Volmer). Die Basis für diese Übung bilden die bereits früher entstandenen Darstellungen der eigenen Führungssituation in Bildform (*Tool Mapping*).

Zielsetzung

Unsere Führungskultur erkunden ...

Das Ziel dieser Übung ist es, Sensorien für unser System zu schaffen. Sie soll uns als Kollektiv helfen, die für uns zentralen Werte und Annahmen zu benennen. Durch das Explizieren des Impliziten wird unsere Führungskultur nicht nur diskutierbar, sondern verändert sich bereits: Manche dysfunktionalen Überzeugungen werden dadurch quasi entlarvt und verlieren an Einfluss.

... und ihre Konsequenzen für die eigene Situation

Wir müssen uns aber nicht nur als Kollektiv, sondern auch als Individuen mit unserer Führungskultur auseinander setzen. Unsere individuelle Situation wird von unserer gemeinsamen Führungskultur beeinflusst und begrenzt. Wenn wir nach Ansatzstellen für Veränderungen unserer Situation suchen, ist es wichtig

zu fragen, welche Optionen in unserem System überhaupt eine Chance haben. Das bedeutet nicht, dass wir in allem ganz konform mit unserer Kultur gehen müssen. Wenn wir beispielsweise dafür plädieren, offener mit Fehlern umzugehen, kann das, v.a. wenn andere diesen Aspekt der Kultur ebenfalls als problematisch erkennen, 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. Merkmale der Führungskultur	Plenum	Flipcharts	60 Min.
2. Zusammenhänge mit der Situation der Einzelnen suchen			5-10 Min./Bild
3. Ansatzstellen suchen	Zweiergruppen		40 Min.
4. Eintrag ins Führungstagebuch	Individuell	Tagebuch	20 Min.
			Ca. 3 Stunden

Merkmale der Führungskultur formulieren

1. Betrachten Sie nochmals die Bilder Ihrer Führungssituationen und analysieren Sie gemeinsam, wo die Führungskultur Ihrer Organisation zum Ausdruck kommt.
 - a) Formulieren Sie die wichtigsten „Sätze“ dieser Ist-Kultur. Eine Person soll das Gesagte auf einem Flipchart festhalten.
 - b) Stellen Sie dann diese Merkmale den offiziellen Führungsgrundsätzen, der Soll-Kultur, gegenüber. (60 Min.)

Zusammenhang mit der Situation der Einzelnen suchen

2. Untersuchen Sie, ob sich zwischen der bildlich dargestellten Situation der Einzelnen und der Führungskultur ein Zusammenhang zeigt. Was ist der jeweils bezahlte Preis und was ist der erzielte Nutzen? (5-10 Min./Bild)

Ansatzstellen für Veränderungen suchen

3. Suchen Sie dann in Ihren Patengruppen oder in Zweiergruppen nach möglichen Ansatzstellen für eine kulturbewusste Führungsentwicklung jedes/jeder Einzelnen. Es geht noch nicht um konkrete Handlungsmöglichkeiten, sondern mehr um jene Prinzipien, die in der bestehenden Kultur am erfolgversprechendsten scheinen. (40 Min.)

Eintrag ins Führungstagebuch

4. Tragen Sie Ihre wichtigsten Erkenntnisse in Ihr Führungstagebuch ein, sofern Sie ein solches führen. (20 Min.)

Hinweise

Diese Übung baut auf dem Tool *Mapping* auf. Sie ist nur dann sinnvoll, wenn die Beteiligten der gleichen Führungskultur angehören. Stammen die Teilnehmenden aus unterschiedlichen Organisationen oder Abteilungen, können sie sich dennoch individuell überlegen, welches die Pfeiler ihrer Führungskultur sind und wo für sie die Ansatzpunkte einer kulturbewussten Führungsentwicklung liegen.

Literatur

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