

Unser Führungsteam - Hypothesen über das Zusammenspiel

Jedes soziale System weist typische Interaktionsstrukturen auf

Jedes soziale System zeichnet sich durch eine bestimmte Art des Zusammenspiels seiner Mitglieder, durch sogenannte Interaktionsstrukturen aus. So auch unser (Führungs-)Team, das soziale System, in das wir durch unsere Arbeit eingebunden sind. Diese Interaktionsstrukturen können für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben mehr oder weniger funktional sein.

Sie werden von unserem Führungsselbstverständnis ...

Unser *Führungsselbstverständnis* ist die Summe unserer Überzeugungen und Einstellungen, welche im Kontext von Führung zum Tragen kommen. Die Art, wie wir mit anderen interagieren, ihr (Führungs-)Verhalten deuten und darauf reagieren, wird wesentlich von unserem persönlichen Verständnis von Führen und Geführtwerden bestimmt. Wenn dazu die Überzeugung gehört, eine Führungskraft müsse ihre Mitarbeitenden kontrollieren, wird sich das auf die Interaktionen auswirken. Es können sich beispielsweise Interaktionsstrukturen herausbilden, welche selbständigem Arbeiten im Weg stehen. Wollen wir Interaktionsstrukturen in unserem Sinn beeinflussen, müssen wir wissen, was uns in unserer Interaktion mit anderen lenkt: Wir müssen unser Führungsselbstverständnis kennen.

... und unserer Führungskultur beeinflusst

Interaktionsstrukturen werden aber nicht nur von unseren individuellen, sondern auch von den kollektiv geteilten Überzeugungen, Vorstellungen und Normen in unserem sozialen System beeinflusst. Die Summe dieser gemeinsam geteilten Annahmen zum Thema Führung ist unsere *Führungskultur*: Sie bestimmt die Art und Weise, wie wir unsere Führungsbeziehungen gestalten. Die Führungskultur ist sozusagen das *Comme-il-faut* der Beziehungsgestaltung unseres Systems. So wird beispielsweise der schlechte Umgangston Einzelner von einem allgemein unfreundlichen Klima sanktioniert. Ein Teil dieser gemeinsamen Vorstellungen, Überzeugungen und Gepflogenheiten ist uns direkt zugänglich, weil sie diskutiert werden oder weil neue Mitarbeitende ausdrücklich darauf hingewiesen werden. Daneben gibt es aber eine Vielzahl von Verhaltensmustern und Denkweisen, die nicht explizit angesprochen werden, in ihrer Gesamtheit aber die Dazugehörigkeit zu einer Firma oder Abteilung ausmachen.

Nicht sprachliches Wissen fassbar machen

Der größte Teil unseres Führungsselbstverständnisses und unserer Führungskultur ist uns nicht direkt zugänglich. Die meisten unserer individuellen oder mit anderen geteilten Überzeugungen, Einstellungen und Normen können wir, obwohl sie uns in unseren Interaktionen steuern, nicht einfach formulieren: Sie existieren als nicht sprachliche Vorstellungen, als Bilder oder auch nur als verschwommene Eindrücke. Wollen wir bestehende Interaktionsstrukturen modifizieren, müssen wir die dahinter stehenden individuellen und kollektiven Vorstellungen und Überzeugungen fassbar machen. Denn erst, wenn wir sie formulieren können, werden sie überhaupt diskutierbar. Analoge Verfahren können uns als Individuen und als Kollektiv helfen, unser nichtsprachliches Wissen „dingfest“ und damit unserer Reflexion zugänglich zu machen. Durch Zeichnungen, symbolische Darstellungen oder das Verwenden von Metaphern erschließt sich uns eine Fülle von nicht sprachlichen Informationen und Eindrücken (vgl. dazu König & Volmer, 1997).

Zielsetzung

Neue Einblicke in das Funktionieren unseres Teams

Diese Übung soll uns neue Einblicke in das Funktionieren unseres Führungsteams verschaffen: Was für typische Interaktionen laufen ab und welche individuellen und kollektiven Vorstellungen stehen dahinter?

Durch die symbolhafte Darstellung unseres Teams machen wir nichtsprachliches Wissen zugänglich und können unser System von außen betrachten. Dabei werden oft bisher unbekannte Aspekte des gemeinsamen Funktionierens deutlich, welche wir in Form von Hypothesen festhalten. Durch das gemeinsame Diskutieren dieser Hypothesen können wir schließlich unsere Sicht des Systems um die Perspektiven der anderen Systemmitglieder erweitern. In diesen Diskussionen zeichnen sich oft neue Möglichkeiten des Zusammenspiels ab.

Reflexionssetting

Arbeitsschritt	Form	Material	Zeit
1. Organigramm zeichnen	Individuell	Flipcharts und Zeichenstifte	
2. Benennung der Teammitglieder			50-60 Min.
3. Hypothesen formulieren			20-30 Min.
4. Hypothesen diskutieren	Plenum	Flipchart	5-10 Min./Person
5. Eintrag ins Führungstagebuch		Tagebuch	20 Min.
			Ca. 3 Stunden

Zeichnen des Organigramms

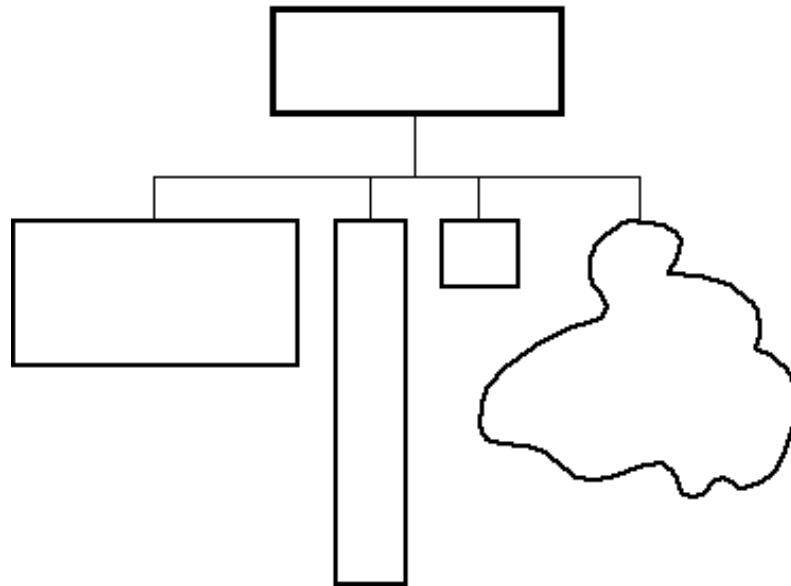
1. Zeichnen Sie auf einem Flipchartbogen zunächst ein *Organigramm* Ihres Führungsteams, welches den Einfluss jedes einzelnen Mitglieds abbildet (siehe Beispiel unten).

- Die *Größe* eines Kästchens stellt dar, wie viel Einfluss jemand hat.
- Die *Breite* des Kästchens widerspiegelt die Breite des Einflusses, zum Beispiel die Anzahl Mitarbeiter bzw. die Anzahl Projekte.
- Die *Tiefe* des Kästchens zeigt die Stärke des Einflusses: stark, mittel oder schwach.
- Wenn das Kästchen nicht klar rechteckig ist, sondern eine *unregelmäßige Form* hat, bedeutet das, dass der Einfluss unklar, unberechenbar oder diffus ist.

Sie können auch durch zusätzliche Linien oder Zeichen im Organigramm Beziehungen verdeutlichen oder die Art des Einflusses veranschaulichen. Halten Sie auch Ihre eigene Position auf dem Organigramm fest.

Benennung der Teammitglieder

2. Schreiben Sie danach für jedes Teammitglied einen für seine Rolle *typischen Namen* oder eine Bezeichnung in sein Kästchen, z.B. Manipulatorin, Helfer, Nein-Sager. Auch metaphorische Bezeichnungen, wie Märchengestalten, Tiernamen etc., können treffend sein. (50-60 Min.)



Hypothesen bilden

3. Formulieren Sie nun Hypothesen über das Funktionieren Ihres Teams. Bilden Sie beispielsweise Hypothesen darüber,
 - wie Aufgaben erledigt werden
 - wie Entscheidungen zustande kommen
 - wie Konflikte gelöst oder warum sie eben nicht gelöst werden
 - in welchen Konstellationen gut bzw. in welchen schlecht zusammengearbeitet wird etc.

Diese Hypothesen sollen aufzeigen, wie Prozesse in Ihrem Team ablaufen und wie Probleme angepackt und gelöst werden. Es geht nicht darum, die eine „richtige“ Hypothese zu finden, sondern Hypothesen, welche neue Perspektiven und Möglichkeiten eröffnen. Häufig führt gerade eine Vielfalt von Hypothesen auch zu einer Vielfalt von Sichtweisen und oft bieten besonders jene Hypothesen, welche den gewohnten Beschreibungen entgegenstehen, neue Einsichten. (20-30 Min.)

Hypothesen zur Diskussion stellen

4. Stellen Sie dann diese Hypothesen zur Diskussion. Jemand soll die wichtigsten Erkenntnisse auf einem Flipchart festhalten. (5-10 Min. pro Person)

Eintrag ins Führungstagebuch

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

Hinweise

Diese Übung wurde von Borwick übernommen und modifiziert. Sie ist nur sinnvoll, wenn die Beteiligten dem gleichen Team oder Führungskreis angehören. Im Tool *Hypothesen bilden* wird die Technik des Hypothesisierens näher beschrieben.

Quellen

Diese Übung haben wir von Irving Borwick übernommen und für unsere Zwecke adaptiert

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