

# **Die Erfindung von Führung**

**Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung**

Stephan Burla  
Andreas Alioth  
Felix Frei  
Werner R. Müller

**WWZ**

Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum  
der Universität Basel



Verlag der Fachvereine Zürich

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Ausgangslage und Anlass</b> .....	<b>1</b>
1.1	Die Führungslandschaft Schweiz.....	2
1.1.1	Aspekte der Führungslandschaft Schweiz.....	3
1.1.2	Weiterführung und Anwendung der Erkenntnisse .....	12
1.2	Die Situation des Konzerns .....	13
1.3	Das Projekt .....	15
<b>2.</b>	<b>Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>19</b>
2.1	Der Radikale Konstruktivismus als erkenntnistheoretische Position .....	20
2.1.1	Wirklichkeit als soziale Konstruktion.....	21
2.1.2	Das konstruktivistische Führungsverständnis .....	23
2.1.3	Konsequenzen für die Führungsforschung .....	25
2.2	Wissenschaftstheoretische und methodologische Aspekte .....	27
2.2.1	Die qualitative Denkrichtung.....	27
2.2.2	Methodologische Aspekte der qualitativen Forschung .....	28
<b>3.</b>	<b>Die eigene Führungswelt erkunden</b> .....	<b>31</b>
3.1	Untersuchungsziele .....	31
3.2	Die Entstehung des Projektes .....	32
3.2.1	Erste Kontakte.....	32
3.2.2	Definition des Forschungsprojektes.....	33
3.2.3	Die Projektorganisation.....	35
3.2.4	Die Wahl der zentralen Ausbildungsabteilung als Forschungsfeld.....	37
3.2.5	Themen im Entstehungsprozess .....	39
3.3	Methodisches Vorgehen .....	39
3.3.1	Narrative Interviews.....	40
3.3.2	Gruppengespräche.....	41

3.3.3	Teilnehmende Beobachtungen .....	41
3.3.4	Abbilden der «Führungslandschaft» .....	42
3.4	Blick in die Führungswelt «Ausbildungsabteilung» .....	43
3.4.1	Kundenorientierung und Wertorientierung .....	44
3.4.2	Einzelkämpfertum und Gemeinsamkeit .....	47
3.4.3	«Stehen lassen» .....	51
3.4.4	Gelenkte Eigenständigkeit.....	53
3.4.5	Bigotterie .....	55
3.4.6	Kollektive Themen im Selbstverständnis des Abteilungsleiters .....	57
3.4.7	Die Führungswelt in Aktion .....	60
3.5	Eine Auswahl methodischer und interventionistischer Erkenntnisse.....	62
3.5.1	Rekonstruktion der Führungswelt im Prozess .....	62
3.5.2	Kontrollverlust .....	64
3.5.3	Persönlichkeitsschutz und Vertraulichkeit .....	65
3.5.4	Das 18. Kamel im Prozess .....	67
<b>4.</b>	<b>Prozesse und Interventionen der Führungsentwicklung ....</b>	<b>69</b>
4.1	Interventions- und Entwicklungsziele.....	69
4.2	Methodisches Vorgehen und Interventionen .....	70
4.2.1	Teilnehmende Beobachtung und Spiegelung .....	71
4.2.2	Narrative Interviews und Feedback .....	78
4.2.3	Workshopsequenz «Geschäftsleitung».....	81
4.2.4	Individuelle Landkarten und Rollenanalyse.....	84
4.2.5	Workshopsequenz «Produktionsabteilung».....	86
4.3	Aspekte der Führungskultur .....	88
4.3.1	Die Organisation funktioniert als Maschine.....	89
4.3.2	Sachzwänge sind gegeben .....	89
4.3.3	Führung ist individuelles Verhalten.....	90
4.3.4	Alles ist machbar! .....	91

4.4	Vom Umgang mit Prozessen und Interventionen .....	91
4.4.1	Angebot alternativer Wirklichkeitskonstruktionen.....	92
4.4.2	Der Einstieg und die Bedeutung eines Vorsprunges für den Chef .....	94
4.4.3	Der Kontrakt als begleitender Prozess .....	95
<b>5.</b>	<b>Führungsalltag und Führungsausbildung .....</b>	<b>97</b>
5.1	Untersuchungsziele .....	97
5.2	Methodisches Vorgehen .....	98
5.2.1	Erster Blick ins Arbeitsfeld .....	100
5.2.2	Zweiter Blick ins Arbeitsfeld.....	104
5.2.3	Meinungen zum Lernbedarf.....	104
5.2.4	Blick ins Lernfeld.....	106
5.2.5	Meinungen zum Lerntransfer.....	108
5.3	Führungsalltag und Führungsausbildung: Eine Gegenüberstellung von Wirklichkeiten .....	110
<b>6.</b>	<b>Konturen der «Führungswelt Konzern».....</b>	<b>117</b>
6.1	Die Perspektive «Holographische Einheit» .....	118
6.2	Die Perspektive «Autopoietisches System» .....	121
6.3	Folgerung: Kulturbewusste Führungsentwicklung .....	122
<b>7.</b>	<b>Führung als Rekonstruktion von Führungswirklichkeiten .....</b>	<b>127</b>
7.1	Versuch einer Positionierung.....	128
7.2	Entwicklungsziele und Entwicklungsprozesse .....	130
7.3	Zur Methodik der Prozessgestaltung .....	131
7.4	Typische Probleme im Prozessablauf.....	135
7.5	Eine offene Grundsatzfrage .....	140
	<b>Epilog .....</b>	<b>143</b>
	<b>Anmerkungen .....</b>	<b>158</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>159</b>