

Symbolische Führung und Organisationskultur

Neuberger (1985, S. 3) formuliert: „wahrgenommene/gedeutete Situationen sind (als soziale und damit veränderbare Tatsachen) Chancen, individuelle oder gemeinsame Pläne zu verwirklichen“. Diese Tat-Sachen werden durch symbolisches Handeln der Führenden geschaffen und wirken durch entsprechende Interpretation seitens der Geführten.

Symbolisierte Führung: Zum einen wirkt Führung „weil in den organisatorischen Tat-Sachen Führung geronnen (symbolisiert) ist“ (Neuberger, 2002, S. 662). Neuberger nennt diese Komponente der symbolischen Führung „symbolisierte Führung“. Die Führenden wirken dabei nicht nur unmittelbar und alleine durch ihr Handeln auf die Geführten, sondern sie stehen „gleichsam in Konkurrenz zu führungsgleichen anderen Einflüssen“ (ebd) - die sie jedoch teilweise auch selbst mit erschaffen haben. Solche Führungssubstitute können sich zum Beispiel im Bezahlssystem, in Vorschriften und Organisationsprinzipien oder Kontrollpraktiken abbilden (vgl. ebd).

Schein (2006, S. 33) unterscheidet in seinem Konzept der **Organisationskultur** drei Beschreibungsebenen, in denen sich diese Tat-Sachen abbilden:

- ▶ die Ebene der „*Artefakte*“ („die man sehen, hören, spüren kann“ wie zum Beispiel „Architektur, die Ausstattung und die Atmosphäre, das heißt das Verhalten der Mitarbeiter Ihnen gegenüber und untereinander“),
- ▶ die Ebene der „*öffentlich propagierten Werte*“ (die Begründungen für das Wahrgenommene: „Warum arbeiten sie so, wie Sie es beobachtet haben?“) und
- ▶ die Ebene der „*unausgesprochenen gemeinsamen Annahmen*“ („die gemeinsam erlernten Werte, Überzeugungen und Annahmen, die für selbstverständlich gehalten werden, wenn das Unternehmen weiterhin erfolgreich ist“).

Im von Neuberger entwickelten Konzept der symbolischen Führung werden diese kulturprägenden Elemente symbolisch über *verbale* (Geschichten, Mottos, Sprachregelungen, usw.), *interaktionale* (Riten, Traditionen, magische Handlungen, usw.), und *artifizielle* (Statussymbole, Architektur, Broschüren, usw.) Medien repräsentiert (vgl. Rosenstiel, 2009, S. 24).

Symbolisierende Führung: Da jedoch alle Tat-Sachen (Symbole) unterschiedlich wahrgenommen werden und mehrdeutig zu interpretieren sind, wirken die Führenden zum anderen auch dadurch, dass sie *Bedeutungen* für die Symbole anbieten um damit *Sinn* zu stiften.

Das heißt, sie versuchen darauf Einfluss zu nehmen, wie mehrdeutige Symbole durch die Geführten interpretiert werden sollen um die erwünschten Wirkungen zu unterstützen. Dabei geht es zum Beispiel darum, Zusammenhänge aufzuzeigen, Bezüge herzustellen oder aufzulösen, Interpretationen zu verflüssigen oder zu festigen um damit bestehendes Anschlusshandeln zu erschweren und neue Handlungsanschlüsse zu eröffnen (vgl. Neuberger, 2002, S. 666).

Diese von Neuberger „symbolisierende Führung“ benannte Komponente bekommt bei der Gestaltung des organisationalen Wandels eine große Bedeutung, denn hier kommt es besonders darauf an „bisher gültige Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen und neue Sichtweisen durchzusetzen“ (ebd., S. 667). Ohne eine so eingeleitete Öffnung für Alternativen, wäre ein Unternehmen zu Erstarrung verurteilt. Dieses „in Frage stellen darf [jedoch] nur die Ausnahme sein, weil es zu Destabilisierung führt“ (ebd. S. 667). Ein dauerhaft destabilisierter Zustand würde zu einem übergroßen Koordinations- und Kommunikationsaufwand für die Führenden führen. Der Prozess muss daher wieder einmünden in „stabile, generalisierte, typisierte institutionsgebundene Deutungen. [...] Fixpunkte für gemeinsames Handeln sind deshalb umso nötiger. Die Verflüssigung muss wieder verfestigt werden“ (ebd. S. 668).

Neuberger (2002) beschreibt daher symbolische Führung als einen Kreisprozess, der zwischen Verfestigung (symbolisierte Führung durch Führungssubstitute wie Routinen, Techniken, Verfahren) und Verflüssigung (symbolisierende Führung durch deutendes und umdeutendes Führungshandeln wie Inszenierung, Dramatisierung, aufmerksamkeitsfokussierende Kommunikation) oszilliert (vgl. auch Geißlinger & Raab, 2007).

Auszug aus: Berger, J. (2013). *Die Erlebensmuster und Handlungsstrategien von Führungskräften in Situationen des organisatorischen Wandels*. München: GRIN.