

Führung braucht keine Superheld*innen, sondern Supervision

Reflexion praktischer Erfahrungen aus Sicht einer Führungskraft

Thomas Olbrich

Linz

Zusammenfassung: In diesem Beitrag wird Führung anhand der Ausgangsthese beleuchtet, dass „Soziale Kompetenz“ die wichtigste Fähigkeit von Führungskräften ist. Eine personenzentrierte Haltung, vor allem in Hinblick auf Authentizität (Kongruenz), spielt dabei eine bedeutsame Rolle für das Verständnis von sozialer Kompetenz. Wie diese entwickelt bzw. gefördert werden kann, dazu dient das Format der Supervision anstelle von „Held*innen-Schmieden“, ein Setting also, in dessen Rahmen man seinen persönlichen Führungsstil reflektieren sowie auf Wirksamkeit überprüfen und damit an der eigenen Authentizität arbeiten kann. Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass soziale Kompetenz beim Gegenüber auch ankommt bzw. wahrgenommen werden kann. Zur Herleitung wird auf einige Aspekte von Führung und Führungskonzepten Bezug genommen. Auch die persönlichen Erfahrungen des Autors finden sich im Artikel wieder, der damit zu einem Erfahrungsbericht mit wissenschaftlichen Herleitungen wird.

Stichwörter: Supervision, Führung, Soziale Kompetenz, Dialog, Team, Organisation, Authentizität, Effektivität und Humanität, Arbeitsbeziehungen, Objectives and Key Results, Agilität

Summary: This article is about leadership by focusing on the main thesis that social skills are the most important skills of leaders. The personcentred mindset, especially authenticity (congruence), is essential for the author's view on social skills. "Supervision" is instead of hero-manufactories the setting where people can develop their own social skills by reflecting the effects of their leadership style and working on their authenticity as a leader. Authenticity enables that social skills of a leader can be recognized by others. These and view of the author are derived from some specific concepts of leadership and his personal experiences. This article is therefore based on the author's personal experience as leader and as external consultant. Specific academic concepts should strengthen his thesis.

Keywords: Supervision, leadership, social skills, dialogue, team, organization, authenticity, effectiveness and humanity, working relationships, objectives and key results, agility

<https://doi.org/10.24989/person.v28i1.4>

„Sei immer du selbst! Außer du kannst Batman sein, dann sei Batman.“
(Postkartenweisheit)

Gibt es die eine richtige Art zu führen? Wohl eher sinnvoll ist die Frage nach Unterschieden zwischen unwirksamen und wirksamen Führungsverhalten. Die wichtigste Fähigkeit von Menschen, die zusammenarbeiten, ist die „Soziale Kompetenz“. Dies ist die Kern-Hypothese dieses Artikels, die vor allem mit eigenen praktischen Erfahrungen in Bezug gebracht wird. Dabei handelt es sich um Erfahrungen aus der Arbeit mit

Thomas Olbrich geb. 1978, Mag.rer.soc.oec.

Organisationsberater, Psychotherapeut, Supervisor und Coach (ÖVS), Ausbilder für Personenzentrierte Psychotherapie und für Supervision, Studium der Wirtschaftswissenschaften, ehem. Führungskraft sowie Mitglied des Top-Managements eines IT-Unternehmens in Österreich.
A-4020 Linz, Mozartstraße 23, Email: praxis@begegnen.net

Coachees und Supervisand*innen, die mit Anliegen rund um Führungsaufgaben zu mir kommen (wie bspw. Manager*innen, Politiker*innen, Lehrer*innen, Berater*innen, Eltern, u. a.), sowie aus eigenen Erfahrungen mit aktuellen Agilitäts-Bewegungen in Organisationen, sowohl aus politischen als auch gesellschaftlichen Entwicklungen sowie aus persönlichen Erfahrungen als Führungskraft.

Nachfolgend soll der Zusammenhang zwischen sozialer Kompetenz und Führung im Hinblick auf das personenzentrierte Menschenbild erörtert werden. Zudem soll aufgezeigt werden, dass Supervision als das vermutlich wirksamste Mittel verstanden werden kann, um authentisches Führungsverhalten und soziale Kompetenz effektiv entwickeln zu können.

Mein Führungsverständnis

Sowohl einschlägige Medien wie auch Führungskräfte trainings gehen heutzutage davon aus, dass „Führung“ dazu dient, das Potential vieler Betroffener hervorzubringen und dadurch bewusst zu machen, um letztlich ein gemeinsames Ziel erreichen zu können bzw. einen gemeinsamen Zweck erfüllen zu können. Dieses Hervorbringen ermöglicht es, dass die beteiligten Personen die Wirksamkeit von zukünftigem (erforderlichem) Handeln besser einschätzen lernen. Dadurch können wirksamere Handlungen entstehen, als wenn ein Handeln nur von einer Person, nämlich der Führungskraft (meist noch aus der Distanz) entschieden bzw. vorgegeben wird. Mit diesem grundsätzlichen Führungsverständnis soll hier eine spezifische Haltung definiert werden. Keinesfalls soll hier der Eindruck entstehen, dass rezeptartig gehandelt wird, indem die beteiligten Personen, der jeweilige Kontext oder ein nötiges Basiswissen zu Führung unberücksichtigt bleibt. Bereits dieser Zugang macht deutlich, welche Rolle der beruflichen Reflexion im Kontext von Führung beigemessen werden sollte. Wirksame Handlungen entstehen gemäß diesem Verständnis in einem Dialog bzw. in einer dialogischen Reflexion.

Bedeutend ist dabei, den Führungsstil so zu wählen, damit die Wirksamkeit der (gemeinsamen) Handlung erhöht wird. Die Wirksamkeit wird dabei am Zweck der Organisation festgemacht und durch die Frage reflektiert: „Wie sehr wird durch welches von mir zu leistende konkrete Führungsverhalten die Wirksamkeit der Organisation erhöht ohne die Bedürfnisse der Mitglieder zu übersehen?“. Danach kann entschieden werden, welcher Führungsimpuls überzeugt und klar versucht wird. Mit „versuchen“ ist hier gemeint, dass ein zukünftiges Führungsverhalten geschärft wird, indem jede Handlung oder Nicht-Handlung reflektiert wird.

Meinem eigenen Führungsverständnis liegt je nach Situation und Kontext ein hoher Grad an Partizipation zu Grunde, weil es die Personen sind, die zu effektiven Handlungen eingeladen, ermutigt oder inspiriert werden sollen. Ich war in meiner Führungspraxis angehalten zu lernen, dass es als Führungskraft gilt, einen Überblick über die Situation aufrecht zu erhalten und gegebenenfalls Überforderungen aufzulösen, aus denen Mitarbeiter*innen nicht selbstständig wieder herauskommen. Nicht jede Situation löst man durch Partizipation. Wenn Mitarbeiter*innen die notwendigen Ressourcen oder Kompetenzen fehlen, kann Partizipation auch zu Überforderung führen. Ein regelmäßiges Reflektieren, genauer gesagt ein reflektierender Dialog, ermöglicht ein breiteres Feld an Handlungsmöglichkeiten bzw. auch ein Erkennen von Überforderungen. Letzteres ist davon abhängig, wie gut man mit den jeweiligen Dialogpartner*innen in Kontakt sein kann.

Das Ideal

Schulz von Thun (2000, S. 13ff) spricht von der Souveränität von Führungskräften. Darunter versteht er „die Verbindung von Professionalität und Menschlichkeit“. Er beschreibt weiter die Führungskraft im Spannungsfeld zwischen Humanität und Effektivität: „Führungskräfte müssen in ihrem Alltag sehr unterschiedlichen, nicht selten auch gegensätzlichen Anforderungen gerecht werden. Einer dieser grundsätzlichen Gegensätze ist zum Beispiel der folgende: Auf der einen Seite muss eine Führungskraft dafür sorgen, dass Ziele erreicht, Aufgaben erfüllt, Ergebnisse produziert, Termine eingehalten werden und dadurch der „Shareholdervalue“ maximiert wird. Auf der anderen Seite es dann aber auch, darauf zu achten, dass „die Mitarbeiter das wichtigste Kapital des Unternehmens sind“, dass nur zufriedene Mitarbeiter gut arbeiten und die Atmosphäre im Team stimmen muss. Was auf den ersten Blick wie unvereinbare Gegensätze aussieht, sind nicht selten zwei Seiten einer Medaille, zwei positive Ausrichtungen, die nur für sich genommen, ohne den Ausgleich der anderen Seite, Gefahr laufen, in ein negatives Extrem abzurutschen. Stehen sie in einem positiven Spannungsverhältnis, können sie eine gelungene Ergänzung bilden.“ Schulz von Thun (ebd., S. 16) zeigt auf, dass sich Führungskräfte oft in einem Spannungsverhältnis zwischen Effektivität und Humanität befinden und diese beiden sich gegenüberstehenden Werte in einer Art Balance halten sollen. Kippt diese Balance, also konzentriert man sich auf einen Wert bzw. wird einer vernachlässigt, so kann das zu einer Übertreibung des fokussierten Wertes führen. „Effektivität“ steht dabei für die Aufgabenorientierung („Die Zahlen müssen stimmen“). Bei Übertreibung dieses Verständnisses und gleichzeitiger Vernachlässigung der Humanität, kann das zu rücksichtslosem Profitstreben, ohne Respektierung der Menschenwürde, führen. „Humanität“ hingegen steht für eine Mitarbeiter*innenorientierung („Die Mitarbeiter*innen als wichtigstes Kapital sehen und behandeln“). Bei Übertreibung dieses Verständnisses und unter Vernachlässigung der Effektivität, kann das zu übertriebenem Sozialgebaren führen, ohne Orientierung an Effektivität und Gewinn.

Damit wird verdeutlicht, dass es um die Ausgewogenheit beider Kriterien, sowohl Effektivität als auch Humanität, geht. Die richtige Dosierung kann man meiner Ansicht nach nur anhand des Kontextes und der Situation festmachen. Aus eigener Führungserfahrung ist dieses situative und kontextbezogene Balancieren zwischen Effektivität und Humanität dann möglich, wenn Führungskräfte ihre individuell verfügbaren Ressourcen dazu kennen und nutzen. Oesterreich und Schröder (2017, S. 23) schreiben dazu, dass „die Kunst der Unternehmensführung [...] heutzutage nicht nur darin [besteht], große Komplexität zu handhaben, sondern mehr noch, kontextspezifisch mit verschiedenen Führungsprinzipien zu spielen“.

Zusammenfassend lässt sich damit festhalten: Die richtige Art zu führen ist jene, die auf positive Entwicklung – sowohl zugunsten der Unternehmensziele als auch in Hinsicht auf die Interessen der Mitarbeiter*innen – ausgerichtet ist, einem individuell innewohnt und auf den jeweiligen Kontext sowie Situation angepasst wird. Das Bild der idealen Führungskraft ergibt sich demnach nicht aus der Summe der Ansprüche an sie, sondern daraus, wie gut es ihr gelingt, situativ authentisch zu handeln und damit sowohl die Interessen der Organisation als auch jene der Mitwirkenden zu unterstützen. Ideale Führungsarbeit ist damit nicht absolut, sondern ausschließlich relativ beschreibbar. Die diesem Artikel zugrunde liegenden Hypothese „soziale Kompetenz ist die wichtigste Fähigkeit von Führungskräften“ gewinnt anhand dieser Herleitung wesentlich an Bedeutung. Aber wie kann das konkret gelingen bzw. wodurch?

Reflexion statt Heldenschmiede

Bereits Carl Rogers hat der Reflexion in der Ausbildung von Therapeut*innen eine wichtige Rolle beigemessen. „Ein spezieller Beitrag von Rogers war die Verwendung von Tonbandaufnahmen. Er war der erste, der Transkripte psychotherapeutischer Sitzungen veröffentlichte (Rogers, 1942). Er stellte damit ein Instrument für die genaue Untersuchung und Reflexion der Therapeut-Klient-Interaktion und des therapeutischen Prozesses zur Verfügung.“ (Hutterer, 1998)

Stadlober (2017) hat die Bedeutung von Reflexion für Führungskräfte empirisch untersucht und dazu Führungskräfte befragt. Sie zitiert Königwieser und Hillebrand aus 2011 und weist damit darauf hin, dass

„Lernen und Selbststeuerung durch Reflexion dann entwickelt wird, wenn Führungskräfte gemeinsam Unternehmensthemen sowohl auf Führungskräfte- wie auch Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen-ebene reflektieren. Dadurch gestalten sich unterschiedliche Sichtweisen, durch ein wechselseitiges Feedback sowie das Klären und Aushandeln von Erwartungen entsteht ein neues geteiltes Gesamtbild“ (Stadlober, 2017, S. 61).

Folgende Erkenntnisse finden sich dazu in Interviewaussagen von Führungskräften aus der Praxis (Stadlober, 2017, S. 61ff):

„... die Eigenreflexion hat ein Bewusstsein dafür geschaffen ‚du bist Führungskraft‘ ... anhand der Reflexion habe ich auch gemerkt, dass ich im letzten Jahr einiges geändert habe ...“

„Durch die Selbst- und Teamreflexion sowie den Austausch mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen werden neue Sichtweisen erkennbar, Wünsche formuliert und durch die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven und der Einbezug der Bedürfnisse kann ein gemeinsamer Weg zu einer positiven Zusammenarbeit gefunden werden und somit auch Veränderung stattfinden.“

„... ich habe mich bewusst mit meinen Mitarbeiterinnen zusammengesetzt und gefragt, was braucht ihr, wo kann ich euch unterstützen

... es hat einfach ein Austausch stattgefunden ... auf gewisse Sachen habe ich eine andere Sichtweise bekommen ... ich habe schon viel umgesetzt ... ich bin auf einem guten Weg ...“

Im Überblick wurden die Interviewaussagen wie folgt kommentiert:

„Erwähnt wurde in den Interviewaussagen auch, dass die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungshaltung und persönlichen Entwicklung in der Vergangenheit Klarheit und Verständnis für die individuelle Haltung bzw. Verhaltensweisen in der Führungsarbeit schafft. Durch die Reflexion im Team und das gemeinsame Austauschen über die Vorstellungen von Zusammenarbeit wurde geklärt, was sich Teammitglieder und Führungskräfte voneinander in der Zusammenarbeit erwarten. [...] Der Einsatz von erlernten Führungsinstrumenten, die erworbene Führungserfahrung sowie Perspektivenwechsel, in Führungsthemen unterschiedlich handeln zu können, steigert das Selbstbewusstsein als Führungskraft. Durch die Reflexion des eigenen Führungsverständnisses und dem Verhalten in der Führungsarbeit kommt es zu einer Klärung der persönlichen Führungsentwicklung. Durch die erworbene Führungserfahrung können Führungskräfte mehr an Gelassenheit in unterschiedlichen Führungssituationen gewinnen. [...] Die Reflexion des eigenen Kommunikationsstils in der Führungsarbeit steigert die Sensibilität wie Mitarbeiterkommunikation wirken kann. Durch die Bewusstwerdung, dass Menschen Botschaften unterschiedlich empfangen bzw. hören können, bedarf es einer individuellen Abstimmung der Kommunikation auf den jeweiligen Mitarbeiter bzw. die jeweilige Mitarbeiterin. [...]

Zusätzlich wurde durch eine Aussage auf den Punkt gebracht, dass durch Reflexion eine Sensibilisierung stattfindet, was Kommunikation bewirken kann bzw. was es in einem selbst auflöst.“ Weiters führt Stadlober (ebd., S. 70) den Aspekt der Führungsambivalenzen an. Sie zitiert Meifert, Sattler, Förster, Saller und Studer aus 2011 und weist damit darauf hin, „dass die Auseinandersetzung mit Führungsambivalenzen den Führungskräften Erleichterung bringen kann.“

Die Interviewergebnisse machen deutlich, dass Reflexion für Führungsarbeit sowie Führungskräfteentwicklung (Lernen) unverzichtbar scheint. Aus meiner persönlichen Erfahrung teile ich diese Sichtweise. Einen Aspekt möchte ich dabei nicht unerwähnt lassen. In einer Führungsrolle kann es zu einer „funktionalen Einsamkeit“ kommen, indem sich der Eindruck einstellt, man trage alleine die gesamte Verantwortung. Ein „In-Kontakt-Sein“ mit anderen, welches durch soziale Kompetenz gefördert werden kann, vermindert diesen Effekt, es lässt sich dann etwas gelassener ebendiese Einsamkeit bewältigen. Diese Gelassenheit ist aus meiner Sicht notwendig, um durchdachte Entscheidungen authentisch treffen zu können. Möglicherweise ist dies auch ein Grund dafür, dass Klient*innen in Managementfunktionen diese Form der Begleitung häufig als „unverzichtbar“ beschreiben.

Personzentrierte Supervision

Ich gehe davon aus, dass jede Form der Reflexion Alternativen hervorbringen bzw. ein Lernen ermöglichen kann. Wenig verwunderlich messe ich als personenzentrierter Facilitator dem Beziehungsaspekt in der Reflexion eine wesentliche Bedeutung bei. Der Kontakt zwischen den Reflexionspartner*innen macht den bedeutendsten Unterschied, auch wenn der berufliche Kontext im Fokus steht.

Frenzel (2000, S. 32) schreibt dazu, „damit sich die so ermöglichte Perspektivenvielfalt fruchtbar im Supervisions-Setting entfalten kann, braucht es als Vorbedingung eine bestimmte Qualität an Kommunikation, für die wir durch den Personzentrierten Ansatz so hilfreiche Kompetenzen zur Verfügung stellen können. Meine zentrale These lautet dabei, dass insbesondere die Weiterentwicklung des jeweiligen Aufgabenverständnisses der einzelnen Personen signifikante und dauerhafte (!) Entwicklungen im Interesse von Organisation und Person erbringen können. Darauf sollte nach meiner Meinung der zentrale Fokus des Personzentrierten Supervisors gerichtet sein. Personzentrierte Arbeit bedeutet bei Supervisionsaufträgen: Zentrierung auf die beruflich relevanten Aspekte der Person und damit auf ihr berufliches Selbstkonzept.“ Die Art und Weise der Kommunikation ist also entscheidend für Entwicklungen im Interesse von Organisation und Person. Die personzentrierte Art und Weise zu kommunizieren bedeutet außerdem, es Supervisand*innen selbst zu überlassen, ob diese gegebenenfalls neue Perspektiven oder Alternativen annehmen wollen oder nicht. Fehringer (2003) beschreibt diesem Verständnis folgend in Hinsicht auf die Supervision therapeutischer Arbeit: „[...] mein Anliegen ist darin zu sehen, behilflich zu sein, neue Beschreibungsmöglichkeiten für hochkomplexe und somit oft unentscheidbare therapeutische/beraterische Konstellationen zu (er)finden, ein Gefühl für alternative Verstehensmöglichkeiten anzuregen, um daraus unterschiedliche Bedeutungsgebungen und damit veränderte Bewertungen zuzulassen. Im Personzentrierten Ansatz wird dieses Arbeitsverständnis mit dem Begriff „to facilitate“ beschrieben (Schmid, 1996, S. 288ff). Es geht darum, die Dynamik des Wahrgenommenen im Wahrnehmungsprozess durch den Wahrnehmenden zu erhalten, um nicht erstarrten Bildern ausgeliefert zu sein“ (Fehringer, 2003, S. 26).

Durch einen „Dialog“ wird ein „In-Kontakt-Sein“ im Hier und Jetzt ermöglicht, worauf Schmid (2007) hinweist: „Gegenwärtigkeit, also jeweils ganz in der Gegenwart zu sein, bedeutet die Herausforderung, kairologisch zu handeln, d. h. den fruchtbaren Augenblick zu ergreifen (welcher nach dem griechischen Gott für die günstige Gelegenheit „Kairos“ genannt wird). Denn

Begegnung geschieht immer jetzt, und sie ereignet sich direkt zwischen den Personen: in Un-Mittelbarkeit, jenseits aller Mittel, Methoden und Techniken. Sie stehen trennend zwischen den Personen, wenn sie von außen in die Beziehung eingebracht werden ... Das einzige „Mittel“ oder „Instrument“ ist die Person (z. B. des Therapeuten) selbst. Das setzt zuallererst den Verzicht auf alle planbaren Techniken und Strategien voraus, auf alle Mittel, „Spiele“ oder „Übungen“, die eingesetzt werden und so als Schutz dienen, um abzuwehren, was einem widerfährt. Gegenwärtigkeit bedeutet hingegen ein Sich-Einlassen auf die Unmittelbarkeit der Begegnungserfahrung und die Offenheit für das, was sich im nächsten Augenblick ereignen wird. Begegnung meint somit immer, sich selbst als Person ins Spiel bringen. Wer begegnet, ist nicht nur Alter Ego einer Selbstreflexion, sondern Partner in einem Dialog“ (Schmid, 2007, S. 44f).

Dieser Ansatz beschreibt die Perspektive, was einen Dialog wirksam macht bzw. was es braucht, um mit dem Gegenüber in Kontakt zu kommen. Schmid zählt dabei wichtige Faktoren auf, nämlich Gegenwärtigkeit, Unmittelbarkeit und Offenheit.

Verschiedene Autor*innen beschreiben weitere Aspekte personenzentrierter Supervision:

„Bei personenzentrierten Beratungsprozessen liegt die besondere Stärke in der Differenziertheit des Einbezugs der emotionalen Dimensionen des Erlebens und Verhaltens von Menschen, die als selbstorganisierte Systeme betrachtet werden können“ (Märtens, 2006, S. 129). „Es sind aus personenzentrierter Sicht nicht in erster Linie theoretische Konzepte oder Methoden, die Supervisionsprozesse beeinflussen. Es ist vielmehr das, was ich über mich weiß, oder vor allem nicht weiß, was mich begeistert, interessiert, ärgerlich, ängstlich macht, was mich blockiert oder kreativ macht, beglückt oder bedrängt – also all das, was meine Person ausmacht; was klar und übereinstimmend ist, un-deutlich und krisenhaft, was fremd bleibt und entfremdend wirkt. Das beeinflusst die Supervision.“ (Fehringer, 2003, S.27)

Straumann und Zimmermann-Lotz (2006, S. 28f) beschreiben ihre Auffassung von personenzentrierter Supervision wie folgt: „Das so verstandene multidimensionale personzentrierte Konzept will weder das Individuum an die Umwelt noch die Umwelt an das Individuum anpassen, sondern eine Übereinstimmung (Kongruenz) von individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Zielen ermöglichen ... es geht darum, persönliche, selbstbestimmte Entscheidungen mit den Beratern zu erarbeiten, die diese eigenverantwortlich tragen. [...] Die diesem Handlungskonzept zugrunde liegende erkenntnistheoretische Prämisse versteht Systeme als von Menschen geschaffene und somit von Menschen auch wieder veränderbare Gebilde. Das in Weiterbildungen erlernbare Konzept personenzentrierter Beratung richtet sich daher auch an alle anderen Fachkräfte, die sich mit Personal- und Organisationsentwicklung, Management, Führung und Leitung, Qualitätssicherung

und Entwicklungszusammenarbeit jeder Art befassen oder zukünftig befassen wollen.“

Demnach kann ein weiterer Effekt personenzentrierter Beratung das schrittweise Erlernen personenzentrierter Kommunikation sein; ich selbst konnte als Betroffener von Veränderungsprozessen diese Lerneffekte als sehr hilfreich erleben. So wird das, was man in der Supervision hinsichtlich Kommunikation realisiert, auch für die Kommunikation bei der Ausführung von funktionsbezogenen Handlungen relevant bis unverzichtbar, weil man gemeinsam die gewünschte Wirksamkeit steigern kann. Demnach könnte personenzentrierte Kommunikation sowohl in Supervisionen als auch im Führungsalltag einen wesentlichen Unterschied machen.

Zusammenfassend stellt sich für mich dar, dass vor allem die Präsenz und damit die Authentizität einer Führungskraft in führungsrelevanten Kommunikationssituationen von entscheidender Bedeutung sind. Meine Beobachtungen bestätigen, dass Führung in erster Linie durch den Dialog sichtbar bzw. wirksam wird. Auch die These, dass Führung in Verbindung mit dem jeweiligen Kontext zu beschreiben, zu erklären und zu bewerten ist, findet durch meine persönliche Praxis als Führungskraft und Supervisor eine klare Bestätigung.

Führung ist Dialog

„Leadership is a conversation“ (Groysberg & Slind, 2012), so lautet der Titel eines Artikels im Harvard Business Review. Dabei geht es um wesentlich mehr als nur miteinander zu „reden“. Es wird überzeugend argumentiert, dass die Bedeutung von „conversation“ im Zusammenhang mit Führung immer mehr an Bedeutung gewinnt und die klassische Sichtweise auf Führung, verstanden als „command and control“, ablöst. Die formulierten Thesen wurden auf Basis einer Befragung von über 150 Personen aus über 100 Unternehmen entwickelt. Die Befragten führten dabei entweder explizit oder implizit an, dass sie vordergründig einerseits Konversationen mehr und mehr brauchen und haben, und es andererseits es sinnvoll sei, Konversationen zu begünstigen.

Groysberg und Slind (2012) zählen vier Erfolgsfaktoren für gelingende Konversation im Kontext von Führung auf:

- Intimacy (Nähe und Vertrautheit)
- Interactivity (Austausch)
- Inclusion (Einbindung und Partizipation)
- Intentionality (Strategie)

Daran anknüpfende Überlegungen weisen eine deutliche Anschlussfähigkeit auf personenzentrierte Konzepte auf, wie sich beispielsweise in den folgenden Ausführungen erkennen lässt: „Kommunikation ist beides, der Grund für, sowie die Konsequenz von Community. In einem dialektischen Prozess fördert

Authentizität Begegnung und Begegnung fördert Authentizität. Somit ist Authentizität das Fundament von Kommunikation miteinander, anstatt übereinander zu sprechen. In anderen Worten, in einen Dialog zu gelangen“ (Schmid, 2001, S. 217).

Hier sehe ich eine Übereinstimmung mit dem Personenzentrierten Ansatz, denn Führung dient auch dazu Effekte zu initiieren, die aus einem Dialog Wandlungsprozesse entstehen lassen. Wandlungsprozesse, die nachhaltig nur durch authentisches Handeln getragen werden. Vor allem auf Teamebene unterstützt der Dialog eine gelingende Teamentwicklung, und damit ein Zueinanderfinden der gemeinsam handelnden Personen. Coghlan und McIluff (1992) messen dabei vor allem einer personenzentrierten Art und Weise zu kommunizieren besondere Bedeutung bei. Die Wirksamkeit von intakten Teams wird davon bestimmt, wie es den Teammitgliedern gemeinsam gelingt, ihre Aufgaben zu erledigen, und, wie sie aus den gemachten Erfahrungen lernen, kooperative Arbeitsbeziehungen zu entwickeln und zu pflegen. Dies gilt auf organisationaler Ebene auch für Arbeitsbeziehungen zwischen Abteilungen. Dazu benötigt es regelmäßige Reflexion, wofür sich personenzentriert gestaltete Supervisionsformate besonders eignen. Vor allem in der heutigen Zeit, in der Agilität und anpassungsfähige Organisationsformen breit diskutiert werden, braucht es ein daran angepasstes Führungsverständnis.

„Führung erfindet sich dabei neu. Denn wenn Teams sich selbst steuern und Kollegen lernen, selbstverantwortlich zu handeln und zu entscheiden, sollten Führungskräfte parallel dazu lernen, Kontrolle abzugeben und in die Kraft der Teams und der einzelnen Kollegen zu vertrauen. Das macht Führung zu einer dialogischen, wechselseitigen Lern- und Entwicklungsbeziehung“ (Höher & Kubach, 2019, S. 3).

Dialogische Führung am Beispiel des Ziel-Prozessmodells „Objectives and Key Results“

Eine besonders bedeutsame Frage, sowohl für meine Supervisor*innen als auch für mich selbst als Führungskraft, findet sich in den Überlegungen, wie es gelingen kann, Mitarbeitende auf die Ziele der Organisation auszurichten und zwar so, dass diese sich zumindest teilweise selbst dazu verpflichten. Für die damit verbundenen Herausforderungen ermöglicht das Ziel-Prozessmodell „Objectives and Key Results“ (OKR) bewährte Lösungen. An dieser Stelle soll nur kurz dargestellt werden, was die Erfinder Andy Grove und John Doerr darunter verstehen und wie dieser Ansatz funktioniert. Für eine genauere Auseinandersetzung empfehle ich das Buch von John Doerr (2018). Nach der Lektüre dieses Grundlagenwerks, wie auch vor dem Hintergrund meiner persönlichen Erfahrung mit OKR als Anwender sowie als Berater versuche ich hier einen kurzen Überblick zu geben.

„Objective and Key Results“, und damit auf deutsch „Ziele und Schlüsselergebnisse“ lässt sich wie folgt kurz definieren: „Es ist ein kollaboratives Konzept für Unternehmen, Teams und Individuen. Eine Management-Methode, die dabei hilft sicherzustellen, alle Aktivitäten auf die gleichen, wichtigsten Ziele innerhalb der gesamten Organisation zu fokussieren. Ein Objective ist schlicht das WAS, das es zu erreichen gilt. Key Results geben einen Maßstab vor und überwachen gleichzeitig, WIE wir zum Objective kommen“ (Doerr, 2018, S. 22). Ein Objective ist sozusagen das zu erreichende Ergebnis, meist mittelfristig (bspw. auf ein Jahr) ausgerichtet. Die Key Results sind kurzfristige Schlüsselergebnisse (häufig für ein Quartal), durch deren Erreichen man letztlich das Objective realisieren kann. D.h. ein Objective kann über mehrere Quartale gleichbleiben, die Key Results sollten sich aber in jedem Fall ändern (Doerr, 2018).

Hier ein Beispiel, das allererste OKR damals bei Intel 1975 (Doerr, 2018, S. 39):

<p>OBJECTIVE Aufzeigen der überlegenen Leistung des 8080ers gegenüber dem Motorola 6800.</p>
<p>KEY RESULTS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fünf Benchmarks entwickeln. 2. Ein Demo entwickeln. 3. Schulungsunterlagen für die Verkäufer im Feld entwickeln. 4. Testen der Schulungsunterlagen durch Ansprache von drei Kunden.

Die Differenzierung zwischen Zielen und Schlüsselergebnissen ist jedoch nur ein Teil. Der zweite zentrale Aspekt ist OKR in einen laufenden Prozess einzubetten, in dem man in gleichbleibenden Zyklen (bspw. Quartalen) erstens OKR entwirft, operativ dran bleibt in der Ausführung und am Ende des Zyklus die Zielerreichung misst, sowie den Prozess reflektiert. Diese Zyklen laufen in einer Endlosschleife. Das, was es für das Funktionieren von OKR mit den gewünschten Effekten in einer Organisation braucht, ist, alle Beteiligten zu den OKR in einen Dialog zu bringen und zwar regelmäßig. Es geht nicht darum, dass alle gemeinsam Ziele entscheiden müssen oder dadurch Hierarchien abgebaut werden. Vielmehr bringt es Führungskräfte, Mitarbeitende und auch Teams zueinander in einen strukturierten Austausch, um bereits am Beginn des Zyklus die Realisierbarkeit der Ziele gemeinsam besser einschätzen zu können. Oft habe ich es selbst erlebt, dass man sich Ziele vorgenommen hat und nach Ablauf des Zeithorizonts enttäuscht war, weil man diese nicht erreichen konnte. Dazu kommt, dass immer wieder auch Mitarbeitende am Ende des Zeithorizonts sagen, sie hätten das schon am Beginn so eingeschätzt, dass die Ziele zu hochgesteckt wurden. Damit das nicht bzw. deutlich weniger

passiert, läuft der OKR-Prozess in kürzeren Zyklen ab (bspw. in Quartalen), indem die Beteiligten regelmäßig in Dialog treten, um Ziele zu entwerfen, Status zu überprüfen, zu messen und zu reflektieren. Auf Teamebene entscheiden alle Teammitglieder mit, welche Objectives und welche Key Results sie dazu brauchen, um die Ziele der Organisation realisieren zu können. Das Mitentscheiden ist Ergebnis der stattfindenden Dialoge und dient dazu, dass sich alle im Team zu den OKR verpflichten können. Aus eigener Praxiserfahrung kann ich sagen, dass strategisch wichtige Vorhaben und die Perspektiven der Mitarbeitenden dazu hinsichtlich zeitlicher und technischer Realisierbarkeit in Diskurs gebracht und damit kongruenter gestaltet werden können. In Hinblick auf das Thema dieses Artikels möchte ich hier noch auf die Reflexion etwas genauer eingehen (Doerr, 2018, S. 122): „OKRs sind von Natur aus handlungsorientiert. Wenn das Handeln aber unerbittlich und unaufhörlich wird, kann es zu einem trostlosen Hamsterrad werden. Der Schlüssel der Zufriedenheit liegt meines Erachtens darin, aggressive Ziele zu setzen, die meisten davon zu erreichen, innezuhalten, um über die Erfolge nachzudenken, und dann den Zyklus zu wiederholen. Von unmittelbarer Erfahrung zu lernen, so fand eine Harvard Business School-Studie heraus, kann effektiver sein, wenn sie mit Reflexion verknüpft wird [...] Der Philosoph und Pädagoge John Dewey ging noch einen Schritt weiter: Wir lernen nicht von Erfahrungen ... Wir lernen von der Reflexion über Erfahrungen.“

Der OKR-Prozess baut also Reflexion als notwendigen Schritt für ein effektiveres Handeln ein. Das ist aber nicht nur bei OKR so. In zahlreichen Instrumenten sowie Rahmenmodellen aus der aktuell anhaltenden Bewegung rund um „Agile Organisationen“ ist die Reflexion oder die sog. „Retrospektive“ fixer und wiederkehrender Bestandteil. Führung kann hier einen bedeutenden Beitrag leisten, da geführte Reflexionsarbeit („facilitating“), insbesondere auf Basis des Personenzentrierten Ansatzes authentische Kontaktnahmen und gelegentlich auch persönliche Begegnungen fördern kann.

Richtig führen, heißt sozial kompetent Führen

Führung wird in Zukunft immer komplexer. Ich denke, dass es darauf ankommt, wie Führungskräfte – jene, die es in klassischen Organisationsformen funktional sind und jene, die in agilen Systemen aktiv sind – Kooperation und Partizipation nutzen, um diese Komplexität gemeinsam bewältigen zu können. Soziale Kompetenz dieser Führungskräfte ist die zentrale Fähigkeit, diesem Anspruch gerecht zu werden zu können.

Das Zentrum für Soziale Kompetenz der Universität Graz definiert „Soziale Kompetenz“ auf dessen Webseite (2023) wie folgt: Soziale Kompetenz ist als wichtige Schlüsselqualifikation

in aller Munde und doch kann kein gemeinsames Verständnis, was damit gemeint sein kann, vorausgesetzt werden. Soziale Kompetenz wird in sehr unterschiedlichen Situationen gebraucht: Sie ist z. B. notwendig

- für das Gelingen der Arbeit in einem Zweiergespräch zwischen Ärztin und Patient oder Chef und Mitarbeiter*in,
- bei der Konzipierung von Veränderungsprozessen in großen Unternehmen,
- bei der Zusammenarbeit in Teams oder
- bei strategischen Entscheidungen in globalen Kontexten von Politik und Wirtschaft.

Wir benennen sieben Ebenen, die den komplexen Begriff der sozialen Kompetenz konkretisieren:

1. Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion
2. Soziale Diagnosefähigkeit
3. Gesprächsführung
4. Teamfähigkeit
5. Steuern von Arbeitsprozessen
6. Organisationskompetenz
7. Kommunikationskompetenz unter Einbindung digitaler Tools

Aus meiner Sicht spielt dabei die Authentizität eine wesentliche Rolle, da sie den Transfer der eigenen emotionalen „Sicht auf die Dinge“ ermöglicht. Sie sorgt dafür, dass diese hier beschriebene Haltung beim Gegenüber auch tatsächlich ankommt.

Im Kontext von Psychotherapie schreibt Rogers zu Auswirkungen von Authentizität (1991, S. 46): Je größer die Kongruenz des Therapeuten in der Beziehung, je größer seine Akzeptanz und Empathie und je deutlicher die Wahrnehmung dieser Elemente durch den Klienten, umso umfassender wird der Therapieprozess und umso größer werden die Persönlichkeits- und Verhaltensveränderungen sein. Das heißt, erst die Authentizität einer Person macht deren Empathie, Wertschätzung, und andere beziehungsfördernde Fähigkeiten für die Gesprächspartner greifbar. Das bedeutet beispielsweise: Je authentischer wertschätzend eine Führungskraft im Dialog ist, desto mehr kommt die Wertschätzung auch wirklich an.

Demnach kommt der Authentizität für soziale Kompetenz eine zentrale Bedeutung zu. Rogers priorisiert diese sogar als die wichtigste seiner drei Bedingungen für Therapie und qualifiziert die Kongruenz „[...] als eine höchst wichtige, ja möglicherweise als entscheidendste unter den sonst noch zu schildernden Bedingungen [...]“ (Rogers, 1977, Seite 215 aus 1962), oder an andere Stelle: „Echtheit oder Kongruenz, dies sei die grundlegendste unter den Einstellungen des Therapeuten, die den positiven Verlauf einer Therapie fördern“ (Rogers, 1977, S. 30).

Wie wird man authentisch?

Schmid beschreibt in Beantwortung dieser Frage beispielhaft folgende Punkte, wie Authentizität erlernt werden kann (2008):

- in authentischen Beziehungen
- durch eigene Therapie (Arbeit an integrierter Persönlichkeit) und Supervision
- durch Auseinandersetzung mit Video- & Audioaufnahmen von sich selbst
- durch Live-Supervision
- generell durch Feedback
- durch Annahme seiner selbst
- durch Mut, den eigenen Schwächen ins Auge zu sehen und sie mit Milde zu akzeptieren
- durch Vertrauen in die eigene Kompetenz
- durch lebenslange Arbeit an „blinden Flecken“

Aus meiner persönlichen Erfahrung lässt sich hier ergänzen:

- durch Mut zum Vertrauen, als „Sprung“ in die Beziehung anstatt Maßnahmen zur Steigerung von Sicherheit zu priorisieren;
- durch die Bemühung Angst als Lehrmeisterin zu verstehen und zu akzeptieren;
- durch Sich-Ausprobieren bzw. durch Mitteilen von im Moment erlebten Emotionen in zahlreichen Gruppenselbsterfahrungen;
- durch Handeln und Tun anstelle sich darüber in Gedanken zu verlieren;
- durch Vertrauen auf die Aktualisierungstendenz;
- durch Offenheit gegenüber fremden Kulturen;
- durch die Auseinandersetzung mit Personen, die Gefühle bei einem selbst auslösen (insbesondere Ärger und Angst);
- durch zahlreiche personale Beziehungen, die jede/r selbst durch sein bzw. ihr authentisches Interesse an der anderen Person begünstigen kann.

Effektives Lernen durch Reflexion und (Neu-)Ordnung

Wenn es also gelingen soll das Potential aller Personen in einer Organisation bestmöglich und zielgerichtet zu fördern, wenn also Führungskräfte daran interessiert sind das im Unternehmen vorhandene menschliche Potential zu fördern, ist es notwendig Lernen zu ermöglichen. Ein Lernen das vordergründig die Effektivität, also „die richtigen Dinge zu tun“ zum Zweck hat im Gegensatz zu reinem Effizienzstreben, also bloß „die Dinge richtig zu tun“. Supervision, im Sinne von Reflexion und (Neu-)Ordnung, ist demzufolge ein hilfreiches Mittel, um individuelle Fähigkeiten zu schärfen bzw. zu entwickeln und um

evolutionäres Lernen in Organisationen zu ermöglichen. Demnach stellt es ein Format dar, indem an der eigenen Authentizität sowie an der sozialen Kompetenz mit anderen Betroffenen gearbeitet und diese weiterentwickelt werden kann. Gelingt dies, können auch Widerstände in Teams einander besser vermittelt und womöglich sogar besser integriert werden. In diesem Sinne würde sich die Supervision auch auf die Qualität der Ergebnisse gemeinsamer Handlungen unmittelbar auswirken. Ebenso finden sich auch in der psychotherapeutischen Literatur Ansätze, wie ein „Lernen“ von Klient*innen, die eine Psychotherapie oder ein Coaching in Anspruch nehmen, gefördert wird, damit sich diese authentisch an veränderte Umweltbedingungen anpassen können. Rogers (1942) beschreibt die Form der „nicht-direktiven Beratung“, die dazu dient, dass der/die Klient*in die Gestaltung für Ziele und Inhalte im Beratungssetting übernimmt. Damit soll ein optimales, und damit ein auf authentisches Handeln ausgerichtetes Lernen, ermöglicht werden. Der/Die Klient*in lernt so die jeweiligen innewohnenden Ressourcen als Antwort auf seine/ihre Umwelten besser zu nutzen. Damit ist nicht gemeint, dass Klient*innen ihre Umwelt verändern, sondern ihre authentischen Handlungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der jeweiligen Umwelten weiterentwickeln. Übersetzt in den Unternehmenskontext bedeutet dies, dass Führungskräfte diese Form des Lernens bei Personen begünstigen sollten. Die Mitarbeiter*innen sollen dabei bspw. Ziele in Frage stellen dürfen und ihre Handlungs-ideen dazu reflektieren können. Was nicht bedeutet, dass die Unternehmensziele von den Mitarbeitenden durch das Lernen unmittelbar verändert werden, weil einer der wesentlichsten Funktionen des Top Managements darin besteht, die Unternehmensziele zu definieren und zu verantworten. Aber die „Erlaubnis“ Ziele in Frage stellen zu dürfen, also sie auf das gewünschte Gesamtergebnis hin zu überprüfen, fördert eine bewusstere sowie präzisere Betrachtung der eigenen Handlungsmöglichkeiten und deren Wirkung. Der Zweck dieser Betrachtung kann aus meiner Sicht nur sein, damit „ins Tun zu kommen“ anstatt „im Betrachten zu verharren“. Die Wirksamkeit der Mitarbeiter*innen erhöht sich deutlich, wenn auch sie Verantwortung für die Unternehmensziele übernehmen und sich diese Verantwortlichkeit mit den Führungskräften teilen (siehe dazu auch das OKR-Modell). Dort wo erfolgskritische Kriterien in Frage gestellt werden sollen, braucht es Reflexionsformate und Führungskräfte, die vor allem sozial kompetent sind. Durch sozial kompetentes Führen können Zugänge zum menschlichen Potential gefunden werden und damit das organisationale Potential wirksam gefördert und Effektivitätsbarrieren abgebaut werden. Vor allem sollte Effektivität nicht durch soziale Barrieren verhindert werden.

Sozial kompetente Führungskräfte durch Supervision

Wenn es also gelingen soll, dass Mitarbeiter*innen Verantwortung übernehmen, braucht es Orientierung durch sozial kompetente Führung. Delegation, von mir verstanden als ein wirkliches „Teilen“ von Verantwortung, ist ein Weg für Führungskräfte, um Autonomie im Unternehmen zu fördern. Für Gloger (2014, S. 124) ist „Selbstreflexion und Bewusstheit eine elegante Herangehensweise dorthin. Sie erfordert von einem Manager ein hohes Maß an Selbstreflexion und Bewusstheit des eigenen Zustands. Sie fangen also bei sich selbst an: Was trauen Sie Ihren Mitarbeitern zu? Sind Sie dazu bereit, loszulassen und Verantwortung abzugeben? Sehen Sie selbst Ihre Mitarbeiter als denkende Wesen, die sich für die Sache einsetzen, oder wollen Sie, dass Anweisungen befolgt werden? Hinter diesem Ansatz steht der Grundsatz: Wenn Sie selbst an Ihre Mitarbeiter glauben und davon überzeugt sind, dass sie mit Ihnen gemeinsam am Erfolg Ihrer Ideen arbeiten, dann strahlen Sie das in jeder Ihrer Handlungen und Aussagen aus ... Das führt zu Empowerment ... Zur echten Autonomie gehört, dass Menschen auch die Konsequenzen ihrer Entscheidungen spüren werden und sie die erforderlichen Mittel erhalten (oder zumindest wissen, was ihre Mittel sind), um ihre Entscheidungen umsetzen zu können.“

Gotthard-Lorenz (2011, S. 26) schreibt über das Angebot der Supervision wie folgt: „Die Supervision ermöglicht über die Kontextualisierung der verschiedenen Fragestellungen neue beziehungsweise erweiternde, Orientierung gebende Perspektiven.“

Für die Beraterin mit Führungserfahrung Gerber-Velmerig (2016, Seite 43) ist dabei der springende Punkt: Unternehmen und Organisationen spüren, dass die Bereitschaft, schlechte Führung zu erdulden, abnimmt. Viele Führungskräfte wünschen sich selber einen anderen Umgang mit ihren Mitarbeitern ... Im Mittelpunkt steht die Erkenntnis, dass Führen interdependent ist und deshalb tragfähige Beziehungen braucht. Das Sprechen über die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ist der Kern dieser Bemühungen.“ Der Ansatz, dass Führen in Schulungen gelernt werden kann, verliert mit diesem Verständnis massiv an Bedeutung. Es wird gewiss immer Bereiche der Führung geben, die frontal gelehrt werden bzw. von anderen erfahrenen Führungskräften übernommen sowie von den Leitlinien der Organisation abgeleitet werden, wie bspw. Arbeitsrecht, Arbeitssicherheit, betriebswirtschaftliche Fragen, Führungsinstrumente der Organisation, Basiswissen über Führungstheorien und -methoden, etc. Ich schließe mich aber eindeutig Gerber-Velmerig (ebd.) an: „Miteinander zu sprechen, in den Dialog zu gehen, sich wirklich auszutauschen ist innerhalb von Organisationen nach wie vor ein schwieriges Kapitel. Auch die ritualisierten

Mitarbeitergespräche, Checklisten zur Vorbereitung dieser Kontakte etc. haben das nicht wesentlich verändert. Methoden können neben ihrem Nutzen auch trefflich verhindern, das wirkliche Begegnungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern stattfinden, dass tragfähige Kooperations- und Führungsbeziehungen entstehen.“

Um diese tragfähigen Beziehungen zu entwickeln und zu festigen, kann Supervision einen unterstützenden Beitrag leisten. Vor allem wird dadurch eine Professionalisierung dieser Beziehungsarbeit erst möglich. Was aber nicht fehlen darf, ist eine damit kompatible Organisationskultur, die ein Dranbleiben an dieser Form der Beziehungsgestaltung in Supervisionen und im betrieblichen Alltag zulässt und fördert. Damit sich tragfähige Beziehungen nachhaltig in Organisationen festigen und gepflegt werden können, bedarf es meiner Ansicht nach vor allem den Mut und den Willen Tabus aufzubrechen, die Bereitschaft Konflikte auszutragen und eine Führungskultur, die keinen Zweifel offenlässt, dass diese Beziehungsarbeit geleistet werden soll. Herrscht eine ausgeprägte Feedbackkultur, ist das ein starkes Indiz für einen fruchtbaren Boden, effektive Führungsbeziehungen zu entwickeln und zu festigen. Supervision ist wohl nicht das einzige Mittel, sicher aber eines der effektivsten der professionellen Settings, um ein begleitetes learning by doing zu ermöglichen, das daraus gewonnene Know-how zu sichern und die soziale Kompetenz aller Beteiligten zu fördern.

Weitere Effekte von Supervision bei Führungspersonen

Seit dem Jahr 2004 habe ich selbst an einigen Supervisionsformaten teilgenommen, unter anderem waren darunter auch viele zum Thema Führung. Außerdem habe ich selbst bereits öfters Supervision für Führungspersonen angeboten. Dabei konnte ich folgende Effekte beobachten:

- Als Führungskraft „Laufen lernen“, also etwas zu lernen in der Reflexion mit anderen Führungspersonen, was man noch nie zuvor getan hat („wie ein Kind, das zu laufen lernt“);
- verändern, erhalten oder entwickeln der eigenen Handlungsoptionen durch einen Blick von obendrauf und durch das Einholen der Perspektiven der anderen (dieser Effekt kann sich in Supervisionsformaten mit möglichst heterogenen Teilnehmer*innen schneller einstellen, als in jenen, wo diese einen ähnlichen oder sehr homogenen Erfahrungshintergrund mitbringen);
- authentisch wertschätzendes Feedback geben lernen;
- Mut einer Ungewissheit zu begegnen und den Willen sich dieser gemeinsam zu stellen;
- Vertrauensaufbau zur individuellen Entscheidungsfreude;
- Erhöhung der Kontaktqualität zu Mitarbeiter*innen, Kolleg*innen, Chefs sowie Schärfung der Fähigkeit effektive Beziehungen zu gestalten;
- „Alignment“ zu gemeinsamen Maßnahmen und den Organisationszielen;
- Entwicklung eines tieferen Aufgaben- und Sinnverständnisses;
- Entwicklung einer Lernhaltung, in der ein persönliches Scheitern transparent gemacht wird, damit das System daraus lernen kann;
- Auflösung von inneren Widersprüchen aufgrund unterschiedlicher Interessen innerhalb einer Organisation (lernender Umgang mit Ambivalenz in Führungssituationen);
- Bereitschaft Konflikte konstruktiv auszutragen und ein Know-how zur Konfliktbewältigung aufzubauen;
- Entschleunigung für die Erhöhung der Effektivität von Führungshandlungen bzw. Handlungen aller Beteiligten (Effektivitätsreflexion);
- Emotionale Entschleunigung und „Erdung“ („Burn-out-Prävention“);
- Verfeinerung der Sprache als Führungsperson und lernen sich präziser auszudrücken;
- u. v. m.

Wenn man wie ich davon überzeugt ist, dass Menschen in Beziehungen zu anderen Menschen die größtmögliche Entwicklungschance schöpfen können, dann kann Supervision das potenteste unter den existierenden Lernformaten im arbeitsweltlichen Kontext sein. Genau dies erlebe ich selbst immer wieder in Supervisionen mit Führungskräften, die – von Seminaren kommend – geradezu „hungrig“ sind, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen, um den Transfer in die Praxis zu schaffen. Supervision ermöglicht demnach „die persönliche Note“ im Führungshandeln, also die eigene Führungsauthentizität, zu entwickeln, auf Wirksamkeit zu reflektieren und zu festigen.

Conclusio

Führungskraft? Superheld*in? Es braucht vieles für gelingende Zusammenarbeit. Ich habe das Fenster „Führung“ geöffnet und versucht einen Blick auf den Beitrag zu werfen, den Führung zu gelingender Zusammenarbeit leisten kann. In jedem Fall hoffe ich, dass jedem/jeder Leser*in durch meine Ausführungen deutlich wird, dass „Soziale Kompetenz“ ein Schlüssel dazu ist. Ein Schlüssel, der in regelmäßigen Supervisionsformaten entwickelt werden kann. Dieses Reduzieren von Komplexität gibt mir zudem Hoffnung, dass es nicht von den Gelehrten, intellektuell Überlegenen, oder noch beängstigender von „besseren Menschen“, also Superheld*innen, abhängt, wie wir zu

Ergebnissen kommen. Vielmehr erlebe ich es als ausreichend, wenn mehrere Menschen kooperieren und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Jedenfalls ist Supervision bestimmt kein Allheilmittel. Aber wie bei so vielen Dingen geht es nicht um die Frage „Was ist das Geheimrezept?“, sondern mehr um solche Fragen wie: „Wodurch fallen uns die nächsten Schritte leichter?“ und „Was spricht dagegen, es auszuprobieren?“. Superhelden gibt es nur im Film, und selbst dort werden sie mittlerweile als fehlbar dargestellt:

„Und warum fallen wir, Sir? Damit wir lernen können, uns wieder aufzurappeln.“ (Alfred Pennyworth zu Bruce Wayne im Film „Batman Begins“)

Quellenverzeichnis

- Coghlan, D., & McIluff, E. (1992). Facilitating Change in Organisations – A Framework for Person-Centred Practitioners. In *Fifth Forum of the Person-Centred Approach*. Isle of Terschelling, The Netherlands.
- Doerr, J. (2018). *OKR Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen*. Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Fehring, C. (2003). Eine essayistische Beschreibung von Supervisionsprozessen. *Person*, 7(1), 24–28.
- Frenzel, P. (2000). Personzentrierte Supervision: Entwicklung durch dialogische Kreation funktionaler Wirklichkeiten in Umwelten der Organisation. *Person*, 4(2), 28–39.
- Gerber-Velmerig, M. (2016). Was haben wir zu bieten? Herausforderungen für die Beraterzunft bei der Qualifizierung von Führungskräften. In *Supervision – Mensch. Arbeit. Organisation. Zeitschrift für Beraterinnen und Berater*, 34(2).
- Gloger, B., & Rösner, D. (2014). *Selbstorganisation braucht Führung – Die einfachen Geheimnisse agilen Managements*. Carl Hanser Verlag.
- Gotthard-Lorenz, A. (2011). Wie unterstützt Supervision die Führung in Sozialorganisationen? In *Supervision – Mensch. Arbeit. Organisation. Die Zeitschrift für Berater/innen*, 29(3).
- Groysberg, B., & Slind, M. (2012). Harvard Business Review <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation> (Abgerufen am 06.05.2023).
- Höher, F., & Kubach, T. (2019). Der Einstieg in agiles Arbeiten und die Funktion von Coaching – Das Beispiel eines mittelständischen IT-Dienstleisters. *Christopher Rauen GmbH – Coaching-Magazin, Ausgabe 2/2019*.
- Hutterer, R. (1998). Klientenzentrierte Supervision. Der Beitrag von Carl Rogers. *Psychotherapie-Wissenschaft*, (1), 33–38.
- Hüther, G. (2012). <https://www.youtube.com/watch?v=jgenNUtoSyI> (Abgerufen am 03.08.2022).
- Märtens, M. (2006). Der systemische Blick in der Personzentrierung. In U. Straumann, & C. Zimmermann-Lotz, *Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt* (S. 128–143). Asanger Verlag GmbH.
- Oesterreich, B., & Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen, Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. Vahlen Verlag.
- Rogers, C. R. (1942). *Die nicht-direktive Beratung*. Fischer Taschenbuch Verlag, 1985.
- Rogers, C. R. (1977). *Therapeut und Klient – Grundlage der Gesprächspsychotherapie*. Fischer Taschenbuch Verlag, 1983.
- Rogers, C. R. (1991). *Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen*. Verlag Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie e.V. (GwG).
- Schmid, P. F. (1996). *Personzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis. Ein Handbuch. Bd. 2: Die Kunst der Begegnung*. Junfermann.
- Schmid, P. F. (2001). Authenticity: the Person as His or Her Own Author. In G. Wyatt, *Rogers' Therapeutic Conditions: Evolution, Theory and Practice*, Volume 1: Congruence. PCCS Books.
- Schmid, P. F. (2007). Begegnung von Person zu Person. In J. Kriz, & T. Slunnecko, *Gesprächspsychotherapie – Die therapeutische Vielfalt des Personzentrierten Ansatzes*. Facultas Verlag.
- Schmid, P. F. (2008). *Seminar zu „Kongruenz und Deutung“ vom 14.06.2008*.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J., & Stratmann, R. (2000). *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte* (16. Auflage). sRowohl Taschenbuch Verlag.
- Stadlober, S. (2017). *Reflexions- und Transfermaßnahmen in der Führungskräfteentwicklung – Konzeption, Durchführung, Prozessbegleitung und Evaluation*. Springer Fachmedien.
- Straumann, U., & Zimmermann-Lotz, C. (2006). *Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt*. Asanger Verlag GmbH.
- Zentrum für Soziale Kompetenz, Universität Graz, 2023: <https://soziale-kompetenz.uni-graz.at/de/das-zentrum/mission-aufgaben-angebote/was-ist-soziale-kompetenz/> (Abgerufen 06.05.2023).