

## Zur Einsamkeit der Führungskraft - Supervision für Führungskräfte

### "Coaching" - eine neue Wundermethode

Supervision klingt irgendwie langweilig und fade. Da klingen doch die Begriffe aus der Industrie und ihren Personalentwicklern schon zupackender und frischer. "Coaching" heißt dort die Formel, mit der das scheinbar Unmögliche realisiert werden kann.

Seite | 1

Wahre Begeisterungstürme finden ihren Niederschlag in der Gründung kleiner und großer Coaching - GmbHs, die sich auf dem Markt der Fort- und Weiterbildung tummeln.

Fast alle großen deutschen Automobilhersteller besitzen ihre eigene "Führungs-Akademie" oder "Coaching-GmbHs" und der Volkswagen Konzern überlegt, ob er seinen international 250-300 Führungskräften für fünf Tage im Jahr einen Coach zur Seite stellen soll. Ohne auf die Inhalte einzugehen, für Volkswagen macht dies Sinn.

Macht dies auch Sinn in sozialen Unternehmen und Wohlfahrtsverbänden? Wohlgermerkt, es geht nicht um richtig und falsch, gut oder schlecht. Es geht um die Nützlichkeit und Brauchbarkeit von Entscheidungen und Lösungen im jeweiligen Bezugsrahmen.

In diesem Artikel will ich versuchen, für Ihre Entscheidung über die Brauchbarkeit und Nützlichkeit von Supervision für Führungskräfte einen Mosaikstein in Ihr Repertoire des Denkens, Fühlens und Handelns hinzuzufügen und somit das Spektrum der Entscheidungsmöglichkeiten, so oder so zu handeln, vergrößern. "Nicht Reduktion ist angesagt, sondern Expansion der Komplexität. Handle stets so, dass Du die Anzahl deiner Möglichkeiten vergrößerst" (1).

Übertragen auf die Arbeit und die Beratung in sozialen Organisationen, möchte ich gerne bei dem Begriff Supervision bleiben. Das Ursprungsland der Supervision ist die Sozialarbeit und es geht in supervisorischer Arbeit um Beratung für Menschen in ihren Arbeitsproblemen. Supervision bezieht die Organisation (Arbeitssystem) in ihrer Gesamtheit mit ein und berücksichtigt die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander.

Die Begriffe Supervision und Coaching will ich nicht vergleichen, es sind Konstruktionen und mal mehr oder weniger brauchbar. Wichtig erscheint mir allerdings, dass jeder selbst der beste Problemlöser für die Lernsituationen in seinem Leben ist. Beratung kann helfen, eigene Antworten zu finden. Das gilt auch für die Führungskraft: Sie kann niemand »entwickeln« -außer sich selbst.

Wie sehen wir sie heute, die Manager und Führungskräfte in sozialen Organisationen? Allmächtig für Mitarbeiter und Kollegen, belastbar und leistungsorientiert? Als Sozial-Politiker in Ausschüssen und Gremien?

Schauen wir uns ihr Tun und Handeln an, so erkennen wir, dass die Führungskräfte eher - vom Mut getragen und von der Einsamkeit der Entscheidungen geprägt - "Grenzgängern" gleichen, die

zwischen Extremen permanent abwägen müssen. Sie befinden sich in einem spezifischen Problemdruck, sowohl im Rahmen ihres Arbeitsverhaltens, als auch im Bereich ihres Freizeitverhaltens. (2)

### **Führungskräfte sind »Grenzgänger«**

Seite | 2

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass Führungskräfte mit einem hohen Arbeitszeitumfang belastet sind. Untersuchungen (3) zeigen, dass Führungskräfte durchschnittlich 62% der Wachzeit und 70% ihrer Energie für den Beruf aufwenden und das Wochenende keinesfalls zu 100% als Freizeit zur Verfügung steht.

Es wird eine hohe Flexibilität erwartet und die Fähigkeit, sich ständig neu zu orientieren und sich einrichten zu können. Einrichten im Sinne von offen sein für das Unerwartete, was dann oftmals doch nicht so unerwartet ist, und ständig mit ihm rechnen. Unter dem immensen Kostendruck, den die Organisationen sozialer Arbeit spüren und der Härte des Wettbewerbs um Neuaufteilungen und Sicherung sozialer "Elendsmärkte", birgt die Beschleunigung von Abläufen und Entscheidungen zwischen Extremen auch ein großes Konfliktpotential.

- die Gefahr der Vereinsamung und
- die Einsamkeit von Entscheidungen nehmen zu
- das Risiko von Fehlentscheidungen steigt
- der Arbeitsvollzug ist eher Reaktion als Aktion
- tägliche Sachaufgaben verdrängen notwendige Führungsaufgaben
- Mitarbeiterführung wird quasi nebenbei erledigt
- es entstehen realer und subjektiver Zeitdruck/-not = Stress(faktor), Burn-out Phänomene
- und das Gefühl, das Leben "verleast" zu haben
- hohe physische und psychische Arbeitsbelastung

Je höher Führungskräfte in der Hierarchie stehen, umso eher entwickelt sich das Gefühl, dass die Abwesenheit der eigenen Person sich unmittelbar auf die Abteilung bzw. Organisation niederschlägt. Auch ist die Arbeitswelt immer stärker nach den Kriterien Effizienz, Leistung, Rationalität usw. strukturiert, so dass der Sozial-Manager kaum noch in der Lage ist, Gefühle zu äußern und zu empfangen.

Dass die Signale der Führungskraft zur Intensivierung der Kommunikation mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von diesen häufig nicht wahrgenommen werden, verstärkt die Einsamkeit und die von Entscheidungen noch zusätzlich.

Aber da gibt es noch eine andere Sichtweise. Bezeichnen wir die Arbeit von Führungskräften als Höchstleistung, so könnten wir die Grenzgänge unserer Sozial-Manager mit den Grenzerfahrungen von einsamen "outdoor" Abenteurern vergleichen. Zu weit hergeholt? Beiden gemeinsam ist eine gehörige Portion Willen und Neugierde, die sie antreibt, erfolgreich zu sein, aber auch das Ertragen von Belastungen und Misserfolgen, bis hin zum Scheitern.

Aber es gibt eine Unterscheidung, die Verantwortung. Wer führt und leitet, trägt Verantwortung für die Menschen in seiner Organisation. Und es geht nicht um das "Personal" als Mittel, sondern um den Eigenwert der jeweiligen Personen, diese zu fördern und zu fordern und ihrer Verantwortung und ihren Fähigkeiten und den Zielen der Organisation entsprechend mit ihm im Gespräch zu bleiben. Es ist evident, dass das nicht einfach ist. Immer mehr kommt es auf die Qualität der menschlichen Kommunikation an.

### **Was leistet Supervision?**

Führungskräfte brauchen, wie alle Menschen, Feedback, Rückmeldung darüber, wie sie selbst und ihr Verhalten wahrgenommen werden. "Wie führe und leite ich den Verband?" Das Abgleichen der Selbst- und Fremdwahrnehmung (Selbstreflexion) kann zu einer realistischen Gesamteinschätzung führen und der "Blick über den Tellerrand" bedeutet immer auch das Einnehmen einer neuen Perspektive, die das Spektrum der Handlungspotentiale erweitert.

Supervision schafft hierfür den Rahmen in "sicherer" Atmosphäre, weil freiwillig und verschwiegen, das Denken, Fühlen und Handeln der Führungskraft zu reflektieren, auf bestimmte methodische Weise Feedback zu geben und die "innere Balance" des Supervisanden zu unterstützen. Methodisch bedeutet, dass (in meinem Konzept) dem Supervisor die Rolle des "Störers" zukommt, der die Kommunikationsregeln eines Systems nicht einfach bestätigt, sondern irritiert, damit auf diese Weise Neudefinition, Neukonstruktion möglich wird (4). Irritation als Plan und aus Liebe zur Beratungsarbeit.

### **Welche Fragen sind nützlich in der Supervision mit Führungskräften?**

1. **Wünsche der Konfliktreduktion**  
Problemzustand und Definition des Veränderungsziels. Was genau ist das Ziel?
2. **Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung**  
Auf welches System richtet sich die Veränderungsarbeit, (Einzelner, Team, Organisation)?  
Wie tiefgreifend ist die Konfliktbearbeitung, was wird tangiert und was dazu benötigt?
3. **individuellen Handlungspotentiale**  
welche Ressourcen können sinnvoll eingesetzt werden? Können bestehende oder  
müssen  
neue erschlossen werden, was bin ich bereit, zu investieren, welche Sicherheiten sind  
notwendig?  
Wie brauchbar ist der Führungsstil?
4. **Existenz (Bewusstmachen) der diversen Rollen**  
Rollenkonflikte, welche Erwartungen stellt die Organisation an mich?  
Was wird abgedunkelt, welche Bewertungen und Erklärungen werden angeboten?
5. **Stress- und Time-Management -(Möglichkeiten)**  
Entlastung finden und Ausgleichsmöglichkeiten nutzen  
Was sind meine Anteile und Handlungsmöglichkeiten?

## 6. Wege zur Selbstakzeptanz

Ich bin ich, authentisch und glaubwürdig

Wo sind meine Ideale und Visionen?

Annäherung von Selbst- und Fremdbild

Supervision ist ziel- und ressourcenorientiert  
zukunfts-  
lösungs-  
handlungsorientiert

Wohlfahrts-Manager sind im Beruf zahlreichen Konflikten ausgesetzt, aktiv und passiv. Konflikte sind äußerst kräfteaubend und können verletzen. Sowohl solche, die im Beruf als auch solche, die bis in das Privatleben vorgedrungen sind. Aber sie können auch eine Energiequelle sein, die Dinge in Zukunft anders zu gestalten und neue Möglichkeiten des Handelns zu erschließen.

Der Supervisor ist ein unabhängiger, unterstützender, kritischer "Rückmelder". Die Aufgabe des Beraters ist es, die Suchbewegung des Supervisanden zu fördern und ihm zu helfen, eigene Erklärungen zu finden. "Es könnte alles auch ganz anders sein" (Alfred Adler) oder: es gibt mehr als eine Alternative für das, was wir tun. Die Erweiterung unseres Denkens, Fühlens und Handelns durch planvolle Irritationen, "Einführung" anderer Sichtweisen und die Stellung der Probleme/Konflikte in andere Bezugsrahmen, eröffnet wieder neue Möglichkeiten

A) innere Zugänge zu Gefühlen und Wahrnehmung wieder zu erschließen und die innere Balance aufrechtzuerhalten und

B) aus mehreren Verhaltensweisen und Handlungsmöglichkeiten auswählen zu können.

Supervision initiiert Entwicklungsprozesse. Sie befasst sich ausschließlich mit der Realitätsbewältigung und ist keine Zauberdroge. Sie soll ermöglichen, neue Fragen zu stellen, Dialoge in Gang zu bringen, wieder Spaß an der Arbeit zu haben, mit der wir so viel Zeit verbringen.

(1) Heinz v. Foerster, in H.J. Kersting, »Das gepfefferte Ferkel«, IBS Aachen 1992, Beiträge zum Konstruktivismus

(2) Richard K. Streich, »Führungskräfte im Spannungsfeld von Arbeit, Freizeit und Familie«, Teil 1, INPUT, Paderborn 1985

(3) Evans/Bartolomé, in R. K. Streich, aaO.

(4) Heinz J. Kersting, »Beratung und Supervision aus konstruktivistischer Sicht«, in »Das gepfefferte Ferkel«, aaO.