

Führung braucht keine Superheld*innen sondern Supervision

Reflexion praktischer Erfahrungen aus Sicht einer Führungskraft sowie Beraters

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 einerseits um meine Erfahrungen aus der Arbeit mit Führungskräften sowie geführten Personen, die mit Anliegen aus ihrem Aufgabenbereich zu mir in Supervision kommen. Andererseits stützt sich die Auseinandersetzung in diesem Artikel auf eigene Erfahrungen aus Beratungsaufträgen in Organisationen aus unterschiedlichen Branchen, sowie auf meine persönlichen Erfahrungen als Führungskraft. Nachfolgend soll aufgezeigt werden, dass Supervision als das vermutlich wirksamste Mittel verstanden werden kann, um authentisches Führungsverhalten und soziale Kompetenz nachhaltig entwickeln zu können (vgl. Olbrich 2024, Seiten 39-48).

AUSGANGSÜBERLEGUNGEN

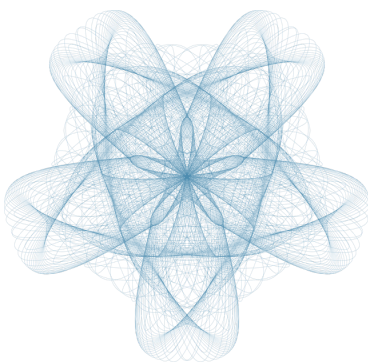
Einleitend wurde eine erste These bereits erwähnt, nämlich, dass soziale Kompetenz die wichtigste Fähigkeit von Führungskräften darstellt. Bei TAO vertreten wir weiters zwei zentrale Thesen im Kontext von Führung, die lauten:

- Führen ist ein eigener Job und bedeutet arbeiten AM und IM System.
- Führung kann man lernen (ist ein Handwerk), mit hohem Reflexionsbedarf.

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, dass 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.

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.



DAS IDEAL

Schulz von Thun (2000, Seiten 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.“

„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.

Bei TAO haben wir in Zusammenarbeit mit Auftraggeber*innen über die Jahre folgendes Bild einer erfolgreichen Führungskraft entwickelt:

EINE ERFOLGREICHE FÜHRUNGSKRAFT ...

... ist sich der **Führungsverantwortung bewusst** – macht Führungsanspruch geltend.

- Sie kennt die Anforderungen des Unternehmens an „Führungsverantwortung“,
- bringt Führung nach unten und Anforderungen nach oben in Einklang,
- gestaltet Beziehungen bewusst nach unten und oben,
- hält führungsimmanente Widersprüchlichkeiten (Komplexität) aus und verarbeitet sie konstruktiv.

... hat ein **breites Verhaltensspektrum** und kann auf dieses person- und situationsspezifisch zugreifen.

- Bsp. Kontrolle: personenspezifisch das Ausmaß an Kontrolle anpassen.

... reagiert **situationsangemessen** auf Wechsel von Rahmenbedingungen.

→ Bsp. Ressourcenknappheit: Handlungsprogramme entwickeln statt „in der Emotion hängen bleiben“.

... formuliert und **kommuniziert Ziele**.

→ Sie verfolgt die Zielerreichung und sorgt für Konsequenzen bei Nicht-Erreichung.

... sieht die **Entwicklung von Mitarbeiter*innen** als permanente Führungsaufgabe.

→ Sie erstellt (für sich) Kriterien um zu führungsrelevanten Beurteilungen zu kommen,

→ kommuniziert diese Beurteilungen durch gezieltes Feedback,

→ leitet Personalentwicklungsmaßnahmen ein,

→ versteht Entwicklung im Sinne von „Fördern und Ermächtigen“.

... hat **Verständnis für Organisationen** (und deren Rahmenbedingungen).

→ Sie entwickelt den eigenen Bereich (im Sinne von aktiver Organisationsentwicklung) weiter.

... ist gut **mit sich und anderen in Kontakt**.

→ Sie entwickelt Verständnis für Personen,

→ hat Wissen über die Dynamik des Arbeitens in und mit Gruppen/Teams,

→ hat eine ausgeprägte Kompetenz zur Selbstreflexion.

... kennt zentrale **Führungstechniken und -instrumente** und wendet diese passend an:

→ Delegieren

→ Entscheiden

→ Feedback geben

→ Kontrollieren

→ Sitzung moderieren

→ Prioritäten setzen

→ etc.

REFLEXION STATT HELDENSCHMIEDE

Stadlober (2017) hat die Bedeutung von Reflexion für Führungskräfte empirisch untersucht und dazu Führungskräfte befragt. Sie zitiert Königwieser/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 Mitarbeiterinnenebene reflektieren. Dadurch gestalten sich unterschiedliche Sichtweisen, durch ein wechselseitiges Feedback sowie das Klären und Aushandeln von Erwartungen entsteht ein neues geteiltes Gesamtbild“ (Stadlober, 2017, Seite 61).

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. [...]

Weiters führt Stadlober (ebd., Seite 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.“

In einer Führungsrolle kann es zu einer „funktionalen Einsamkeit“ kommen, indem sich der Eindruck einstellt, man trage allein 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 Führungskräfte (vor allem in Managementfunktionen) diese Form der Begleitung häufig als „unverzichtbar“ beschreiben.

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 Konversationen mehr und mehr brauchen und haben. Weiters sei es sinnvoll, 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)

„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, Seite 3).

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:

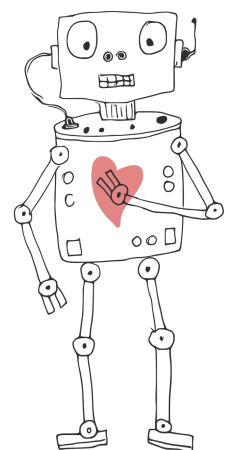
Soziale Kompetenz ist als wichtige Schlüsselqualifikation in aller Munde und doch kann kein gemeinsames Verständnis, was damit gemeint sein kann, vorausgesetzt werden. Soziale Kompetenz wird in sehr unterschiedlichen Situationen gebraucht: Sie ist z.B. notwendig

- für das Gelingen der Arbeit in einem Zweiergespräch zwischen Arzt/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.



EFFEKTIVES LERNEN DURCH REFLEXION UND (NEU-)ORDNUNG



Wenn es also gelingen soll, das Potenzial aller Personen in einer Organisation bestmöglich und zielgerichtet zu fördern, wenn also Führungskräfte daran interessiert sind, das im Unternehmen vorhandene menschliche Potenzial 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.

Übersetzt in den Unternehmenskontext bedeutet dies, dass Führungskräfte diese Form des Lernens bei Personen durch **regelmäßige Reflexionsformate** begünstigen können. Die Mitarbeiter*innen sollen dabei bspw. Ziele in Frage stellen dürfen und ihre Handlungsideen 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. Durch diese Art der reflexiven Partizipation wird zusätzlich - nach meiner Erfahrung - ein frühzeitiges Einschätzen der Realisierbarkeit von strategisch geplanten Vorhaben ermöglicht.

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, Seite 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, Seite 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, dass 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 an einigen Supervisionsformaten teilgenommen, unter anderem waren darunter auch viele zum Thema Führung. Außerdem biete ich Supervision für Führungspersonen an. Dabei konnte ich folgende Effekte beobachten:

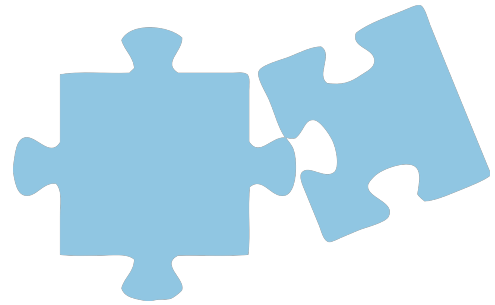
- Als Führungskraft „Laufen lernen“, also etwas zu lernen in der Reflexion mit anderen Führungspersonen, was man noch nie zuvor getan hat („wie ein Kind, das zu laufen lernt“);
- verändern, erhalten oder entwickeln der eigenen Handlungsoptionen durch einen Blick von obendrauf und durch das Einholen der 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?“. Superheld*innen 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“)

Thomas Olbrich, 2025, www.tao.co.at

Organisationsberater, Psychotherapeut, Supervisor und Coach (ÖVS), Ausbilder für Personzentrierte Psychotherapie und für Supervision, Studium der Wirtschaftswissenschaften, ehem. Führungskraft sowie Mitglied des Top-Managements eines IT-Unternehmens in Österreich.

Literatur

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*, 2.2016, 34.Jahrgang.

Gloger, B./Rösner, D. (2014): *Selbstorganisation braucht Führung – Die einfachen Geheimnisse agilen Managements*, Carl Hanser Verlag München.

Gotthard-Lorenz, A. (2011): *Wie unterstützt Supervision die Führung in Sozialorganisationen?*, in: *Supervision – Mensch. Arbeit. Organisation. Die Zeitschrift für Berater/innen*, 3.2011.

Höher, F./Kubach, T. (2019): *Der Einstieg in agiles Arbeiten und die Funktion von Coaching – Das Beispiel eines mittelständischen IT-Dienstleisters*, in: Christopher Rauen GmbH - Coaching-Magazin, Ausgabe 2 (2019).

Olbrich, T. (2024): *Führung braucht keine Superheld*innen, sondern Supervision*, in: *Person - Internationale Zeitschrift für Personzentrierte und Experimentelle Psychotherapie und Beratung*, Ausgabe 1 (2024), Facultas, Seiten 39-48.

Schulz von Thun, F./Ruppel, J./Stratmann, R. (2000): *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*, sRowohlt Taschenbuch Verlag, 16. Auflage Januar 2016.

Stadlober, S. (2017): *Reflexions- und Transfermaßnahmen in der Führungskräfteentwicklung – Konzeption, Durchführung, Prozessbegleitung und Evaluation*, Springer Fachmedien 2017.

Online

Groysberg, B./Slind, M. (2012) in Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation>, 26.04.2025, 8:30 Uhr.

Zentrum für Soziale Kompetenz, Universität Graz, 2023: <https://soziale-kompetenz.uni-graz.at/de/das-zentrum/mission-aufgaben-angebote/was-ist-soziale-kompetenz/>, 26.04.2025, 11:10 Uhr.

Bilder: pixabay, TAO