

Kersti Weiß (Hg.)

Strategisches Management

Erfolgreiche Entwicklung von Personen
und Organisationen

Handbuch für Führungskräfte,
Supervisor(inn)en, Coaches, Personal- und
Organisationsentwickler/-innen

kassel
university



press

Susanne Ehmer

Erfolgreiche Konzepte – Leadership und Supervision/Coaching

Zusammenfassung

Zunächst möchte ich mich dem Thema von seinen zentralen Begriffen her nähern: Was bedeutet im Kontext von Supervision/Coaching „Erfolg“ oder „erfolgreich“? Im Anschluss werde ich auf mein hier zugrunde gelegtes Verständnis von Supervision/Coaching eingehen und ausführlicher darlegen, was hinter dem Begriff Leadership steckt – bevor supervisorische Zugänge thematisiert werden sollen, die wir (Redmont) als erfolgreiche Konzepte im Zusammenhang mit Führung erleben.

Für diesen Beitrag vor der ersten leeren Seite sitzend, „kippte“ plötzlich eine Selbstverständlichkeit: der Begriff „erfolgreich“. Wenn ich von erfolgreichen Konzepten sprechen soll, muss ich diese von „nicht erfolgreichen“ unterscheiden. Damit wurde klar, dass keineswegs klar ist, worauf sich „Erfolg“ und noch dazu „reich an -“ denn bezieht. Nähern wir uns zunächst im Rückgriff auf den ursprünglichen Wort-sinn an: Erfolg ist „eine Wirkung, eine Folge oder Konsequenz“, die aus einer Handlung „erfolgt“. Übertragen auf unser Tun als Supervisor(inn)en stellt sich sofort die Frage: Was können wir erkennen? Im Supervisionskontext nur die Antwort, die ausgedrückte, kommunizierte Gedankenbewegung unserer Supervisand(inn)en, ob wir ihre Handlungen in ihrem Berufsfeld, außerhalb der Sitzung, unserer Arbeit zuschreiben, ist – wie das Wort schon sagt – eine Zuschreibungsfrage, die wir uns als solche hoffentlich des Öfteren bewusst machen.

Später erst hat sich der Begriff des „Erfolgs“ zur Bedeutung eines „positiven Ergebnisses“ hin entwickelt – was für uns die Frage aufwirft: Was heißt „positiv“, in Bezug worauf, für wen, in welcher zeitlichen oder inhaltlichen Dimension?

Erfolg kann auch verstanden werden als ein Voranschreiten zu einem Ziel oder dessen Erreichen – und dass dies auf eigener Leistung beruht. Wer aber definiert das Ziel und wer ist der Beobachter, der zwischen Erfolg und Nichterfolg unterscheidet?

Eine erste Erkenntnis lautet: Wir müssen Abschied nehmen von der scheinbaren Objektivität des Begriffs. Denn einige werden zu Recht sagen, dass nicht nur das Erreichen eines benannten Ziels als Erfolg verstanden wird, sondern bereits jeder erkennbare Schritt in diese Richtung. „Das ist doch schon ein Erfolg!“ (Aber wer beobachtet die Schritte und aufgrund welcher Kriterien werden die beobachteten Schritte als Erfolg etikettiert?)

Zunächst können wir so tun, als hätten wir alle ein ähnliches Verständnis von dem, was z. B. ein Teil- oder Scheinerfolg, ein Heilerfolg, ein Führungserfolg, was persönliche Erfolge, verdiente und unverdiente Erfolge, überraschende oder erwartete Erfolge sind – doch selbst bei so messbaren Erfolgen wie betriebswirtschaftlichen Gewinnen muss man sich – gerade jetzt – fragen: Erfolg für wen? Und wie wirkt Erfolg etwa beim Recht-Bekommen?

Ob etwas als „Erfolg“ verstanden wird oder nicht, hängt – dies wird bereits deutlich – vom jeweiligen Wertesystem ab, mit dem Folgen und Nebenfolgen bemessen werden. So kann etwas Erreichtes, das nicht als Ziel gesetzt wurde, für die einen ein Erfolg sein, während es für andere wenig zählt, da es nicht auf eigener Leistung basiert. Ob ein stets hart arbeitender, beruflich vorangekommener und womöglich auch wohlhabender Mensch als erfolgreich bezeichnet wird oder jemand, der zwar auch seine Arbeit tut, seine Schwerpunkte jedoch auf Ruhe, Muße, auf Bewegung, Freundschaft und Gesundheit setzt, ist unmittelbar verknüpft mit den Werten des jeweiligen Kontextes und der Perspektive des Beurteilenden. Bezogen auf Leadership stellt sich daher die Frage: Sind die „Helden“ – die voranschreiten, riskieren, über Widerstände und die Interessen anderer hinweg marschieren – die Erfolgreichen oder sind jene erfolgreich, deren aufmerksames Wirken, deren unauffälliges Gestalten von Rahmenbedingungen einer Abteilung, einem Unternehmen

weiterhelfen? Wer sieht wen, wann, wie – und wann wird über Erfolg und Misserfolg entschieden?

Systemtheoretiker sehen den Erfolg einer Organisation bereits darin, dass sie sich am Leben erhält, dass sie überlebt und sich als System aufrechterhält. Das Verständnis dessen, was Erfolg bedeutet, umspannt also ein weites Feld.

Diese Vorüberlegungen machen es uns nicht gerade leicht, uns der Frage zu nähern: Wann ist Supervision/Coaching erfolgreich? An dieser Stelle sei ein kurzer Diskurs zu den Begriffen Supervision/Coaching erlaubt. In vielen Unternehmen und Einrichtungen werden die Begriffe nach wie vor unterschiedlich benutzt, je nach Sektor – Supervision noch immer überwiegend im Non-Profit-Bereich, Coaching im Bereich der Wirtschaft; zudem variiert ihre Verwendung je nach Hierarchie-Ebene: Die 1.–3. Führungsebene spricht meist von Coaching, alles „darunter“ von Supervision. Des Weiteren finden wir unterschiedliche Begriffsverwendungen je nach fokussiertem Gegenstand, Zielsetzung und beraterischem Vorgehen. Bei genauerer Betrachtung dessen, was jeweils tatsächlich getan wird, lösen sich diese Unterscheidungslinien schnell auf. Zumindest wenn gut ausgebildete Supervisor(inn)en, Coaches, Berater(inn)en am Werk sind.

Zurück zur Frage: Wann ist Supervision/Coaching erfolgreich?

Aus professioneller Perspektive und fachlich wohl begründet gelten sie dann als erfolgreich, wenn Ergebnisse zu beobachten sind, die als Ziel von Supervision bzw. deren fach- und berufspolitischer Vertretung formuliert und im Katalog des eigenen Profils definiert werden¹:

- wenn also z. B. beobachtbar ist, dass Supervision „als eine auf Reflexion basierende Beratung der Entwicklung von Personen und Organisationen gedient“ hat – d. h. wenn sich Personen oder eine Organisation oder beide im Wechselspiel entwickelt haben

1 Ich beziehe mich hier auf den Kontext Supervision, da wir in diesem einen weit entwickelten Stand an Professionalisierung vorfinden.

(was entwickeln jeweils heißt, ist wiederum von Ziel, Anliegen und Kontext abhängig). Damit erhebt sich sofort die bereits gestellte Frage der Zuschreibung. Sie unterliegt immer einer Entscheidung, die letztlich auch Supervisand(inn)en, supervidierte Teams, Auftraggeber jeweils treffen. Für mich bedeutet dies, nicht nur für eine professionelle Herangehensweise zu sorgen, sondern auch, Einfluss darauf zu nehmen – auch wenn sich nicht wirklich sicherstellen lässt –, dass solche Zuschreibungen stattfinden (damit sorgen wir zugleich für unser professionelles, gutes Image: „... die Veränderung verdanken wir der Beratung ...“ – hier dürfen wir ruhig weniger bescheiden sein.);

- wenn beobachtbar ist, dass Gegenstand und Thema der Supervision die Kommunikation und Kooperation im Kontext der jeweiligen Arbeitswelt ist; wenn Verhalten, Denken, Fühlen, Wahrnehmen, Beobachten, Bewerten und Handeln, also die professionelle Interaktion von Menschen, im Fokus stehen – dies aber wohlgerne stets unter Berücksichtigung des Spannungsbogens zwischen Mensch, Aufgabe und Organisation. Das zumindest ist mein Fokus, um Erfolg beobachtbar zu machen und den ich bereits in der Phase der Auftragsklärung ins Spiel bringe;
- wenn beobachtbar ist, dass durch die gestützte und geleitete Reflexion der Supervision sich den beteiligten Personen das Erkennen von Zusammenhängen, Problemstellungen und möglichen Ansatzpunkten eröffnet, durch das Verstehen der relevanten Wirkungsfaktoren ihnen wieder Handlungsspielräume sichtbar werden und sie im Kontext der zu erfüllenden Aufgaben neue Lösungswege entwerfen können. Auch hier sind wir darauf angewiesen, was berichtet wird – das Handeln im Praxisfeld sehen wir nicht, auch nicht, ob die neuen Lösungswege mit unserer Arbeit zu tun haben. Welche weiteren Einflussfaktoren dabei mit im Spiel waren, wissen wir nicht. Daher brauchen wir eine gute Balance von Selbstbewusstsein und Bescheidenheit;
- wenn im gemeinsamen Erörtern die Probleme, Situationen und Fragestellungen in ihren komplexen – auch organisationalen – Zusammenhängen erkannt werden (Ah, endlich etwas, das direkt im Setting der Supervision beobachtbar wird!);
- wenn Lösungen entwickelt, Perspektiven und die erforderlichen Schritte zu deren Umsetzung gefunden werden;

- wenn Teams oder Projektgruppen in ihrer Kommunikation und Kooperation unterstützt werden und sich die Qualität ihrer Arbeit dadurch verbessert ... (Die „Merkmale“ ließen sich fortführen).

Ist aber Supervision nur erfolgreich, wenn *alle* ihre definierten Merkmale, Aufgaben, Ziele als „erfolgt“ beobachtbar sind? Oder führen bereits Teilaspekte zum erlebten Erfolg? Frei aus der Praxis gesprochen – und beobachtet – führt bereits die „Erfolg-ung“ einzelner Aspekte zur Bewertung: Die Supervision war erfolgreich. Weitere Kriterien ergeben sich je nach Perspektive: „Als Supervisor/-in habe ich gute Arbeit geleistet, habe Perspektiven eröffnet und zum Nachdenken angeregt, daher war die Supervision erfolgreich.“ Oder: „Als Supervisand/-in habe ich mich eingebracht, kritisch hinterfragt, Veränderungen zugelassen – die Supervision war erfolgreich.“ Aber auch weniger auf „geleisteten Beitrag“ bezogen lässt sich Erfolg erleben: „Die Supervision war richtig erfolgreich, ich weiß gar nicht, wie das im Einzelnen kam.“ usw. Wir schauen ja seit einigen Jahren wieder intensiv mit dem (empirisch) forschenden Blick auf unsere Tätigkeit – „Wissen wir, was wir tun?“² –, um mehr darüber zu erfahren, was genau zu den Wirkungen führt, die die Beteiligten beobachten und beschreiben.

Erlauben Sie mir einen weiteren kleinen Exkurs:

Es gibt Kollegen, die davon überzeugt sind, Supervision könne nur mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgreich sein bzw. überhaupt nur mit diesen durchgeführt werden – und nicht mit Führungskräften!

Dies aufzugreifen erscheint mir wichtig, da wir uns hier mit „Supervision und Leadership“ als erfolgreichem Konzept beschäftigen und da ich erst kürzlich (und nicht etwa vor 15 Jahren) auf einer Supervisionstagung solche Diskussionsbeiträge gehört habe: Supervision habe emanzipatorische Wurzeln, ein emanzipatorisches Anliegen und definiere darüber auch ihr Selbstverständnis, ihre Identität. Daraufhin erhob sich kein nennenswerter Widerspruch

2 Busse, Ehmer (2010)

– aus Langeweile, aus Nicht-weiter-beachten-Wollen, aus Übereinstimmung? Ich vermute, aus einer Mischung von all dem.

Dieser Standpunkt lässt sich gleichwohl schnell widerlegen, wenn wir uns anschauen, was mit Emanzipation gemeint sein kann: „Befreiung von Abhängigkeit und Bevormundung“, „Gleichstellung“. Aus dem Lateinischen übersetzt bedeutet *emancipatio* „Entlassung eines Sohnes aus der väterlichen Gewalt“³. Bereits mit diesen Definitionen hätten wir doch reichlich Emanzipations-Möglichkeiten im Kreise der Führungskräfte! Wenn dies unser Ansinnen wäre.

Ich meine das keineswegs ironisch oder herablassend. Nein, ich beobachte vielmehr zunehmend Bestrebungen und Anliegen von Führungskräften (Männern und Frauen) in Supervision oder Coaching, die man selbstverständlich als *emanzipatorisch* bezeichnen kann.

- Wenn sich bspw. ein Mitglied der Geschäftsleitung eines Unternehmens im Kontext seiner Aufgabe der Führung und Steuerung davon frei machen will, die Bewertung seiner Führungskraft ausschließlich an (vom Konzern vorgegebenen) Kennzahlen zu orientieren, dann ist das Emanzipation: Befreiung aus der Abhängigkeit von möglichst hohen Kennzahlen – etwa in Bereichen von Führung/Steuerung, die sich nicht in Zahlen messen lassen, sondern vielmehr in Aspekten wie Kommunikationsstil, Zuhören- und Fragen-Können, in der Anerkennung von Initiativen der Mitarbeitenden, im Zulassen und Fördern von Innovation und Kreativität usw. Wir können auch sagen: wenn der Fokus auf „Leadership“ gelegt wird;
- Wenn sich eine (v. a. neu benannte) Abteilungsleiterin engagiert darum bemüht, in ihre Rolle zu wachsen und ihre Führungsverantwortung ernst zu nehmen, dann emanzipiert, d. h. befreit sie sich möglicherweise von unangemessenen Erwartungen ihrer Mitarbeiter/-innen/ehemaligen Kolleg/-innen. Sie konfrontiert, zeigt Widersprüche auf, stellt Anforderungen usw.;
- wenn ein Business-Unit-Leiter eines IT-Unternehmens nach eskalierter Kommunikation mit einem seiner Projektleiter nicht etwa seine hierarchisch begründete Machtposition ausspielt,

3 Wahrig (2000)

sondern das moderierte Klärungsgespräch sucht, um die Auslöser der Eskalationsdynamik zu verstehen und entsprechende Verhaltensänderungen zu entwickeln. Man könnte sagen, er emanzipiert sich von gewohntem Rollenverhalten zugunsten einer partnerschaftlichen Kommunikation.

Emanzipation als Gleichstellung heißt hier nicht Gleichmacherei, sondern ist im Sinne der Gleichwertigkeit zu verstehen: gleichwertig im Anspruch auf das Wahrnehmen der eigenen Aufgaben, das Übernehmen der eigenen Verantwortung und Aufzeigen der jeweiligen Kompetenzen und damit zusammenhängend der jeweiligen Grenzen – auch der hierarchie- bzw. funktionsbezogenen Grenzen. Ich möchte mich hier durchaus deutlich positionieren, da ich den antihierarchischen Reflex, die negative Konnotation von Führung aus einer professionellen Perspektive für problematisch halte. Hier werden notwendige Strukturen zur Aufrechterhaltung geordneter Gesellschaften und Organisationen – und dazu gehört Führung nun einmal – aus welchen persönlichen Gründen auch immer ausgeblendet oder undifferenziert Opfer-Täter-Positionen fixiert. Es geht um Gleichwertigkeit in Bezug auf Wirksamkeit. Und dies gilt selbstverständlich für alle Hierarchieebenen.

Wann also ist Supervision/Coaching erfolgreich?

Ich meine, wenn es gelingt, einen Raum zu schaffen oder zumindest zur Verfügung zu stellen, der ein kreatives Um-, Heran- und Weitergehen in den jeweiligen arbeitsweltlichen Fragestellungen initiiert und fördert.

Kommen wir zurück zu unserem Thema „*Leadership* und Supervision/Coaching“:

Wieso „Leadership“ und nicht „Führung“ oder „Management“?

Ich schließe mich der Terminologie an, die „Leadership“ als eine umfassendere Aufgabe ansieht, als sie mit den Begriffen Führung und Management verbunden werden. Leadership hat, knapp formuliert, die Funktion, die nachhaltige Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation sicherzustellen. Daraus lassen sich

zentrale Gestaltungs- und Steuerungsfelder ableiten: die Vernetzung der fokussierten Markt-/Kundenerwartungen mit der unternehmerischen Ausrichtung und Zielsetzung, mit der Organisation und mit den Personen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfelds. Gestalten und Steuern bezieht sich auf Strategien, Strukturen, Werte und Prozesse, das Generieren von Entscheidungen und den Aspekt des Führens von Menschen und Teams (fordern und fördern, betreuen und provozieren, entwickeln und konfrontieren, appellieren und kontrollieren, fragen und zuhören).

Der Erfolg von (über „Führung“ hinausgehendes) Leadership leitet sich von einem ausgewogenen, akzeptierten und erwünschten Zusammenspiel der Dimensionen SINN – VERBUNDENHEIT – ENTWICKLUNG ab, in unserem Leadership-Modell die Quellen der Wirksamkeit genannt⁴.

Wenn diese drei Kräfte alle Gestaltungsfelder durchdringen und miteinander verbinden, kann Leadership sein eigenes schöpferisches Potenzial und das der Mitarbeiter/-innen wie der Organisation voll entfalten.

Wie kommen wir zu dieser Einschätzung?

Erkenntnisse aus Neurobiologie und Quantenphysik bestätigen und unterstützen ethisch orientierte Führungskonzepte. Es sind zwei unauslöschliche Erfahrungen, die in der pränatalen Phase die Struktur des Gehirns nachhaltig prägen: die unmittelbare und weitestgehend ungestörte Verbundenheit des Embryo mit der Mutter und das in dieser Verbundenheit stetige Wachsen und Sich-Entwickeln. Die so gebildeten neuronalen Muster – auf der Erfahrung von „Verbundenheit *und* Wachsen/Sich-entfalten-Können“ – stellen in der Folge die Basis für weitere „Verschaltungen“ und den Aufbau der komplexen Struktur des Gehirns dar: In seinen (neuronalen) Netzwerken ist die permanente Ausrichtung/Suche nach Verbundenheit (an welche bestehenden Erfahrungen lassen sich neue anknüpfen?) und nach Wachsen (neue Verschaltungen/Netzwerke aufbauen) bereits angelegt. Das menschliche Gehirn ist auf Offenheit und Konnektivität angelegt – also darauf, permanent Verbindungen

4 Siehe Schober-Ehmer/Ehmer: Redmont-Leadership Modell®. www.redmont.biz

zu knüpfen. Jede neue Wahrnehmung und Erfahrung wird mit bisher gemachten so verknüpft, dass diese mit „Sinn“ versehen werden kann. Das menschliche Gehirn *kann* sich nur dann entfalten und neue Lösungen entwickeln, wenn es Situationen, Aufgaben, Verhalten einen *Sinn* zuschreiben kann und es wendet alle seine (neuronalen) Verschaltungen auf, um Sinn zu konstruieren⁵. Zusammengefasst bedeutet dies nicht mehr und nicht weniger, als dass engagiertes, motiviertes Handeln nur aus der Erfahrung von Verbundenheit, Entwicklung und Sinn entstehen kann.

Wenn also Leadership

- Sinnfindung (verstehen was, warum und wozu getan oder unterlassen wird),
- Verbundenheit (Anerkennung, Wahrnehmen der Person, Identifikation und Wertschätzung) und
- Entwicklung (Möglichkeiten der Entfaltung und der Autonomie) ermöglicht und fördert,

dann stellt sich Wirksamkeit und schöpferische Energie wie von selbst her.

So können wir etwa beobachten, dass ökonomisch erfolgreiche Unternehmensführer, die kurzfristige Gewinnziele mit Nachhaltigkeit oder Produkte und Dienstleistungen mit gesellschaftlicher Verantwortung verbinden, eine spezifische Führungskultur entwickeln, die mit folgenden Charakteristika beschreibbar ist: mit dem Fördern und Schätzen von Vielfalt und Vielschichtigkeit, dem Achten auf ein Sowohl-als-auch statt auf ein Entweder-Oder, das Nützen von Perspektiven statt der „einen“ Wahrheit, die ideenreiche und situationsadäquate Einbeziehung der unterschiedlichen Kontexte von Stake- und Shareholdern, dem Erkennen und Nützen eigener Ressourcen statt der Fokussierung auf Defizite, dem Offen-Sein für Chancen, dem Erkennen der Gunst der Stunde, verbunden mit einer klugen, verantwortungsvollen Risikoabschätzung.

In solch einer Kultur der Verantwortung, des Vertrauens und der Achtsamkeit versteht sich Leadership als *ein* (sicher sehr wichtiges)

5 Vgl. hierzu Hüther (1999), Hüther (2004/2001), Hüther/Schmid (2009), Storch/Cantieni/Hüther/Tschacher (2006)

Element in einem vernetzten System mit einer spezifischen Eigen-
dynamik, die es zu gestalten, aber nicht wie eine Maschine linear zu
steuern und zu kontrollieren gilt. Führungskräfte mit diesem Ver-
ständnis wissen um ihre Wirksamkeit, aber auch um ihre Grenzen,
sie verstehen die Kunst der Steuerung des Nichtsteuerbaren, und
sind Experten des Nichtwissens⁶. Sie täuschen nicht Sicherheit vor,
wo es keine Gewissheit geben kann. Für sie ist Unsicherheit kein
Mangel, sondern nahezu eine Voraussetzung für das Erkennen von
Widersprüchen und das Auffinden von Alternativen. Sie sind stolz
– nicht so sehr auf das, was sie allein leisten –, sondern auf das, was
durch die eigene (Mit-)Wirkung (aber nicht allein bedingt durch
sie) an neuen Realitäten, Produkten, Dienstleistungen, Entschei-
dungen, Prozessen, Werten, Wissen und Gefühlen entstanden ist. Sie
wissen um ihre Kraft, ihren Einsatz, sie wissen um die Bedeutung
der Mitspieler/-innen und sie können mit Dankbarkeit das Ergebnis
auch als ein Geschenk erleben.

Sie sind auch – oder gerade – in der höchsten Position authenti-
sche und daher glaubwürdige Menschen geblieben. Dies hat viel mit
Vertrauen zu tun.⁷ Und nicht selten haben sie sich das mit Unter-
stützung von Supervision/Coaching erarbeitet!

Persönliche Präsenz ist eine wesentliche Maxime dieser Art von
Führung. Erst lustvolle Auseinandersetzungen machen Organisati-
onen lernfähig. Das erfordert Fragen, Hinterfragen und wirkliches
Zuhören, ohne stets nach Bestätigung zu suchen. Wichtiger als
Wissen (Gewissheiten) sind dabei gemeinsame Denkprozesse und
pragmatische Lösungen – und das Vertrauen darauf, dass Ideen
entstehen, dass „ES sich fügt“, dass ES hervorkommt – das Unbe-
kannte, von dem wir aber ausgehen, dass es bereits existiert, wir es
nur noch entdecken oder erkennen müssen – und so auch das Un-
mögliche oder schwer Vorstellbare gelingen kann.⁸

So eine Führungskraft erwartet viel von allen, ist aber auch
großzügig in der Anerkennung und wendet konsequent die Nicht-
erreichung vereinbarter Ziele und Scheitern in Lernerfahrungen und

6 Vgl. Buchinger/Schober (2006)

7 Ehmer/Schober-Ehmer (2008), Ehmer/Schober-Ehmer (2010a), Ehmer/
Schober-Ehmer (2010b)

8 Hierzu auch Ehmer (2009)

neue Lösungen um; auch dies wurde oftmals in Supervision/Coaching selbst erfahren und gelernt.

Diese Haltung und daraus resultierendes Verhalten und Handeln gründen auf einer Haltung von Verbundenheit und „Teil sein“. Was aber bedeutet es, sich als Führungskraft nicht als Mittelpunkt, sondern als „Teil der Organisations-Welt“ zu verstehen?

Ein solches Verständnis eröffnet einen realistischen Zugang zur Wirksamkeit von Leadership. So kann die eigene Vernetzung in dem System, in dem man sich bewegt, gesehen, erkannt und verstanden werden. Welche Position man auch immer einnimmt und wie hoch der Autonomiegrad sein mag: Man bleibt Teil eines größeren Zusammenhangs. Was immer man anstößt, die Auswirkungen kehren – in Form und Zeitpunkt meist überraschend – zu einem selbst als Impulsgeber zurück.

Dies geschieht in hoher Achtsamkeit. Achtsamkeit stellt die Basis für hochverantwortliche Organisationen und für das „Managen des Unerwarteten“⁹ dar.

Es ist natürlich eine Entscheidung, die Funktion von Leadership so zu sehen – und dann kann (und müsste) unter ethischen und professionellen Aspekten und einer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung Supervision/Coaching genau hier ansetzen: Unternehmen wie Einrichtungen im Bereich der Sozialen Arbeit (auch die der Kirche) stehen vor der großen Herausforderung, die (teils verborgenen) kreativen Potenziale der Organisation zur Entfaltung zu bringen. Das ist in „Krisenzeiten“, in Zeiten von Veränderung, überlebenswichtig. Diese Förderung der Potenziale ist Aufgabe von Leadership – die wiederum Unterstützung durch Supervision/Coaching erfahren kann.

In unsicheren Zeiten und Situationen greifen wir auf Bekanntes und Gewohntes zurück (sinnvolle Angstreduktion) – und bräuchten doch gerade etwas *anderes*, das noch Unbekannte. Hier ist das persönliche Engagement der Mitarbeiter/-innen gefragt, hier braucht das Unternehmen die volle Kreativität und die Flexibilität, die Autonomie *und* die Verbundenheit/Loyalität seiner Mitarbeitenden. Unternehmen, die diese Entfaltung, diesen freien Geist, ermöglichen,

9 Vgl. Weick/Sutcliffe (2003)

funktionieren ähnlich wie das menschliche Gehirn¹⁰: in flachen Strukturen (Hierarchien), stark vernetzt, Lernen durch Versuch und Irrtum, Erfahrungen sammeln, ständige Anpassung der inneren Organisation an die jeweiligen Erfordernisse.

Hüther hat hier den Begriff des „supportive Leadership“ geprägt: eine Führungs-Kunst, die Mitarbeiter/innen zu neuen Erfahrungen einlädt und ermutigt, um negative in positive Haltungen umzuwandeln, um zur Entfaltung der Potentiale einzuladen.

„Supportive Leadership“ – wie geht das?

Die meisten Führungskräfte sind auch den langen Weg der Begrenzungen, Einschränkungen und Konditionierungen gegangen. Auch sie haben die Erfahrung gemacht – und entsprechende neuronale Netzwerke angelegt –, dass z. B. ein zu engagiertes kreatives Handeln nicht unbedingt zur Freude des nächsten Vorgesetzten geriet, dass Auffallen durch neue Ideen im Kollegenkreis nicht immer wohlwollend aufgenommen wurde, d. h. sie haben Haltungen und Einstellungen entwickelt, mit denen sie in den bestehenden Strukturen bzw. Kulturen nach den dort geltenden Bewertungskriterien bestehen konnten. Wollen sie jetzt als Leader für ihre Mitarbeiter/-innen ein von Kreativität und Vertrauen geprägtes Feld schaffen, müssen sie selbst umlernen bzw. verlernen und neu lernen!¹¹

Das sind die Herausforderungen für uns Supervisor(inn)en. Und auch wir müssen verlernen und neu lernen, auch wir haben unsere, nicht immer hilfreichen, neuronalen Verschaltungen.

Diese Parallelität – zum Neu-Lernen herausgefordert zu sein – sehe ich als eine brauchbare Basis in der supervisorischen Arbeit mit Führungskräften. Wir sind dann diejenigen, die einen Raum zur Verfügung stellen, in dem sich die Potenziale entfalten können. Nicht, dass wir das besser können oder „die Besseren“ sind, aber es ist unser Auftrag, dies zu ermöglichen – und unser (persönliches) Anliegen, die Entfaltung oder Ausdehnung auch der anderen zu unterstützen.

10 Wunderbar nachzulesen bei Hüther/Schmid (2009)

11 Ehmer (2009)

Sowohl Leader als auch Supervisor(inn)en, Coaches, Berater/-innen gehen in diesem Verständnis von einer ähnlichen Philosophie aus: Sie nutzen ein vergleichbares Gedankenkonstrukt bzw. Welt- und Menschenbild, ein ähnliches Lernmodell und Modell von Wirksamkeit; sie orientieren sich in ihrem Tun an den Personen und deren Potenziale, ohne den organisationalen Kontext und ihren Auftrag aus dem Blick zu verlieren. Sie sehen den Menschen als ein Wesen, das sich immer entfalten und wirksam werden will, das seine ganz eigenen Potenziale zum höchsten Ausdruck bringen will. Und dafür gilt es jeweils Bedingungen zu schaffen – ob in Supervision/Coaching oder in Leadership.

Damit kehren wir zurück zur Ausgangsfrage: Was ist erfolgreich und wer definiert es? Zunächst einmal wir als Supervisor(inn)en, mit unserem Selbstverständnis als Berater/-innen, mit unserem Verständnis von Arbeitswelten, Organisationen und Führung; dann gilt es, in der Phase des Contracting eine generelle Übereinstimmung mit dem Auftraggeber und den Supervisand(inn)en zu finden. Nicht erfolgreich wäre es für mich, Mitarbeiter/-innen über Supervision (vermeintlich emanzipatorisch) *gegen* eine Leitung aufzuwiegeln, die z. B. ein Führungsverständnis zeigt, das Unsicherheit und Angst auslöst. Würden wir beobachten, dass eine solche Leitung besteht, dann wäre unser Platz dort (bei der Leitungsperson), wo unsere Arbeit aber nur gelingen würde, wenn wir nicht mit einer generellen Ablehnung von Führung an die Beratung herangehen. Hier wird besonders die Haltung der Allparteilichkeit benötigt – die Haltung, „Anwalt der Ambivalenz“ zu sein. Wir können z. B. gar nicht wissen, wie sich eine bestimmte Führungskonstellation hergestellt hat – wie viel fachliche Engführung etwa im Blick eines Stationsarztes die Demotivierung des Pflegepersonals mitbewirkt hat oder wie viel Nachlässigkeit des Pflegepersonals den Anspruch des Chefarztes nach wirklicher Qualität für den Patienten verletzt hat, um nur zwei Beispiele zu nennen.

„Anwalt der Ambivalenz“ – wie kann das praktisch aussehen?

Beispiel I: Wir können in der Supervision/im Coaching alte und neue Vorstellungen und Modelle von Führung sichtbar und versteh-

bar machen. Das ist nicht neu, das tun wir immer schon – oder? Wir können hier noch stärker die Unterscheidungen organisationaler Dimensionen und deren Wirksamkeiten in den Blick nehmen – nach Luhmann etwa die in das Personale (Hierarchie, wer-darf-was), die Programme (Ziele, Strategien, Wenn-dann-Geschichten, Auslösebedingungen von Verhalten) und die Kommunikationsbahnen (wer-mit-wem, Rituale –Meetings –, Tabus - worüber darf geredet werden, worüber nicht). Wie gelingt es z. B. einer Organisation, ihre Funktion der Reduktion *und* der Ermöglichung von Kontingenz gleichzeitig zu erfüllen? Wie wirkt hier Hierarchie, wie wirken Ziele und Strategien und worauf? Wie verändert eine neue Strategie die Wenn-dann-Geschichten oder die Kommunikationsbahnen (wer mit wem spricht und worüber) und wie wird ein Meeting gestaltet? ... Die Fragen ließen sich fortführen. Aufgabe von Supervision/ Coaching wäre hierbei auch, entsprechende Inputs zur Verfügung zu stellen, um Erfahrungen von Handeln, Verhalten und Wirksamkeit bewusster, anders oder auch neu zu betrachten.

Beispiel II: Wir können die Erkenntnisse der Hirnforschung aktiv und systematischer als bis dato nutzen und ein Feld, eine Atmosphäre oder einen Rahmen schaffen, in dem mit Lust und Freude Erfahrungen gemacht werden, die wiederum mit bestehenden Erfahrungen verknüpft werden – und dies möglichst in *neuen* Verknüpfungen. Das menschliche Gehirn ist für kreatives Problemlösen optimiert, dabei kommt es sozusagen in Fahrt. Und die Herausforderung braucht emotionale Qualität, d. h. wir müssen davon berührt sein, es muss unter die Haut gehen, es muss uns anregen, angehen – es muss *Sinn* machen.

Dafür können wir andere (vom gewohnten abweichende) Formen und Settings der Beratung wählen.

Ein Beispiel: Wir klettern gern, im Gebirge, und wir machen dabei die Erfahrung, dass bisher Unmögliches möglich ist. Bei meinem ersten Klettererlebnis vor wenigen Jahren, hing ich in der Wand, vielleicht zwei Meter über dem Boden, und kam nicht weiter. Ich dachte: „Das war’s, das ist nichts für mich, ich habe keine Ahnung wie ich hier weiter kommen soll. Ich will runter ...“ Mein Freund und Bergführer sagte nur: „Lass Dir Zeit, es wird auftauchen ...“ Er hatte gut reden! Aber gut, ich ließ mir Zeit und

... einen kleinen Moment später – ich hatte meinen Körper ein klein wenig verlagert – sah ich einen kleinen Vorsprung ... und kam ruck-zuck weiter.

Es sind unsere Gedanken, unsere inneren Bilder, Vorstellungen und Annahmen, die Entscheidungen und das konkrete Handeln bestimmen. Die inneren Annahmen „das ist zu schwierig“, „das ist zu riskant“, „der ändert sich nie“ oder aber „das ist neu für mich, ich probiere es“, „welche Möglichkeiten gäbe es noch“, „why not“, „yes, we can“ werden zu jeweils anderen Schritten führen. Diese unmittelbaren Erfahrungen ließen bei uns¹² die Idee aufkommen, genau diese Aha-Momente eng verknüpft mit der Körpererfahrung¹³ für die Arbeit mit Führungskräften zu nutzen. Wir haben daraus ein Konzept entwickelt, mit dem wir einen Rahmen schaffen – durch Klettern, Dialog und Supervision/Coaching – das eigene Führungskonzept neu zu gestalten. Es bietet die Möglichkeit zu entdecken, wie man sich selbst durch Gedanken „beherrschen“ lässt und wie man entsprechend versuchen kann, anders zu denken, andere innere Bilder entstehen zu lassen. Innere Bilder sind nicht nur im Gehirn, sondern auch im Körper gespeichert. Kann der Körper neue Erfahrungen machen, wirken diese unmittelbar auf unsere gedanklichen Annahmen zurück.

Um im Beispiel zu bleiben: Man kann im aktuellen Handeln vom Verweigerungsszenario („das schaff ich nie“) in ein neues Programm wechseln und die Dinge umdefinieren: Man erklärt sich selbst auch einen knappen Felsvorsprung zum „Griff“ und den kleinen Wulst zum „Tritt“ – und stellt erstaunt fest, wie stabil man steht und wie wenig es erfordert, um Schritt für Schritt in der Vertikalen voranzukommen. Man gewinnt einen neuen Zugang zu den Bereichen Sicherheit/Unsicherheit, Angst/Vertrauen, Begrenzung/Erweiterung.

Die konkreten und emotional bewegenden Erfahrungen (es geht unter die Haut!) im Felsen – ganz unmittelbar den Zusammenhang von Wahrnehmung, Gedankenbildern, inneren Bewertungen, Gefühlen und konkreten Handlungen zu erleben und zu erkennen – werden durch Gespräche, Dialogforen, Coaching auf andere Situa-

12 Redmont Leadership Project. www.redmont.biz

13 Hierzu auch Storch/Cantieni/Hüther/Tschacher (2006)

tionen im Führungsalltag übertragen und so neue Perspektiven zu zentralen Themen von Leadership eröffnet, beispielsweise:

- Die Kunst der Motivation: Wie führe ich mich und andere an Grenzen heran und darüber hinaus, ohne zu überfordern und zu frustrieren?
- Vertrauen – die Basis für wirksame und erfolgreiche Führung: Vertrauen in sich selbst und in andere, Vertrauen gewinnen und schenken; wechselseitiges Vertrauen aufbauen, als Grundvoraussetzung, um Unsicherheit und Unvorhersehbares bewältigen zu können;
- Achtsamkeit gewinnen und erhalten;
- Sicherheit und Risiko – die passende Balance finden;
- Unsicherheit und Angst – eine wertvolle Ressource zur Bewältigung großer Herausforderungen: den adäquaten Umgang finden;
- Verlangsamung und Bedachtsamkeit: Fähigkeiten, die „im richtigen Moment“ die Zielerreichung beschleunigen und die Leistungsfähigkeit erhöhen können;
- Gelassenheit und Leichtigkeit: der „andere“ Weg, um Schwierigkeiten zu überwinden.

Beispiel III: Wir können noch weiter bzw. direkter in die Organisation hineingehen und zur gewohnten Beobachtung 2. oder auch 3. Ordnung die der 1. hinzufügen und nutzen. Das heißt, wir können eine Führungskraft, die wir in Supervision/Coaching mit gewohntem Beratungshandeln begleiten, in deren Führungshandeln und -verhalten unmittelbar, d. h. live, beobachten. Auf Arbeitsergebnissen des bisherigen Supervisionsprozesses haben wir z. B. Kriterien für ein unter bestimmten Erwartungen erfolgversprechendes Führungsverhalten erarbeitet und entsprechende Beobachtungskriterien aufgestellt. Jetzt nehmen jetzt das unmittelbare, konkrete Handeln in den Blick – mit anschließendem Feedback, Auswertung und daraus abzuleitenden Schritten – allesamt wieder gewohnte Supervisionstätigkeiten. Supervision verlässt hier für eingeschobene Sequenzen das gewohnte Setting und nutzt weitere Zugänge.

Weshalb erleben wir diese Konzepte als erfolgreiche?

Weil in unterschiedlicher Weise wesentliche Voraussetzungen für ein lustvolles Lernen und die Entfaltung eigener kreativer Potentiale gegeben sind: Das Klettern im Beispiel wirft den Betroffenen auf das Hier-und-Jetzt zurück: Es gibt einen selbst, die Wand und den Partner am Sicherheitsseil. Und es gibt Zeit (*es* wird auftauchen). Diese Ruhe – ohne Druck, etwas Bestimmtes tun zu müssen – schafft Raum für ein spielerisches Entdecken und erlaubt damit den Zugriff auf das breite Spektrum an gespeicherten Erfahrungen (bestehende neuronale Netzwerke und „Schubladen“). Im experimentierenden Transfer von gewohntem Verhalten unter Handlungsdruck und der Handlungspragmatik im Arbeitsalltag auf diese (Kletter-)Situation kann beobachtet und entdeckt werden, welche Wirkungen sich zeigen:

- Man macht in diesen Settings unmittelbar die Erfahrung, wie stark die Motivation wirkt, das selbst gesteckte Ziel zu erreichen – und, noch wesentlicher, dass man zwar das Ziel im Auge behält, aber die Potenziale der augenblicklichen Situation nutzt (denn andere hat man nicht): das Stück Fels unmittelbar vor der eigenen Nase; der tolle Griff 30 Zentimeter über der eigenen Reichweite nützt gegenwärtig (noch!) nichts.
- Man kann sehen und es annehmen, was aus den eigenen Handlungen folgt, und das schafft Vertrauen in einen dynamischen Prozess der Lösungsfindung.
- Man erlebt die eigene Fähigkeit, die eigene Wirksamkeit – und die Verbundenheit mit anderen (der Seilschaft/den Gesprächspartnern). Man erlebt sich gleichzeitig in seiner Autonomie und in Abhängigkeit.
- Aus diesen Prozessen erwächst eine neue Form von Sicherheit – einer Sicherheit, die nicht aus wachsender Kontrolle, Planbarkeit und Vorhersehbarkeit der Ereignisse entsteht. Es sind nicht die inhaltlichen Festlegungen, sondern das unmittelbare Erleben der (der Denk-, Gefühls- und Körper-)Bewegung/des Verhaltens, das Sicherheit und Vertrauen schafft.
- Durch das Klettern als Körpererfahrung wird die Möglichkeit der Übersetzung, der Transformation auf andere Situationen genutzt – der Erfahrungsanker im Körper dient der Erinnerung in späteren vergleichbaren Situationen.

Erfolgreich erleben wir diese Konzepte auch mit Blick auf das eigene Lernen und Neu-Lernen: Wir als Supervisor(inn)en haben unsere Standards, unser Berufsbild, unsere Profile und langjährige, auch wissenschaftlich gestützte Erfahrungen. Und wir haben Kreativität fördernde Situationen genutzt, um unsere neuronal gespeicherten Schätze in neuer Weise zu verknüpfen. Hier kann Supervision, können wir Supervisor(inn)en und Coaches noch viel lernen – und sind bereits dabei. Auch für uns gilt es, in einen dynamischen Prozess der Lösungsfindung zu vertrauen. Die Konzepte von gestern benötigen oftmals eine neue/andere Betrachtungs- und Denkweise, eine andere/neue Verknüpfung – eine, die für die momentane Herausforderung brauchbar und hilfreich ist.

Viele von uns meinen immer noch, Supervision müsse in Sitzungen von 60 oder 90 Minuten stattfinden. Wer aber sagt, dass man dabei “sitzen“ muss – und wie lange? Erfahrungen, die einmal mit Sinn verknüpft waren, müssen nicht für alle Zeiten und in jeder Situation den gleichen Sinn ergeben. Der Sinn, Gewohntes beizubehalten, liegt häufiger vielmehr darin, die neuen aktuellen Wahrnehmungsmuster möglichst reibungslos oder angstfrei in die bestehenden Erinnerungsmuster einzufügen. Das mindert den Stress - so funktioniert unser Gehirn.

Es kann daher z. B. äußerst hilfreich und erleichternd sein, sich wieder klar zu machen, dass man nicht alles so tun muss, wie es das Gehirn tun will – sondern dass man es sozusagen darin unterstützen kann, seine Netzwerke so zu bilden, wie es sie (biochemisch) bilden muss und kann, ihnen aber neue Bedeutungen geben kann. Das eröffnet ungeahnte Freiräume.

So lassen Sie mich zum „erfolgreichen Konzept – Leadership und Supervision/Coaching“ ein gebündeltes Fazit ziehen: Supervision/Coaching sehe ich in der Begleitung und Beratung von Führungskräften als erfolgreich,

- wenn sie Frei-Räume schafft, in denen sie den Teilnehmenden Gelegenheit bietet, selbst zu erfahren, dass sie fähig sind, die beiden menschlichen Grundbedürfnisse (nach Verbundenheit und nach Entwicklung/Potenzialentfaltung) gleichzeitig zu erleben und zu befriedigen;
- wenn sich damit (verloren gegangene) Kreativität wieder ins Leben holt;

- wenn sie Reflexionsräume schafft, in denen gemachte Erfahrungen, verankerte mentale Modelle, Überzeugungen und selbst oder von anderen konstruierte Zusammenhänge erkannt und nachvollzogen werden können – und
- wenn es gelingt, diese “Erleuchtungen“ brauchbar in die Wirklichkeitsmuster des Alltags zu integrieren, zu übersetzen, zu transformieren.

All diese Kriterien für eine Bewertung/Zuschreibung als „erfolgreich“ lassen sich auch auf mich als Supervisorin anwenden.

Das Geheimnis erfolgreicher Führung lässt sich daher abschließend ebenso knapp wie eingehend übersetzen in:

Das Geheimnis erfolgreicher Supervision: Schaffen von Verbundenheit – Ermöglichen von Entwicklung – Vermitteln von Sinn – Ausdrücken von Wertschätzung.

Literatur

- Baecker, D. (2008): Revue für Postheroisches Management. Nr. 2, S. 86
- Buchinger, K./Schober, H. (2006): Das Odysseusprinzip. Leadership revisited. Stuttgart
- Busse, S./Ehmer, S. (Hg.) (2010): Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching, Interdisziplinäre Beratungsforschung. Göttingen
- Ehmer, S. (2009): Lustvolles Lernen – Wirksames Irritieren, in: Zeitschrift Supervision – Mensch Arbeit Organisation. Nr. 1, S. 7–22
- Ehmer, S./Schober-Ehmer, H. (2008): Verlust durch Kontrolle – Kontrollverlust?, in: Aufsichtsrat aktuell. Nr. 4, S. 22–24
- dies.: (2010a): Beraten und Führen in der Krise, in: Zeitschrift Supervision – Mensch Arbeit Organisation. Nr. 1, S. 32–38
- dies.: (2010b): Was Topmanager in der Krise gelernt haben (könnten), in: Aufsichtsrat aktuell. Nr. 3, S. 27–30
- Hüther, G. (1999): Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden, Göttingen, 3. Aufl.
- ders.: (2004/2001): Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen, 4. Aufl.

- Hüther, G./Schmid, B. (2009): Der Innovationsgeist fällt nicht vom Himmel. Kreativität in Menschen und Organisationen aus neurobiologischer und systemischer Sicht, in: Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, C. (Hg.): Die Organisation in Supervision und Coaching, Wiesbaden, S. 126–142
- Storch, M./Cantieni, B./Hüther, G./Tschacher, W. (Hg.) (2006): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. Bern
- Wahrig, G. (2000): Deutsches Wörterbuch, Gütersloh; München
- Weick, K./Sutcliffe, K. (Hg.) (2003): Das Unerwartete managen. Stuttgart