

# Technische Universität Kaiserslautern

## Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung

Fernstudium „Personalentwicklung im lernenden Unternehmen“

Masterarbeit zum Thema

### **Eingliederung in eine neue Unternehmenskultur – Supervision als unterstützende Personalentwicklungsmaßnahme für Führungskräfte**

Eingereicht von Matthias Dichristin

Matrikelnummer: 355325  
Straße: Alfred-Wegener-Straße 9  
Wohnort: 35039 Marburg/Lahn  
Telefon: 06421.794219  
Abgabedatum: 13.10.2006

Betreuer: Prof. Dr. Rolf Arnold

auf, auf, gib deinem schmerze  
und sorgen gute nacht,  
laß fahren, was dein herze  
betrübt und traurig macht;  
bist du doch nicht regente,  
der alles führen soll,  
gott sitzt im regimente  
und führet alles wohl.

paul gerhardt

Für Esther und Noa Emily –

ohne euch wären Umbrüche für mich nicht möglich

<b>1. EINFÜHRUNG IN DAS THEMA</b>	<b>3</b>
1.1 Fragestellung und Aufbau der Arbeit	3
1.2 Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt	4
1.3 Komplexität und Wertewandel	5
1.4 Gegenstand der Personalentwicklung	6
1.5 Die Methode Supervision in dieser Arbeit	8
<b>2. UNTERNEHMENSKULTUR</b>	<b>10</b>
2.1 Definitionen	10
2.2 Relevante Aspekte des Konstrukts Unternehmenskultur für diese Arbeit	12
2.3 Einfluss der Unternehmenskultur auf die Führungskraft	12
2.4 Auswirkungen auf das Führungsverhalten	14
<b>3. SUPERVISION IN DER PERSONALENTWICKLUNG</b>	<b>16</b>
3.1 Definitionen	16
3.2 Zusammenfassende Aspekte der Supervision für diese Arbeit	18
3.3 Die systemische Supervision	19
3.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformen	21
3.4.1 Mentoring	22
3.4.2 Coaching	23
<b>4. HERAUSFORDERUNGEN BEIM UNTERNEHMENSWECHSEL</b>	<b>24</b>
4.1 Die betriebliche Sozialisation	25
4.2 Erwartungen an eine neue Führungskraft	26
4.3 Herausforderungen können überfordern	29

<b>5. UNTERSTÜTZUNGSASPEKTE DER SUPERVISION</b>	<b>31</b>
5.1 Reflexion und Selbstüberprüfung	32
5.2 Klärung der relevanten Umwelteinflüsse	33
5.3 Life-Leadership	36
<b>6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE PERSONALENTWICKLUNG</b>	<b>39</b>
6.1 Supervision als Instrument in der lernenden Organisation	40
6.2 Supervision als Instrument zur Integration von Personal- und Persönlichkeitsentwicklung	42
<b>7. LITERATUR</b>	<b>46</b>

# 1. Einführung in das Thema

## **1.1 Fragestellung und Aufbau der Arbeit**

In dieser studienabschließenden Masterarbeit des Fernstudiums „Personalentwicklung im lernenden Unternehmen“ will ich versuchen herauszuarbeiten, wie neue Führungskräfte mit Hilfe der Methode Supervision in ein Unternehmen und seine Kultur eingegliedert werden können. Zunächst werde ich diese Fragestellung detailliert betrachten (Kapitel 1.): Dabei soll berücksichtigt werden, was die Gründe für Führungswechsel sind und warum es von besonderer Bedeutung ist, eine gute Integration in die neue Unternehmenskultur zu fördern. Diese Integrationsaufgabe erläutere ich als zentralen Gegenstand der Personalentwicklung mit dem Ziel, Führungskräfte dabei zu unterstützen, ihre Arbeit effektiv zu gestalten. Abschließend für das einführende Kapitel erläutere ich, dass Supervision als reflexive Methode sehr geeignet für diese Zielsetzung und dass sie anderen Beratungsinstrumenten vorzuziehen ist. Anhand einiger Definitionen zu den Begriffen Unternehmen und Unternehmenskultur beschreibe ich im Anschluss deren Bedeutung für das Thema dieser Arbeit (Kapitel 2.). Die Einflüsse der Unternehmenskultur auf die Führungskraft und ihr Führungsverhalten sollen abschließend für diesen Abschnitt dargestellt werden. Danach befasse ich mich mit der Methode Supervision (Kapitel 3.), um auch hier zusammenfassende Aspekte für die Fragestellung herauszustellen. Neben einer kurzen Abgrenzung zu anderen Beratungsansätzen will ich deutlich machen, welche Vorteile für mich in einer systemischen Betrachtungsweise für dieses Thema liegen.

Schließlich stelle ich zentrale Herausforderungen des Unternehmenswechsels dar (Kapitel 4.), die sich besonders anfangs in der betrieblichen Sozialisation ergeben. Wichtig sind dabei die Konfrontation mit Erwartungen und eine drohende Überforderung. Bei dieser Überforderung setzen die Unterstützungsaspekte der Supervision (Kapitel 5.) an. In diesem Zusammenhang wird besonders die Perspektive der Führungskraft berücksichtigt.

Abschließend werde ich einen größeren und kulturprägenden Horizont aufzeigen (Kapitel 6.), der mich zu folgenden Ergebnissen kommen lässt:

- Supervision leistet einen wichtigen Beitrag für ein Unternehmen auf seinem Weg zu einer lernenden Organisation.
- Sie trägt dazu bei, eine nötige Integration von Personal- und Persönlichkeitsentwicklung zu schaffen.

## **1.2 Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt**

Umbruchsituationen sind für Menschen besondere Herausforderungen, die begleitet werden müssen. Die Fluktuation auf dem Arbeitsmarkt ist in den letzten Jahren gestiegen und von Arbeitnehmern<sup>1</sup> wird immer mehr Mobilität und Flexibilität gefordert. Im Zuge von Globalisierung und Rationalisierung ist es im 21. Jahrhundert zu weiteren Freisetzungen gekommen. Auch wenn die Arbeitslosigkeit 2006 in Deutschland zurückgegangen ist, spricht die Bundesagentur für Arbeit im September immer noch von 4.238.000 Arbeitssuchenden. Das entspricht einer Arbeitslosenquote von 10,1%. Parallel gibt es 621.000 offene Stellen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2006, Seite 3f.). Diese Entwicklung macht seit den 80er Jahren auch in Deutschland das Konzept des Outplacement immer mehr zum Teil der betrieblichen Praxis. Outplacement wurde in der Rezessionsphase der USA in den 70er Jahren entwickelt und soll „die professionelle Betreuung von aus den Unternehmen ausscheidenden Mitarbeitern“ (Spiess 2003<sup>3</sup>, Seite 66) beinhalten. Eine „geschulte Outplacement-Beratung [soll] dem Betroffenen Gelegenheit zur Trauerverarbeitung geben und ihn [...] kompetent unterstützen. Es geht dabei darum, die in einem Trennungsprozess liegenden Lernchancen zu nutzen“ (ebd. Seite 69).

Neben dieser Personalfreisetzung ist im Zuge stetiger Ausdifferenzierung von Arbeit, neuer Technologien, ausgeprägter Produkt- und Serviceinnovationen oder Restrukturierungen (vgl. Dobischat 1994, Seite 590f.) der Bedarf an (Nachwuchs-)Führungskräften an vielen Stellen geblieben oder sogar angestiegen. Aus diesem Grund halte ich es für genauso wichtig, neben dem Outplacement nach einem geeigneten Konzept zu suchen, um Mitarbeiter in besonderer Weise in Unternehmen zu integrieren. Aktuelle Weiterbildungseinrichtungen nehmen diese Fragestellung auch bereits in ihren Seminarpro-

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit werden aufgrund der Lesbarkeit nur männliche Bezeichnungen benutzt. Diese Formen schließen immer beide Geschlechter ein.

grammen auf und so sind beispielsweise im Internet<sup>2</sup> einige Angebote mit dem Schlagwort „Leadership Transition“<sup>3</sup> zu finden. Auch Unternehmen selbst müssen sich verstärkt engagieren, um neues Personal gut einzugliedern. Vermehrte Fusionen, Zwangszusammenschlüsse von Unternehmen, Verkäufe aufgrund drohender Insolvenzen oder Outsourcing von Geschäftsbereichen unterstreichen diese Forderung. Es ist wichtig, dass keine Vakanzen entstehen oder Mitarbeiter frustriert Unternehmen verlassen, wodurch wertvolles Wissen verloren geht (vgl. Seewald 2003, Seite 42f.; Schäfer 2001, Seite 88 und 104f.).

### **1.3 Komplexität und Wertewandel**

Seit geraumer Zeit wird eine erhöhte Komplexität der Arbeit festgestellt, was unter anderem eine Folge von hoher Arbeitsteilung mit verbundener Spezialisierung und verstärkten Qualitätsanforderungen ist (vgl. von Rosenstiel et al. 1989, Seite 2ff.). Kundenorientierung, Teamarbeit und ein starkes Prozess- anstatt Abteilungsdenken sorgen für flache Hierarchien und ein Bestreben nach übergreifender Partizipation (vgl. Conrads 1997, Seite 46). Ein Unternehmen ist heute nicht mehr in fest geregelte Abläufe strukturiert, die nach klaren Regeln funktionieren. Vielmehr handelt es sich um ein komplexes System, das aus vielen Subsystemen besteht, die aufeinander einwirken und ein dynamisches Ganzes ergeben. Führungskräfte müssen in dieser Komplexität agieren und ihre Handlungen anpassen (vgl. Mahlmann 2000, Seite 88f.). Wissen muss bereitwillig und ständig geteilt werden, damit Lernerfolge möglich sind, und Führungskräfte sollten sich in besonderer Weise Zeiten für Gespräche und Austausch einräumen (vgl. Peters 2001, Seite 167ff.). Kürzere Lebens- und Entwicklungszeiten von Produkten machen außerdem stetige und auch schnelle Veränderungen nötig (vgl. Schubert 2004<sup>5</sup>, Seite 3f.). Daher wird oft davon gesprochen, dass Veränderung oder der Wandel zur einzigen Konstante geworden ist.

---

<sup>2</sup> Seminarangebote im Internet: <http://www.professio.de/95.html>; <http://www.grundig-akademie.de/managment/offsem/fuehrung/fuehrungswechsel.htm>; <http://www.kommunariko.at/pb03.html> (Downloaddatum: 22.06.2006, 13.49 Uhr)

<sup>3</sup> Nach den Inhalten der Internetseiten bezeichne ich Leadership Transition als Führungswechsel.

Neben diesem Umdenken im Bereich der Entwicklung, des Change - und Wissensmanagement hat es auch im privaten Umfeld einen Wertewandel gegeben. Hier haben sich die Prioritäten von materialistischen Werten (Sicherheits- und Versorgungsbedürfnisse) hin zu postmaterialistischen Werten (soziale Bedürfnisse und Selbstverwirklichung) verlagert, Emanzipation hat einen höheren Stellenwert als Autorität und Gehorsam. „Immaterielle Lebensbereiche und die Bedeutung persönlicher, unmittelbarer Freiheit [haben] an Wert zu genommen“ (Zit. in: Schubert 2004<sup>5</sup>, Seite 6). Man spricht in diesem Zusammenhang von dem Übergang von Akzeptanz- zu Selbstentfaltungswerten (vgl. Spiess 2003<sup>3</sup>, Seite 15f.; vgl. Schubert 2004<sup>5</sup>, Seite 6; vgl. Neuberger 1994<sup>2</sup>, Seite 72ff.).

Selbstentfaltung wird aktuell auch von Führungskräften gefordert. Sie müssen „in der Lage sein, auf komplexe und spezifische Anforderungen selbstverantwortlich und eigeninitiativ zu reagieren“ (Haberleitner et al. 2006<sup>7</sup>, Seite 15). Sie müssen aufmerksam ihre Umwelt wahrnehmen, vorausdenken, gestalterisch lösungsorientiert und gleichzeitig reflexiv denken. Das alles soll transparent über die Bühne gehen, Mitarbeiter einbeziehen und doch ausgerichtet an den strategischen Zielen des Unternehmens sein. Diese kurze Auflistung des „ge-wandel-ten Mitarbeiters“ oder der „ge-wandel-ten Führungskraft“ (vgl. Haberleitner et al. Seite 15f.) ist ein weiterer Indiz dafür, dass Unternehmen unterstützende Maßnahmen für einsteigende Führungskräfte be-reithalten sollten. Im Bereich der Führungskräfte kommt dazu, dass diese sich Entfaltung in der Arbeit wünschen. Sie suchen bewusst nach Lernaussichten und Unternehmenskulturen, die persönliche Entwicklung ermöglichen. Abwechslung und Entfaltung, Förderung und ein stimmiges Arbeitsklima sind wichtiger als Geld, Macht und Prestige (vgl. Haberleitner et al. Seite 17f.).

#### **1.4 Gegenstand der Personalentwicklung**

Meine Erläuterungen über den Gegenstand der Personalentwicklung im Zusammenhang dieser Arbeit möchte ich gerne mit einem Zitat beginnen, das über einem Interview mit Armin Meier<sup>4</sup> steht:

---

<sup>4</sup> Armin Meier ist Vorsitzender der Kuoni Reisen Holding AG.

„Der Einstieg in eine neue Aufgabe wirft für Manager einige wichtige Fragen auf: Wie gestaltet man die ersten Wochen möglichst effektiv? Wie definiert man die eigene Rolle? Wie geht man auf Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte und Kunden zu? Wie erhält man ein möglichst objektives und unverfälschtes Bild von der Ist-Situation? Wie leitet man daraus relevante Handlungsstrategien ab“ (Winkler 2005, Seite 4)?

Passend zu diesem Einstiegszitat möchte ich unter Personalentwicklung alle Maßnahmen zusammenfassen, die „Mitarbeiter zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen im betrieblichen Leistungsprozeß qualifizieren soll“<sup>5</sup> (Gaugler et al. 1994, Seite 599). Darüber hinaus muss beachtet werden, dass im Zuge des beschriebenen Wandels aus Kapitel 1.2 Personalentwicklungsmaßnahmen Teil des Human Resources Management geworden sind und dass versucht wird, ganzheitlich auf die Veränderungen zu reagieren. Lernen findet permanent statt und wird eingefordert. Es liegt dabei ein verstärkter Fokus im sozialen und kommunikativen Bereich und Autonomie soll so stark wie möglich beim Arbeitnehmer belassen werden. Personalentwicklungsmaßnahmen sind nach diesem Verständnis alle Bildungs- und Förderungsmaßnahmen im Umfeld eines Unternehmens (vgl. Dobischat 1994, Seite 589). Auch wenn ein noch weiteres Verständnis der Personalentwicklung Organisationsentwicklungsmaßnahmen mit einschließt (vgl. Becker 2005, Seite 7), so bleibt in dieser Arbeit der Schwerpunkt bei Bildung und Förderung. Es geht um die Eingliederung, die Förderung und die Arbeit mit einem Individuum. Es geht um Führungskräfte, die sich fragen, wie ihre Arbeit effektiv im neuen Unternehmenszusammenhang gestaltet werden kann. Sie wollen ihre eigene Rolle mit einem Personalentwickler reflektieren und herausfinden, was in der neuen Unternehmenskultur relevant für die Beziehungsgestaltung ist. Es geht darum, mit einer Fremdwahrnehmung zu mehr als der eigenen subjektiven Deutung zu kommen.

---

<sup>5</sup> Alle Zitate sind in ihrer ursprünglichen Form belassen und daher manchmal nach der alten deutschen Rechtschreibung.

### **1.5 Die Methode Supervision in dieser Arbeit**

Am Ende von Kapitel 1.4 wurde das Ziel dieser Arbeit kurz beschrieben. Zum Abschluss meiner Einführung in das Thema will ich diese Zielbeschreibung nun abschließen und aufzeigen, warum ich Supervision als unterstützende Maßnahme für diesen Eingliederungsprozess vorschlage. Diese Erläuterung ist zu Beginn von großer Bedeutung, weil Supervision nicht zu den klassischen Maßnahmen der Personalentwicklung gezählt wird. In vielen Studienbriefen des Fernstudienganges taucht Supervision nicht auf. Selbst in dem Studienmodul „Methoden der Personalentwicklung“ (PE 520) wird Supervision nicht als eigenständige Methode aufgeführt, sondern nur kurz im Glossar definiert. Demnach ist Supervision „eine methodisch angelegte Beratung, die problemorientiertes Lernen ermöglicht“ (Domsch et al. 2000<sup>2</sup>, Seite V).

Auch Olfert erwähnt in seinem Band „Personalwirtschaft“ aus dem „Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft“ Supervision nicht als Personalentwicklungsmaßnahme. Er beschreibt Personalentwicklung wie hier in Kapitel 1.4 als Bildungs- und Förderungsmaßnahmen und zählt dabei neben klassischen Bildungsangeboten das Fördergespräch, Job enlargement, Job enrichment, Laufbahnförderung, Coaching und Mentoring<sup>6</sup> auf (vgl. Olfert 2003<sup>10</sup>, Seite 447).

Nun mag es eigenartig erscheinen, dass ich mich dennoch für die Methode Supervision entschieden habe: Ich denke jedoch, dass Supervision es verschlafen hat, sich in den Profit-Sektor hinein auszuweiten. Als Disziplin, die in der Sozialarbeit entstanden ist, konnte sie sich nicht über diesen Bereich hinaus etablieren. Kühl unterstellt sogar: „Das Interventionsfeld Unternehmen konnte deswegen durch Coaches erobert werden, weil es von der lange vorher etablierten Supervision nicht besetzt wurde“ (Kühl 2005, Seite 11). Kühl formuliert sogar in einer weiteren These, dass viele Coaches vormals selbst im sozialen Bereich gearbeitet und klassische Supervisionsausbildungen durchlaufen haben, die jetzt Coaching in Unternehmen anbieten. Und viel-

---

<sup>6</sup> Natürlich können in dieser Arbeit nicht alle Maßnahmen genauer beschrieben werden. Allerdings werde ich in Kapitel 3. Supervision genau definieren und dabei auch eine Abgrenzung zu Coaching und Mentoring vornehmen. Diese beiden Beratungsformen stehen meiner Meinung nach der Supervision am nächsten. Weitere Formen sind bei Belardi als Varianten, Anwendungen und Funktionen der Supervision zu finden (vgl. Belardi 2002, Seite 39ff.)

leicht könnte sich aktuell sogar Coaching in klassische Bereiche der Supervision ausweiten (vgl. ebd., Seite 19 und Seite 13). Diese Ausführungen geben den Eindruck wieder, dass es entweder keinen deutlichen Unterschied zwischen Supervision und Coaching gibt oder dass diese Arbeit ein verzweifelter Versuch werden könnte, die Fahne Supervision hochzuhalten, obwohl diese als Disziplin schon lange abgelöst wurde.

Im Wesentlichen spricht für die Supervision, dass sie einen stark reflexiven und analytischen Charakter hat. Sie ist im Vergleich zu Coaching weniger zielorientiert und weniger direkt arbeits- bzw. aufgabenbezogen. Stattdessen will sie stärker Situationen und Umstände beleuchten. Es kann um die Reflexion von Rollen gehen, Klärung von unterschiedlichen Erwartungen in relevanten Beziehungen bringen oder Motivationen aufdecken. Die konkrete Arbeit der Supervision an Fällen dient darüber hinaus dazu, dass die Methode in erster Linie ein Selbststeuerungsinstrument bleibt und Aufschlüsse über das eigene Verhalten gibt (vgl. Clement et al., Seite 41). Meier spricht davon, dass in Einstiegsituationen diese Reflexion von besonderer Bedeutung ist, um nachfühlen zu können, wie das Geschehen im neuen Unternehmen auf die Führungskraft selbst wirkt. Die oftmals hoch gestellten Erwartungen auf beiden Seiten dürfen nicht zu voreiligen Aktionen in der Leitungsarbeit führen, bevor eine gute Diagnose erfolgt ist (vgl. Winkler 2005, Seite 5). Supervision ist ein Instrument, welches diese Diagnose zu unterstützt. Meier weist außerdem auf die Notwendigkeit eines Instrumentes hin, um die Führungswechselsituation sinnvoll zu gestalten und eine Reflexionsmöglichkeit zu bekommen. Supervision bleibt auf dieser Reflexionsebene. Sie ist somit ein subjektives Unterstützungsinstrument der Führungskraft und nicht zu sehr mit den praktischen Fragen der Unternehmensführung verknüpft (vgl. Winkler 2005, Seite 12f.).

Neben diesem reflexiven Aspekt bietet Supervision die Chance, nicht nur in Einzelsupervision (hier ist sicher die nächste Verwandtschaft zu Coaching), sondern auch in Gruppen- oder Peersupervision durchgeführt zu werden<sup>7</sup>. Besonders fallorientierte Reflexion kann gut in einem Gruppensetting durch-

---

<sup>7</sup> Auch diese Settings werde ich in Kapitel 3. näher ausführen.

geführt werden. Andere Gruppenmitglieder geben beispielsweise hilfreiche Hinweise zur Gestaltung von Beziehungen. Führungskräfte, die ähnliche Tätigkeiten haben und nicht in Konkurrenz um Karriere oder Ansehen miteinander stehen, könnten sich sogar gegenseitig in einer Peersupervision unterstützen, die auch als kollegiale-, Kollegensupervision oder Intervisionsgruppe bezeichnet wird (vgl. Belardi 1998<sup>2</sup>, Seite 112). Es ist ratsam, auch Peersupervisionsgruppen regelmäßig mit einem externen Supervisor zu begleiten, um eine gute und effektive Atmosphäre in der Gruppe zu sichern.

Sowohl diese größere Offenheit in den Settings, als auch die These, dass Supervision weniger zielorientiert und nicht so explizit wie Coaching auf die Berufsrolle bezogen ist (vgl. Kühl 2005, Seite 9), bieten einen letzten Aspekt, der für die Supervision spricht: Besonders während der Eingliederungsphase in ein neues Unternehmen befinden sich Führungskräfte auch in familiären, sozialen, kulturellen und räumlichen Aspekten in Umbruchsituationen. Eine Ausdehnung auf private Bereiche kann ein wichtiger und gewollter Aspekt der Supervision sein. Sie leistet dann einen wesentlichen Beitrag zum „Life-Leadership“ (vgl. Kapitel 5.3). Im folgenden Kapitel werde ich aber zunächst die Aspekte der Unternehmenskultur beleuchten.

## **2. Unternehmenskultur**

### **2.1 Definitionen**

Gebert et al. beschreiben Organisationen<sup>8</sup> als „zeitlich stabile, gegenüber ihrer Umwelt offene, aus Individuen und Gruppen zusammengesetzte, zielgerichtete bzw. zweckrational agierende und strukturierte Systeme“ (Gebert et al. 1996<sup>4</sup>, Seite 18). Aufgrund dieser Sichtweise werde ich in Kapitel 3. auch einen Schwerpunkt auf systemische Supervision legen. In diesen Systemen gibt es Unternehmenskulturen: Das sind

---

<sup>8</sup> Ich verwende in dieser Arbeit den Begriff Unternehmen anstelle von Organisationen, weil er sich meines Ermessens für den Profit-Bereich besser eignet. Ich verstehe Unternehmen aber im Kontext der Arbeit synonym zu Organisation.

„Muster grundlegender Annahmen und Überzeugungen, die ausmachen, wie die Organisation sich selbst und ihre Umwelt sieht, wobei diese Annahmen und Überzeugungen erlernt seien, von den Organisationsmitgliedern geteilt würden und im Verlaufe der Zeit zur Selbstverständlichkeit geronnen und insofern häufig unbewusst seien“ (ebd., Seite 329).

**Wichtige Faktoren dieser Annahmen und Überzeugungen sind:**

- der Einfluss, den die Umwelt auf ein Unternehmen hat, wie zum Beispiel der Grad der Kundenorientierung,
- Sprach- und Verhaltensregeln und die Frage, ob sich auch tatsächlich daran gehalten wird,
- Grundhaltungen gegenüber den Mitarbeitern und die Frage, ob diese eher passiv, aktiv, als Mittel zum Zweck oder als entwicklungsfähige Ressourcen gesehen werden und
- die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und die Art, wie sie gestaltet werden (vgl. ebd. Seite 329ff.).

Aus diesen Faktoren wird deutlich, dass Unternehmenskultur nicht als Konstante gesehen werden kann. Vielmehr ist sie das einmalige, sich wandelnde Ergebnis aus sozialen Interaktionen und stellt sich immer aktuell in den gelebten und akzeptierten Orientierungen, Traditionen, Normen und Werten dar (vgl. Spiess 2003<sup>3</sup>, Glossar Seite V und Seite 9f.). Im Zusammenhang mit der Betrachtung von Führungskräften in dieser Arbeit ist außerdem von Bedeutung, dass die Unternehmenskultur Grundlagen für Macht bestimmt. Diese müssen nicht zwingend festgehalten sein, um allgemein akzeptiert und gelebt zu werden. Viele Menschen in Unternehmen versuchen subtil, ihre Handlungsspielräume zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen, was immer auch von der Unternehmenskultur abhängt und Auswirkungen auf sie hat (vgl. ebd. Seite 10f.).

Unternehmenskultur wird außerdem von zwei Ebenen bestimmt, die unterschieden werden müssen: Dabei handelt es sich um „die Wertvorstellungen und Beweggründe des Unternehmers und/oder der obersten Führungskräfte

und die Wertvorstellungen und Beweggründe der Mitarbeiter“ (Hinterhuber 1992<sup>5</sup>, Seite 248).

## **2.2 Relevante Aspekte des Konstrukts Unternehmenskultur für diese Arbeit**

Im Zusammenhang unserer Fragestellung halte ich es für zentral, dass Unternehmenskultur ein Resultat der Wechselbeziehungen einzelner Individuen in einem System ist. Werte und Normen werden immer neu konstruiert und ausgehandelt, um eine Identifikation mit dem Unternehmen zu ermöglichen und Orientierung zu schaffen. Eine neue Führungskraft dringt in dieses System ein und sorgt automatisch für eine Veränderung. Sie muss die eigene Rolle gestalten, sich mit den bestehenden Werten auseinandersetzen und das eigene Verhalten entsprechend steuern. Als Führungskraft befindet sie sich dabei in einem besonderen Dilemma: Sie steht zwischen persönlichen und unternehmerischen Interessen. Eigene Handlungsspielräume müssen entdeckt, ausgestaltet und vielleicht ausgeweitet werden. Daneben wünscht sich die Führungskraft sogar persönliche Entfaltungsmöglichkeiten in der neuen Position.

## **2.3 Einfluss der Unternehmenskultur auf die Führungskraft**

Aus den definitorischen Überlegungen wird bereits klar, dass es in jedem Unternehmen unterschiedlich zugeht und dass Führungskräfte sich in dem neuen Umfeld zurechtfinden müssen. Die eigene Rolle in der Kultur des neuen Arbeitgebers muss gefunden werden, Anpassung ist an vielen Stellen erforderlich und eine spannende Frage wird sein, wie die bisherigen Erfahrungen konstruktiv im neuen Umfeld eingesetzt werden können.

Die Führungskraft muss sich auch mit dem neuen Team finden. Oft dauert das eine geraume Zeit und Teams verändern sich erst einmal, bevor sie richtig zusammenpassen und die Abläufe klar geregelt sind. Besonders anspruchsvoll am Einstieg einer Führungskraft kann der Vergleich mit ihrem Vorgänger sein. Hier ist es gerade im neuen Umfeld wichtig, die eigene Linie und den eigenen Stil zu wahren und sich nicht nur auf das einzulassen, was bisher gelebt wurde (vgl. Begemann 2005, Seite 33). Es wird deutlich, dass die Führungskraft sensibel damit umgehen muss, die Geschichte des neuen

Unternehmens und der ausgeschiedenen Führungskraft zu respektieren. Ihrem Team muss sie Sicherheit in der Umbruchsituation geben, um die neue Arbeit kennen zu lernen und behutsam zu steuern, ohne die Leute von ihrem gewohnten Arbeitsstil abzubringen. Die neue Führungskraft befindet sich besonders in der Eingliederungsphase in einem Spagat: Sie muss zuhören, die neue Kultur kennen lernen und klar sagen, was sie will. Sie muss genau wahrnehmen und analysieren, während sie ihre Mitarbeiter kennen lernt. Viele dieser Wahrnehmungen bedürfen eines klaren Feedbacks, um zielgerichtet eingesetzt werden zu können. Trotzdem bleibt Führung in der Eingliederungsphase eine Gratwanderung, bei der vieles zurückgehalten werden muss, um nicht vorschnell oder falsch zu entscheiden (vgl. ebd. Seite 34ff.).

Die Führungskraft muss sich bei ihrer Arbeit immer an den Menschen orientieren, ihr Vertrauen gewinnen und das eigene Verhalten entsprechend abstimmen. Die strategische Zielrichtung mag der Führungskraft schnell klar sein. Allerdings muss sie daraus Ziele und Perspektiven für die Mitarbeiter entwickeln. Hierzu muss erst einmal der Überblick gewonnen und Informationen müssen ausgetauscht werden. Die Ansprüche und Erwartungen, die auf beiden Seiten gegeben sind, haben eine hohe Bedeutung. Führung findet in wechselseitigem Einfluss der Persönlichkeiten von Führungskraft und Mitarbeitern statt und geschieht in der jeweiligen Unternehmenskultur. Diese Grundlage wird auch als situatives Führen bezeichnet (vgl. Conrad et al. 2004<sup>2</sup>, Seite 20ff., Oppermann-Weber 2005<sup>2</sup>, Seite 21ff.). Vielleicht ist es anfangs für die Führungskraft die größte Herausforderung, den passenden Führungsstil zu finden und zu leben, denn ihr „Führungsverhalten hat entscheidende Auswirkungen auf Wohlbefinden, Motivation, Leistungsfähigkeit und Produktivität ihrer Mitarbeiter“ (Oppermann-Weber 2005<sup>2</sup>, Seite 18). Wie kooperativ oder wie autoritär muss ich meine Mitarbeiter führen? Wie viel Vorgabe und Kontrolle ist nötig? Heute geht man zwar davon aus, dass der kooperative Führungsstil am ehesten allen gerecht wird, allerdings muss dabei immer auch gefragt werden, welche Leistungen zwingend erbracht werden müssen. „Durch einen gleichermaßen situations- und personenbezogenen Führungsstil können [Führungskräfte] sowohl Sachaufgaben zielorientiert erledigen als auch mit motivierten Mitarbeitern rechnen“ (ebd, Seite 21).

## **2.4 Auswirkungen auf das Führungsverhalten**

Die Unternehmenskultur, die gelebten Normen und Werte haben mit den Führungserfahrungen der Mitarbeiter zu tun. Eine neue Führungskraft wird mit diesen Erfahrungen der Mitarbeiter konfrontiert und auf beiden Seiten ergeben sich daraus Annahmen und Erwartungen. Bei der Eingliederung muss daher genau diagnostiziert werden, in welcher Situation Führung nun stattfindet. Die Führungskraft wird Zeit und Unterstützung brauchen, um Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter erkennen und nutzen zu können. „Sie muss lernen zu differenzieren, um den jeweiligen Reifegrad ihrer Mitarbeiter zu erfahren und das eigene Verhalten darauf abzustimmen“ (Haberleitner et al. 2006<sup>7</sup>, Seite 18). Die zentrale Anforderung für das Verhalten von Führungskräften ist, „dass sie sich einen Überblick über den Entwicklungsstand ihrer Mitarbeiter verschaffen“ (Oppermann-Weber 2005<sup>2</sup>, Seite 25). Sie müssen wissen, wie viel Rückmeldung einzelne brauchen, wie selbstständig sie arbeiten und wie eine optimale Entwicklung und Förderung langfristig möglich ist.

Ein wesentlicher Aspekt für eine motivierende und gute Zusammenarbeit ist dabei die Delegation. Führungskräfte neigen oft dazu, sich selbst zu viel Arbeit vorzunehmen, weil sie meinen, so besser, schneller oder ohne großen Erklärungsaufwand arbeiten zu können. „Erfahrene Führungskräfte sehen gerade im Delegieren einen zentralen Schwachpunkt des Führungsnachwuchses – so das Ergebnis einer Umfrage des renommierten Managementzentrums St. Gallen“ (Zit. in: Begemann 2005, Seite 105). Führungskräfte müssen sich folglich in ihrer Eingliederungszeit in besonderer Weise Zeit nehmen, um möglichst genau wahrzunehmen, wie die Abläufe geregelt sind, welche Spezialisten es in ihrem Team gibt und wer bereit ist, viel Eigenverantwortung zu übernehmen. Es ist eine große Gefahrenquelle, Mitarbeiter ihrer eigentlichen Kompetenzen zu berauben, ihr Wissen zu übergehen und sich selbst in Alltagsarbeit zu verstricken. „Gute Führungskräfte haben gelernt abzugeben. Das bezieht sich auf fast alle Bereiche ihres Wirkraums“ (Noss 2003, Seite 80). Nach Noss sind das Bereiche wie Wissen, Verantwortung, Aufgaben, Entscheidungen, Ideen und Erfolge (vgl. ebd. 80f.). Ich denke, dass dieses Abgeben, das umfassende Delegieren und gelassene Wahr-

nehmen bzw. Verstehen in einer Umbruchsituation wie der Eingliederungsphase besonders schwierig ist. Aus Angst reißt man eher vieles an sich, um Vertrauen, Respekt und einen guten Eindruck zu erkämpfen. Eine Führungskraft kann aus einer guten Motivation heraus viele Fehler machen, weil sie ein möglichst gutes, beflissenes Bild abgeben möchte.

Stattdessen halte ich es für zentral, Werte und Normen der Unternehmenskultur zu entdecken. Welche Grundsätze gelten für Kommunikation, Auftreten und Verhalten? Was sind die Leitlinien im Unternehmen und in meiner Abteilung und wie kann ich mich diesen als Führungskraft nicht nur anpassen, sondern mit meiner Eigenheit authentisch leben? Nur wenn das gelingt, wird das Führungsverhalten erfolgreich sein. Ich muss mit meiner Identität als Führungskraft zur Identität des Unternehmens passen. Und auch wenn das bereits im Einstellungsverfahren überprüft wurde, so bleibt es an der Führungskraft selbst, diese Übereinstimmung zu leben (vgl. Oppermann-Weber 2005<sup>2</sup>, Seite 17f.; ebd. Seite 107f.). Die beiden unterschiedenen Ebenen der Unternehmenskultur von Hinterhuber (vgl. Kapitel 2.1) machen auch deutlich, dass Führungskräfte dabei in besonderer Weise in der Spannung von eigenen und unternehmerischen Interessen leben.

Die Werte der Unternehmenskultur haben folgende Funktionen: Zum einen soll man sich mit dem Unternehmen identifizieren können und zum anderen bieten sie die Chance, sich an das Unternehmen anzupassen. Man kann Werte in „Ziel- und Instrumentalwerte“ unterscheiden. Damit ist gemeint, welche Grundsätze (Zielwerte) Orientierung geben und welche Eigenschaften (Instrumentalwerte) aus diesen Grundsätzen resultieren (vgl. Spiess 2003<sup>3</sup>, Seite 12f.). Führungsstil und die Unternehmenskultur mit ihren Werten und Normen müssen zentrale interne Weiterbildungsangebote für „high potentials“ sein (vgl. Gaugler et al. 1994, Seite 600).

Frenzel unterstreicht außerdem, dass eine Führungskraft in den ersten Tagen im neuen Unternehmen jede Menge Zeit für Zielgespräche einräumen muss. Zielgespräche mit den eigenen Mitarbeitern und den Vorgesetzten. Ziele sind wichtig für die Motivation, weil sie deutlich machen, was erreicht

werden kann und soll. Außerdem helfen sie dabei, sich konstruktiv mit der Arbeit zu identifizieren und auseinander zu setzen. Sie bieten auch einen sinnvollen Anknüpfungspunkt, um Stärken und Schwächen zu identifizieren, um Verantwortung sinnvoll zu übertragen und um herauszufinden, was im Bereich des Möglichen liegt (vgl. Frenzel 2005<sup>3</sup>, Seite 25ff.).

### **3. Supervision in der Personalentwicklung**

#### **3.1 Definitionen**

Supervision bedeutet übersetzt Beaufsichtigung oder Aufsicht (vgl. Langenscheidt 2006, Seite 593). Im englischen ist ein „Supervisor“ daher auch häufig ein „Überwacher“. Auch Neuberger spricht von „Überwachung“ und davon, „gemeinsam mit einem erfahrenen Experten bestimmte Arbeitsprozesse [zu] besprechen“ (Neuberger 1994<sup>2</sup>, Seite 322). Definitionen von Supervision in dieser Arbeit haben dagegen einen sehr reflexiven Charakter: Es geht um eine berufsbegleitende „Selbstüberprüfung durch eine außenstehende Person mit dem Ziel der Verbesserung der eigenen professionellen Kompetenz“ (Zit. in: Lenner 1996, Seite 49). Pfirrmann beschreibt in ihrer Definition noch expliziter den analytischen Aspekt der Supervision. Demnach wird in der Supervision „das Zergliedern und Zerlegen des Problems in Einzelbestandteile, das Erfassen und Einschätzen der jeweiligen Eigen- und Fremdbeteiligung unter Berücksichtigung der strukturellen Gegebenheiten“ (Pfirrmann 1994, Seite 33) versucht. In dieser Definition wird bereits deutlich, dass die vielschichtigen Aspekte der Eingliederungsphase zerlegt werden sollen und dass neben den Anteilen, die die Führungskraft mit ins Unternehmen bringt, auch Aspekte wie die anderen Mitarbeiter und die Unternehmenskultur als Fremdanteile bzw. strukturelle Gegebenheiten mit im Blick sind.

Fengler dehnt den Rahmen der Supervision sogar noch explizit weiter aus. Er beschreibt Supervision als Klärung der „beruflichen Identität im Kontext von Klienten, Kollegen, Institution, Familie und Gesellschaft“ (Fengler 1999<sup>3</sup>, Seite 323). Besonders schön an dieser Definition finde ich den Begriff der beruflichen Identität, der in Kapitel 2.3 auch so verwendet wurde. Diese muss

in Einklang mit der Unternehmenskultur gebracht werden. Nach Lenner stellt Supervision außerdem „ein Verfahren dar, das hilft, Strukturen, Positionen, Rollen und Konflikte im Arbeitsfeld zu klären und weiterzuentwickeln“ (Lenner 1996, Seite 51). Supervision will „eine neue Art des Umgangs mit sich selbst initiieren und dadurch dazu beitragen [...], daß die Person sich in ihren Bezügen bewußter wahrnimmt und bewegt“ (ebd., Seite 54). Hier tauchen somit die Aspekte der Selbstwahrnehmung, der Beziehungsgestaltung, des Führungsverhaltens und der Verantwortungsübernahme und –übertragung auf.

Supervision findet in Einzel-, Gruppen-, Team-, Fall- und Peersupervision statt. Teamsupervision spielt für diese Arbeit keine Rolle, weil es wenig Sinn macht, Führungskräfte bezüglich der Fragestellung mit ihrem Team gemeinsam zu supervidieren. Die Fallsupervision vernachlässige ich hier als eigenständige Methode. Ich habe aber das Verständnis, dass in der Supervision oftmals fallorientiert gearbeitet wird<sup>9</sup>. Die Einzelsupervision zeichnet sich durch die Zweierbeziehung aus und eignet sich am besten zur Selbstreflexion. „Hier erfährt man im Idealfalle im Schutze der Anonymität am meisten über die eigenen Stärken und Schwächen bzw. Grenzen und Chancen in der Arbeit mit anderen Menschen“ (Belardi 2002, Seite 86). Ein Nachteil ist das sehr enge Setting und das beschränkte Feedback von einer Person. Belardi markiert auch noch das Abdriften in den persönlichen Bereich als Gefahr der Einzelsupervision (ebd. Seite 86). Allerdings weise ich noch mal darauf hin, dass ich dies in der aktuellen Managementsituation, im Zuge der postmaterialistischen Werte und im Sinne des „Life-Leadership“ in gewissem Maße für gerechtfertigt halte. Gruppensupervision zeichnet sich durch mehrere Personen aus, die sich ebenfalls zu den jeweils geschilderten Themen einbringen. „Information, Aspektenreichtum und Korrekturhinweise in großer Zahl kommen aus dem Kreis der Supervisanden, die auch Realismus und Verschobenheit von Ideen meist gut zu beurteilen vermögen“ (Fengler 1999<sup>3</sup>, Seite 325). In der Praxis ist es jedoch häufig schwierig, eine gute Gruppe zusammen zu setzen. Ein ähnliches Problem ergibt sich für die Peersupervision, die sich wesentlich von der Gruppensupervision darin unterscheidet, dass sie ohne ausgebildeten Supervisor stattfindet. Belardi beschreibt folgende Vor-

---

<sup>9</sup> Einen guten und kurzen Überblick über verschiedene Settings findet man in dem Grundlagenbuch von Belardi (vgl. Belardi 2002, Seite 85ff.)

teile der Peersupervision, die ich an dieser Stelle gerne anbringen möchte<sup>10</sup>  
(vgl. hierzu auch Kapitel 5.1):

- Führungskräfte unterstützen sich eigeninitiativ in schwierigen (Umbruch-) Situationen, was zu großer Offenheit, zu Zusammenhalt und Vertrauen führt.
- Führungskräfte werden direkt in ein kollegiales Netz eingeführt.
- Gemeinsame und stellvertretende Lernerfahrungen sind ermutigend und der Austausch von Ideen kann ein sehr kreativer Prozess sein.
- Es kommt zu einer Erlangung von neuen Kompetenzen in der Arbeit mit anderen und mit Gruppen (vgl. Belardi 2002, Seite 91f.).

Unabhängig davon, welches Setting für die Supervision gewählt wird, kann sie nur erfolgreich sein, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Alle Beteiligten müssen sich vertrauen, offen miteinander umgehen und sich selbst mit ihrem Erleben, Fühlen, Denken und Handeln einbringen. Ebenso muss die Bereitschaft da sein, Rückmeldungen entgegen zu nehmen. Sie müssen freiwillig an dem Prozess teilnehmen und Zeit investieren. Natürlich und vor allem läuft Supervision immer unter gegenseitigem Respekt ab.

### ***3.2 Zusammenfassende Aspekte der Supervision für diese Arbeit***

Aus den genannten Definitionen für Supervision ergeben sich für mich folgende zusammenfassende Aspekte:

- Supervision setzt bei einer Selbstüberprüfung an. Sie hat einen primär reflexiven Charakter (vgl. Kapitel 5.1).
- Supervision ist fallorientiert und analysiert Probleme und Fragestellungen detailliert. Dabei werden möglichst alle Umweltaspekte berücksichtigt (vgl. Kapitel 5.2).
- In der Supervision werden Beziehungen geklärt und es können auch Aspekte jenseits des beruflichen Kontextes auftauchen. Das ist nach

---

<sup>10</sup> Als wesentliche Nachteile listet er vor allem Überforderung mit der Methode, überhöhte Ansprüche, mangelnde Zielvorstellungen, falsche Schwerpunkte, schlechte Gruppenzusammensetzung auf (vgl. Belardi 2002, Seite 92)

dem Konzept des „Life-Leadership“ von großer Bedeutung (vgl. Kapitel 5.3).

- Supervision betrachtet nicht nur die unternehmerischen Interessen. Eine Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit birgt die Chance der Integration von persönlichen Vorstellungen und Zielen (vgl. Kapitel 6.).

### **3.3 Die systemische Supervision**

Supervision methodisch ganz eng einzugrenzen, ist nicht das Anliegen dieses Kapitels. Vielmehr soll die systemische Sichtweise verdeutlichen, dass in der Eingliederungsphase viele Aspekte zu berücksichtigen sind und dass ganzheitliches Denken gefragt ist. Krämer-Stürzl versteht unter ganzheitlichem Denken in Systemen, dass diese in viele einzelne Subsysteme gegliedert sind und dass Probleme aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden müssen, um Beziehungen und deren Wirkung zu erfassen. Diese Beziehungen zwischen Individuen und einzelnen Subsystemen sind dynamisch und das System ist offen gegenüber seiner Umwelt. Auch wenn Systeme durch gewisse Ordnungen, die sich zum Beispiel aus der Unternehmenskultur ergeben, geprägt sind, so zeichnen sie sich durch hohe Komplexität aus (vgl. Krämer-Stürzl 2003<sup>3</sup>, Seite 31ff.). Ein solches Verständnis von Supervisoren impliziert auch, dass sie „sich längst nicht mehr so eng an ihre ehemals erlernte Methode [halten]; sie arbeiten elektisch, methodenplural oder methodenintegrativ“<sup>11</sup> (Belardi 1998<sup>2</sup>, Seite 99).

Eine grundlegende Herausforderung der systemischen „Sichtweise [...] liegt auf der Hand: Soziale Systeme funktionieren auf nicht-triviale Weise. Sie sind in ständigem Wandel und weisen eine Eigendynamik auf, die genaue Vorhersagen hinsichtlich des Input-Output-Verhaltens fast unmöglich machen“ (Krämer-Stürzl 2003<sup>3</sup>, Seite 27). Damit weist Krämer-Stürzl darauf hin, dass keine einfachen, immer gültigen Schlüsse von Ursache auf Wirkung gezogen werden können, dass die Wirklichkeit in Systemen zwar Ziele verfolgt, allerdings verschieden interpretiert werden kann. Dadurch wird Reflexion nötig

---

<sup>11</sup> Verschiedene Methoden resultieren aus unterschiedlichen Gruppen- und Kommunikationsmodellen: Beispiele dafür sind der familientherapeutische Ansatz, die Balint-Gruppe, der gestaltpsychologische Ansatz, die „Themenzentrierte Interaktion“ (vgl. Petzold 1986, Seite 171ff. und Fatzer 2000<sup>9</sup>, Seite 123ff.).

und diese führt zur Entwicklung des Systems. Die Steuerung dieser Komplexität ist möglich, weil sich das Verhalten in Systemen nach bestimmten Mustern richtet, was meine Ausführungen über die Unternehmenskultur in Kapitel 2. unterstreicht. Die Kunst liegt darin, diese Muster und Denkmöglichkeiten zu entdecken und zu beobachten, Hypothesen über wahrscheinliche Systemreaktionen zu bilden, um angemessene Problemlösungsverfahren zu entdecken. Alle Interventionen müssen selbstreflexiv und mit Feedbackschleifen erfolgen, weil alle Handelnden, selbst externe Supervisoren, Teil des Systems werden und Wechselwirkungen erzeugen. Daher will ich an dieser Stelle wenigstens kurz erwähnen, dass Supervisoren auch dringend Möglichkeiten und Räume zur Selbstreflexion brauchen (vgl. ebd. 26ff.; Haberleitner et al. Seite 40ff).

Haberleitner et al. zeigen noch auf, dass die Realität in Systemen konstruiert ist. Beobachtungen unterliegen der subjektiven Bedeutungsgebung und Fakten werden selektiv und verschieden wahrgenommen. Die Art und Weise, wie Individuen ihre Umwelt deuten, hängt dabei von ihren Erfahrungen und persönlichen Situationen ab. Viele Motive in diesem Deutungsprozess laufen unbewusst und automatisch ab. Selbstreflexiv muss Zugang zu eigenen Wirklichkeitskonstruktionen geschaffen werden. In der Kommunikation mit anderen ist daher auch wichtig, keine zu schnellen Schlüsse oder gar Urteile zu vollziehen, weil Gesagtes und Gehörtes immer von individuellen Deutungen geprägt ist. Eine Botschaft kommt niemals geradlinig und eindeutig vom Sender zum Empfänger. Supervision muss nach diesem Verständnis Situationen schaffen, in denen Lernen ermöglicht und nicht erzeugt wird. Supervisoren müssen über eine Ermöglichungs- und Einbindungskompetenz verfügen (vgl. Arnold 2003<sup>4</sup>, Seite 75), weil Wissen und Veränderung nicht erzeugt werden kann, sondern ermöglicht werden muss (vgl. Haberleitner et al. Seite 36ff.). Supervision ist außerdem eine gute Methode für erwachsenengemäßes Lernen. Arnold fordert in diesem Zusammenhang kommunikatives und erfahrungsoffenes Lernen, das auch außerfachliche Aspekte und Begründungen einschließt. Die Wahl der Lerninhalte und Lernprojekte, ja sogar die gesamte Lernorganisation wird durch den Lernenden bestimmt (vgl. Arnold 1996, Seite 198ff.).

Becker beschreibt systemische Personalentwicklung im Spannungsfeld der Begriffe Komplexität, Offenheit und Geschlossenheit. Für ihn entsteht die Komplexität aus der Relation der einzelnen Elemente zueinander. Diese interagieren miteinander in vorgefundenen Ordnungen und Strukturen. Geschlossenheit ist dazu nötig, damit Systeme sich gegenüber der Umwelt definieren können und einen autonomen Sinn erhalten. „Als soziale Systeme verfolgen sie eigene Zwecke, ohne die sie nicht zu verstehen sind“ (Becker 2005, Seite 11). Gleichzeitig müssen sie aber auch ihrer Umwelt gegenüber offen sein, um Entwicklungen wahrzunehmen und langfristig überlebensfähig zu sein. „Die [systemische] Personalentwicklung dient der Sinnvermittlung, indem sie den handelnden Akteuren die Notwendigkeit von Lernen und Verändern, Strukturieren und Vereinfachen, von Ordnung und Abgrenzung [...] vermittelt“ (ebd. Seite 12). Sie ist ein Subsystem des Unternehmens, von dem sie „ihre Aufträge, ihre Ressourcen und ihre Legitimation“ (ebd. Seite 13) erhält. Sie muss sich entsprechend abgrenzen und einordnen (vgl. ebd. Seite 10ff.).

Nach diesem Verständnis vollzieht eine Führungskraft beim Unternehmenswechsel einen „Systemwechsel“ (vgl. Seewald 2003, Seite 44f.), was neue Rollen, Beziehungen und Strategien mit sich bringt. Das neue Unternehmen hat ein Image, es steht für bestimmte Produkte oder Dienstleistungen und richtet Erwartungen an die neue Führungskraft. Diese soll sich in das bestehende System einfügen und Leistung bringen, obwohl die genaue Ausgestaltung des Arbeitsplatzes vielleicht noch gar nicht klar ist. Daher bedarf es einer „gemeinsamen Überprüfung der Normen und Verhaltensweisen zum Leistungsgeschehen, der Spielregeln und Gütemaßstäbe. Davon berührt sind auch der individuelle Handlungs- und Entscheidungsspielraum“ (ebd. Seite 45).

### ***3.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformen***

Bevor in den nächsten Kapiteln detailliert die Herausforderungen der Eingliederung und die darauf abgestimmten Unterstützungsaspekte der Supervision erläutert werden, will ich nun die in Kapitel 1.4 angekündigte Abgrenzung zu

Mentoring und Coaching<sup>12</sup> vornehmen. In beiden Fällen werde ich dabei auch die Aspekte erwähnen, die nach meinem Verständnis für Supervision im Kontext dieser Arbeit sprechen. Grundsätzlich halte ich für wichtig, dass der Supervisor extern ist oder zumindest keine Weisungsbefugnis für oder Interessen gegenüber der neuen Führungskraft hat.

### 3.4.1 Mentoring

Für Sattelberger ist Mentoring ein klassisches Instrument der Führungskräfteentwicklung, um Nachwuchsführungskräfte zu fördern, mikropolitisch zu vernetzen und einen „Pool an Managementtalenten“ zu haben, die sich für unterschiedliche Positionen im Unternehmen eignen (vgl. Sattelberger 1996, Seite 23ff.). Es handelt sich um „die persönliche Förderung und Unterstützung jüngerer Potentialträger durch hochrangige und erfahrene Führungskräfte“ (ebd. Seite 23). Und auch Schäfer hält Mentoring für eine Möglichkeit, intern hoch qualifizierte Leute durch langjährige und erfahrene Mitglieder zu fördern. Er spricht im deutschen Kontext sogar von einem Patensystem, das sich auf einen „ausgewählten Kreis förderungswürdiger Nachwuchskräfte beschränkt“ (Zit. in: Schäfer 2001, Seite 158).

Mentoring zielt also stark darauf ab, dass ein Mitarbeiter sich im Unternehmen zurechtfindet und speziellen Führungsaufgaben gerecht wird. Das passt vordergründig sehr gut zu unserem Thema. Allerdings ziehe ich die Supervision als Methode vor, weil mir wichtig ist, dass neue Führungskräfte Unterstützung von einer neutralen Person bekommen. Mentoring beschreibt Kühl völlig konträr als „Vorgesetzte-Untergebene-Verhältnisse“ (vgl. Kühl 2005, Seite 10). Ich denke, dass im Zuge des Konzeptes der lernenden Organisation<sup>13</sup> eine eigenständige und kritische Auseinandersetzung mit dem neuen Unternehmen, seiner Kultur und dem Führungsverhalten des Vorgängers und anderer Manager sehr konstruktiv sein kann. Letztlich bietet eine neue Führungskraft durch extern gewonnene Erfahrungen und Ideen immer die große Chance, auf Entwicklungen außerhalb des Unternehmens aufmerk-

---

<sup>12</sup> Eine differenzierte Befassung mit Beratungsansätzen ist in dieser Arbeit nicht möglich. Eingrenzungen und Abgrenzungen sind bei Pallasch et al. (vgl. Pallasch et al. 2005, Seite 9ff.) und Birgmeier (vgl. Birgmeier 2005, Seite 227ff.) zu finden.

<sup>13</sup> Verkürzt verstehe ich eine lernende Organisation hier als ein Unternehmen, das sich permanent an Umweltveränderungen anpasst und durch konsequente Weiterentwicklung wettbewerbsfähig bleibt (vgl. Krämer-Stürzl 2003<sup>3</sup>, Glossar Seite V).

sam zu werden. Supervision bietet neben der größeren Neutralität an dieser Stelle folgende Vorteile: Sie ist reflexiv, arbeitet mit bisherigen Erfahrungen und ist nicht nur aufgabenbezogen. Potenziale werden meiner Meinung nach eher aus der Persönlichkeit mit ihren Erfahrungen geschöpft, wenn die Beratung auf einer Augenhöhe stattfindet. Die spannende Frage ist allerdings, ob das auch von der Unternehmensführung gewollt und unterstützt wird.

### 3.4.2 Coaching

Whitmore schreibt über Coaching folgendes: „Coaching setzt das Potential eines Menschen frei, seine eigene Leistung zu maximieren. Es hilft ihm eher, etwas zu lernen, als dass es etwas lehrt“ (Whitmore 1994, Seite 14). Wie bei der systemischen Supervision wird auch hier beim Coaching deutlich, dass es Räume schaffen will, in denen Lernen möglich ist, und nicht einfach nur auf Ergebniserzeugung abzielt. Allerdings wird auch klar, dass Verbesserung der Arbeit, eben eine Leistungssteigerung, ein wichtiges Ziel ist. Und Neuberger übersetzt Coaching mit trainieren, pauken und einüben, was von der ursprünglichen Bedeutung im Sport her resultiert (vgl. Neuberger 1994<sup>2</sup>, Seite 319). Ein wesentlicher Schwerpunkt liegt außerdem immer auf der Suche nach Handlungsoptionen. Das bekannte **GROW**-Modell<sup>14</sup> unterstreicht diese Priorität und schlägt folgenden Gesprächsverlauf vor: Am Anfang steht die Zielsetzung (**G**oal-Setting), gefolgt von einer realistischen Situationsanalyse (**R**eality-checking), auf die mögliche Handlungsalternativen (**O**ptions) aufbauen. Am Schluss steht dann die Frage, „was genau zu tun ist, um das Ziel zu erreichen“ (Niermeyer 2001<sup>2</sup>, Seite 65) (**W**hat, **W**hen, **W**ho, **W**ill). Hier zeigt sich erneut die Bedeutung einer Zielorientierung für die Steuerung des Coachingverlaufs.

Am Ende eines Coachings soll die Steigerung der Lösungskompetenz stehen. „Coaching ist ein Prozess, bei dem die Führungskraft dem Mitarbeiter hilft, zu lernen, wie er Aufgaben/Probleme selber lösen kann“ (Haberleitner et al. 2006<sup>7</sup>, Seite 25). Als weitere Ziele des Coachings bezeichnen sie mehr Reife und Verbesserung bezüglich der Arbeit (ebd. Seite 25f.).

---

<sup>14</sup> **GROW** steht für **G**oal-Setting, **R**eality-checking, **O**ptions, **W**hat, **W**hen, **W**ho, **W**ill (vgl. Niermeyer 2001<sup>2</sup>, Seite 63).

Zum Schluss dieses Kapitels fasse ich in der Abgrenzung zu Coaching kurz zusammen, warum Supervision die geeignetere Maßnahme zur Eingliederung der Führungskraft in eine neue Unternehmenskultur ist: Haberleitner et al. meinen, dass „Coaching eine stetige Selbstreflexion der Führungskraft hinsichtlich ihrer Rolle, ihrer persönlichen Haltung zu den Mitarbeitern und zu sich selbst sowie hinsichtlich der eigenen sozialen und kommunikativen Kompetenz voraus[setzt]“ (ebd., Seite 23). Folglich unterstreiche ich, dass Coaching erst eine geeignete Personalentwicklungsmaßnahme sein kann, wenn Führungskräfte einen sicheren Stand im neuen Unternehmen haben. Vorher ist die geforderte selbstreflexive Rolle und Haltung zu Mitarbeitern nicht möglich. Um dies zu erreichen, muss Supervision erst unterstützen. Außerdem halte ich Supervision für die ergebnisoffenere und tragendere Methode in der Umbruchsituation. Von Coaching ist „in der Personalentwicklung [...] nur noch das Ziel der ‚Leistungsverbesserung‘ geblieben“ (Oppermann-Weber 2005<sup>2</sup>, Seite 125). Leistung und Resultate muss die Führungskraft aber sowieso vorweisen und oft genug von den eigenen Mitarbeitern fordern. Ich denke, dass eine neue Führungskraft langfristig erfolgreicher agiert, wenn sie zu Beginn in der neuen Unternehmenskultur einen Schutzraum in der Supervision findet, wo Aspekte wie Wahrnehmen, Verstehen, Klären, Analysieren und Finden im Vordergrund stehen.

#### **4. Herausforderungen beim Unternehmenswechsel**

Wahrscheinlich spielt der Faktor Zeit eine wesentliche Rolle bei den Ausführungen in den folgenden Kapiteln. Und wenn man ehrlich ist, dann sollte bei der Forderung nach konstantem Wandel keine Zeit zu verlieren sein. Die spannende Frage bleibt: Was bedeutet es, Zeit zu verlieren, und wie ist Zeit sinnvoll eingesetzt? Ohne diese Fragen zu beantworten, will ich mit dieser Arbeit Unternehmen und Führungskräfte dazu anregen, sich Zeit zu geben. Zeit, um langfristige und nachhaltige Perspektiven einer Zusammenarbeit zu entwickeln. Zeit, um tragfähige Beziehungen und kulturell relevante Produkte und Dienstleistungen zu fördern.

#### **4.1 Die betriebliche Sozialisation**

Die erste Eingliederung<sup>15</sup> kann bis zu 6 Monaten dauern, um die anfallenden Aufgaben richtig zu erfüllen, das nötige Wissen zu erlangen, in das Team integriert zu sein und eine Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Regeln zu erlangen (vgl. Oppermann-Weber 2005<sup>2</sup>, Seite 116). In der betrieblichen Sozialisation geht es also um aufgabenbezogene Anforderungen und das Zurechtfinden im Unternehmen. Das sind eher allgemein gültige Eingliederungs- oder Sozialisationsphänomene. Um die speziellen Erwartungen an die Persönlichkeit der Führungskraft wird es im nächsten Kapitel gehen. Dieses geht dann näher auf die subjektiven Eigenschaften und das Erleben der Führungskraft ein.<sup>16</sup>

Neuberger beschreibt die betriebliche Sozialisation als Personalentwicklung „into-the-job“ (vgl. Neuberger 1994<sup>2</sup>, Seite 122). Sozialisation impliziert dabei, dass es nicht nur um die Anforderungen des Unternehmens geht: Auch die Führungskraft versucht, „ihre eigenen Vorstellungen durchzusetzen und die Bedingungen in ihrem Sinne zu gestalten“ (ebd. Seite 123). Das systemische Verständnis von Sozialisation unterstreicht diese wechselseitige Relation ebenso wie die Pädagogik: Demnach ist Sozialisation ein Aneignungsprozess, der in wechselseitiger Auseinandersetzung mit der Umwelt passiert. Rosenstiel et al. sprechen von einem „Prozeß der Aneignung von Motiven und Orientierungen“ (Rosenstiel et al. 1989, Seite 39), was der Führungskraft eine noch viel aktivere Rolle unterstellt. Die Eingliederung der Führungskraft kann folglich zwar vom Unternehmen gesteuert werden, allerdings bringt diese immer ihre Eigenheiten mit ein, die Einfluss auf die Kultur im Unternehmen haben. Die Eintrittsphase selbst wird dabei oft als schlagartig empfunden. Mitarbeiter auf beiden Seiten nehmen sie als destabilisierende Situation wahr, in der Angst und Unsicherheit auftreten, weil gewohnte Selbstverständlichkeiten erschüttert werden (vgl. Neuberger 1994<sup>2</sup>, Seite 124). Die Personalentwicklung sollte diesen Umbruch daher sinnvoll begleiten und neue

---

<sup>15</sup> Rosenstiel et al. unterscheiden zwischen Initialwirkungs-Position, deren sozialisatorische Wirkung in den ersten Monaten des Eintritts gilt, und Expositions-dauer-Position, die Wirkung annimmt, solange man in einem Unternehmen ist (vgl. Rosenstiel et al. 1989, Seite 39f.). Für diese Arbeit sind in besonderer Weise die ersten Monate interessant. Am Ende der Arbeit wird auch eine längerfristige Perspektive angesprochen (vgl. Kapitel 6.).

<sup>16</sup> Eine absolut detailgenaue Trennung ist hier aber von mir nicht vollzogen worden.

Führungskräfte nicht einfach ins kalte Wasser werfen und sie völlig allein mit den Anforderungen lassen, um so zu erfahren, ob sie sich durchkämpfen können. Auch eine vollzeitliche Vorbereitungsmaßnahme im Sinne eines Einführungstrainings halte ich für wenig sinnvoll. Die Herausforderungen bleiben dabei theoretisch und ein Transfer der Überlegungen in den Alltag ist zu abstrakt. Supervision stellt ein stimmiges arbeitsbegleitendes Training on-the-job dar, bei dem die neue Führungskraft „schon in den normalen Arbeitsprozeß integriert ist, aber es ist jemand zur Stelle [...], der bei Schwierigkeiten hilft“ (ebd. Seite 127).

Neuberger bezeichnet solche Schwierigkeiten als Einarbeitungskonflikte, die aus zu vielen, zu wenig, über- oder unterfordernden Tätigkeiten resultieren. Ebenso können Rollen und damit die Kompetenzen, Weisungsbefugnisse oder Rückkopplungsinstanzen nicht sauber geklärt sein. All das kann zu Kommunikationsproblemen, Konflikten in Teams und Rückzug führen (ebd. Seite 128). In der Eingliederungsphase muss es in besonderer Weise gelingen, die normativen Orientierungen, also die gelebte Unternehmenskultur, zu erlernen. Die Führungskraft muss ein Gespür für die Menschen entwickeln und wahrnehmen, wie sie miteinander umgehen und reden. Sie muss die Beziehungen zu den anderen Mitarbeitern gestalten, sich mit ihnen arrangieren und ihr Vertrauen gewinnen, ohne als Führungskraft die Distanz aufzugeben. Gleichzeitig steht sie vor der Herausforderung, sich selbst durchzubeißen und mit eigenen Defiziten und Inkompetenzen zu leben, die in der Eingliederungsphase völlig normal sind. Wichtig ist, dass die Führungskraft kritikfähig bleibt und sich insgesamt positiv darstellt. Als guter Teamplayer erfüllt sie die Anforderungen der Gruppe und der Organisation in angemessener Weise, um nicht als Isolierter, Krieger oder Außenseiter dazustehen (vgl. ebd., Seite 132ff.).

#### ***4.2 Erwartungen an eine neue Führungskraft***

Von Rosenstiel nennt in einer Vorlesung im Sommersemester 2005 folgende wesentliche Persönlichkeitsfaktoren für Führungskräfte und bezeichnet sie als „big fives“ (vgl. von Rosenstiel 25.04.2005, Vorlesung „Zum Problem von Führungseigenschaften“, Folie 9):

- **Extraversion** – Führungskräfte bauen leicht und aktiv Beziehungen auf.
- **Emotionale Stabilität** – Führungskräfte sind mutig, gelassen und haben eine positive Grundhaltung.
- **Verträglichkeit** – Führungskräfte sind freundlich und vertrauensvoll. Sie achten auf geklärte Beziehungen.
- **Gewissenhaftigkeit** – Führungskräfte sind verlässlich und übernehmen Verantwortung.
- **Offenheit für neue Erfahrungen** – Führungskräfte sind aufgeschlossen für Neues.

Clement et al. beschreiben sechs wesentliche Kompetenzen und nennen sie „big six“ (vgl. Clement et al. 2003, Seite 38):

- **Vision** – Führungskräfte haben ein Bild von der Zukunft und können es vermitteln.
- **Knowledge** – Führungskräfte haben hohes Wissen in verschiedenen Feldern und Geschäftsprozessen.
- **Change** – Führungskräfte suchen aktiv nach Veränderungen.
- **Action** – Führungskräfte planen konsequent und ergreifen Initiative.
- **Learning** – Führungskräfte schaffen kreative und experimentelle Lernfelder.
- **Interaction** – Führungskräfte gestalten Beziehungen und arbeiten erfolgreich mit anderen zusammen.

Bei beiden Aufzählungen wird für mich zentral deutlich, dass von Führungskräften erwartet wird, kreative und neue Ideen einzubringen. Dazu müssen sie die Initiative ergreifen, konsequent planen und handeln können. Ihre Visionen gilt es anderen nahe zu bringen. Sie sollten in der Lage sein, Beziehungen aufzubauen und Vertrauen zu gewinnen. Mutig gilt es, in allen Bereichen Verantwortung zu übernehmen. Führungskräfte stehen außerdem von Anfang an unter Beobachtung. Alle werden gespannt sein, wie sie sich verhalten, weil von ihnen Aktionen ausgehen soll. Dabei fallen wir Menschen „relativ schnell Vorurteile über unsere Mitmenschen, ohne dass wir uns da-

gegen wehren können.“ (Frenzel 2005<sup>3</sup>, Seite 11). Ein erster positiver Eindruck ist daher für Frenzel von zentraler Bedeutung. Dabei sollte sich die Führungskraft empathisch verhalten, sich in ihr Gegenüber hineinversetzen. Frenzel geht von Folgendem aus: Da, wo es Führungskräften gelingt, andere „als positiv und angenehm anzunehmen, wird sich dies mit großer Wahrscheinlichkeit auf diese [selbst] auswirken“ (ebd., Seite 12). Dies unterstreicht die von von Rosenstiel und Clement et al. geforderte Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung und die dazugehörige positive Grundhaltung. Trotzdem ist es zu Beginn wichtig, Zurückhaltung walten zu lassen und viele Gespräche zu führen (vgl. ebd., Seite 14ff). Meier unterstreicht diese Haltung und warnt davor, zu schnell zu handeln, in Aktionismus zu verfallen oder als Einzelgänger zu wenig zu kommunizieren (vgl. Winkler 2005, Seite 15).

Hier wird klar, dass sich die Führungskraft in einem Zwiespalt befindet. Sie muss geduldig vorgehen, aber an den richtigen Stellen präsent sein und Initiative ergreifen. Dieser Zwiespalt wird von Oppermann-Weber auch als „Bermuda-Dreieck“ bezeichnet, in dem sich die Führungskraft zunächst zurechtfinden muss. Eigene Wünsche und Ansprüche sind mit den Bedürfnissen der anderen Mitarbeiter und mit den Zielen des Unternehmens abzugleichen. Es muss in der Eingliederungsphase vor allen Aktionen eine Auseinandersetzung mit den entsprechenden drei Bereichen erfolgen: Eine Führungskraft muss sich an sich selbst, den Mitarbeitern und der geforderten Leistung orientieren und später auch messen lassen (vgl. Oppermann-Weber 2005<sup>2</sup>, Seite 12f.). Relevante Größen von Führung sind folglich die Mitarbeiter, die geführt werden, die Unternehmenssituation, in der Führung stattfindet, und die Führungskraft selbst. Eine gute Führungskraft diagnostiziert die Situation, in der Führung stattfindet, die Relationen der beteiligten Personen und die eigene Persönlichkeit (vgl. Conrad et al. 2004<sup>2</sup>, Seite 20ff.).

Führungskräfte bewegen sich heute nicht mehr in stabilen Ordnungen, wo vorhandene Pläne nur auf ihre Umsetzung warten. Führung bedeutet längst nicht mehr, klar erfasste Probleme zu lösen. Vielmehr gefragt ist „das systemische, evolutionäre, vernetzte Denken, [...] ein Prozess, der um Möglichkeiten kreist und mit Szenarien arbeitet“ (Mahlmann 2000, Seite 91). Die be-

schriebenen diffusen und sehr differenzierten Erwartungen und Anforderungen können sich schnell belastend auswirken und zu Überforderungen werden, was das Thema des nächsten Kapitels (4.3) sein wird. Führungskräfte stehen in der Gefahr, Kontrollverluste nicht auszuhalten, die aus noch unklaren Beziehungen, Strukturen und Kommunikationsnetzwerken folgen. Die eigene Handlungsfähigkeit kann erst von diesen äußeren Umständen eingeschränkt bleiben oder der Neuling wird bewusst ausgebremst. Die Führungskraft muss vielleicht damit leben, hinter eigenen Ansprüchen zurück zu bleiben.

Zusammenfassend für dieses Kapitel möchte ich am Ende mit Mahlmann auf Folgendes hinweisen: „Jede Veränderung [auch der Einstieg in ein neues Unternehmen], die wir verwirklichen wollen, beginnt in uns selbst. Am Anfang des Prozesses steht folglich die Selbstreflexion. Die Art, wie wir über uns denken, fußt auf unserer [...] Einstellung“ (Mahlmann 2000, Seite 92).

### ***4.3 Herausforderungen können überfordern***

Der so genannte Praxisschock ist ein Phänomen, das viele Berufseinsteiger und Berufswechsler erleben. Ein Praxisschock ist die „Diskrepanz zwischen dem beruflichen Alltag, wie er war und wie er eigentlich zu sein hätte“ (Cherniss 1999, Seite 39). Oft ist diese Diskrepanz mit unrealistischen Erwartungen und vielleicht mit Idealismus verbunden. Die Führungskraft macht sich falsche Vorstellungen davon, was in der neuen Position auf sie zukommt und häufig nehmen sich auch Unternehmensleitungen nicht genug Zeit, um über Erwartungen und Anforderungen zu sprechen. Vielfältige Interaktionen, viele Gespräche und Termine besonders in der Anfangsphase können dazu führen, dass Führungskräfte die Kontrolle verlieren. „Sie brauchen Informationen und Ratschläge von Kollegen, um kompetent zu handeln, und sie brauchen ein Feedback, um zu entscheiden, wie gut sie die Sache schon beherrschen“ (ebd., Seite 52). Ein Führungswechsel erfordert also dringend ein Fremdbild, eine zweite Einschätzung und damit andere Wahrnehmung der Arbeitsleistung, um ein Gleichgewicht zu erlebten Diskrepanzen zu bekommen. Für Führungskräfte scheiden an dieser Stelle Kollegen aus, weil sie selbst die Rolle des Vorgesetzten innehaben und vorsichtig sein müssen, gegenüber wem sie Schwäche zeigen.

Pfennighaus beschreibt, dass die unterschiedlichen Erwartungshaltungen zu persönlichen Enttäuschungen werden können, was zu einer „Desillusionierung im Beruf“ führen kann. Die Führungskraft „entwickelt (z.T. unrealistische) Ansprüche und Erwartungen oder bekommt sie auferlegt. Entsprechen diese Vorstellungen nicht der Realität des Berufsalltags und können sie nicht korrigiert werden, verursachen sie belastende Enttäuschungen“ (Pfennighaus 2000, Seite 1). Eine solche Desillusionierung kann sogar langfristig zu einem Burnout-Syndrom werden, wenn sie nicht bewältigt wird. Entspannung tritt dagegen ein, wenn die Wahrnehmung der Realität mit den eigenen Erwartungen in Einklang ist (vgl. ebd., Seite 41). Führungskräfte müssen daher behutsam ihr Erleben und die Umwelteinflüsse reflektieren und aufeinander abstimmen.

An dieser Stelle will ich kurz auf die Gefahr des Burnout-Syndroms hinweisen, weil es sich dabei um einen Prozess handelt, der anfängt, wenn überzogene Erwartungen und Belastungen über einen längeren Zeitraum anhalten. Um dem frühzeitig zu begegnen, halte ich das bewusste Gestalten von beruflichen Umbruchsituationen für wichtig. Außerdem macht ein aktueller Artikel im Magazin *managerSeminare* Folgendes deutlich:

„Im Vergleich zu allen anderen Krankheitsbildern sorgen psychische Störungen wie das Burnout-Syndrom [...], die oft durch Stress ausgelöst werden, noch vergleichsweise selten für Krankschreibungen – aber sie befinden sich in einer rasanten Aufholjagd: Allein von 2000 bis 2005 ist die Zahl der Arbeitsausfälle wegen psychischer Störungen um 23 Prozent gestiegen“ (Moser 2006, Seite 41).

Neben diesen Fehlzeiten macht der Verlauf des Burnout-Syndroms mit einigen parallelen Stufen auf die Situationen des Führungswechsels aufmerksam. So kennzeichnet Fengler beispielsweise folgende zehn Etappen: Idealismus und Enthusiasmus, Überforderung, geringer werdende Freundlichkeit, Schuldgefühle, vermehrte Anstrengungen, Erfolglosigkeit, Hilflosigkeit, Hoffnungslosigkeit, Erschöpfung, Burnout (vgl. Fengler 1999<sup>3</sup>, Seite 306). Besonders die ersten Etappen treten bei Führungskräften in einem neuen Un-

ternehmen auch ein. Es ist gut, dass sie ihre Arbeit mit Enthusiasmus beginnen. Wichtig ist jedoch, dass dieser dann auch in konstruktive Bahnen gelenkt wird, anstatt in Überforderung zu enden. Um Schuldgefühlen, unnötigen vermehrten Anstrengungen und Hilflosigkeit vorzubeugen, sind Unterstützungsangebote gefragt. Führungskräfte müssen Hilfe darin erfahren, sich gelassen in der neuen Unternehmung zu bewegen und gelassene Führungskräfte gilt es mehr und mehr zum Unternehmensziel zu ernennen (vgl. Moser 2006, Seite 43). Der Beitrag von Supervision zu dieser gelassenen Eingliederung, zu ganzheitlicher Personalentwicklung in einer lernenden Organisation, die Selbstmanagement und „Life-Leadership“ einbezieht wird nun in den abschließenden beiden Kapiteln diskutiert.

## 5. Unterstützungsaspekte der Supervision

In diesem Kapitel will ich die zusammengefassten Aspekte der Supervision aus Kapitel 3. vertiefen. Dabei sollen die Selbstüberprüfung (5.1), die Umwelteinflüsse (5.2) und das „Life-Leadership“ (5.3) als Schwerpunkte herausgegriffen werden. In meinen Ausführungen unterscheide ich nicht detailliert die angesprochenen Settings aus Kapitel 3.1, denke aber, dass die Einzelsupervision das sinnvollste Instrument zur Führungskräfteentwicklung in Eingliederungsphasen darstellt. Hier ist der sicherste Rahmen für Reflexivität, offene und ehrliche Analyse von Einzelfällen der Überforderung in privaten und beruflichen Beziehungen<sup>17</sup>. Eine Ergänzung kann die in Kapitel 3.1 beschriebene Peersupervision darstellen, wenn die nötige Offenheit bei Führungskräften besteht und sie in einem größeren Unternehmen auch beruflich genug Abstand haben, um unabhängig voneinander gemeinsame Lernerfahrungen zu machen. Folgendes Argument spricht für eine Peersupervision als niederschwelliges und freiwilliges Angebot durch Personalabteilungen: „Leistungsträger hängen an ihrer Aufgabe und brauchen meist nur einen Anstoß, um ihr Engagement mit ihren persönlichen Bedürfnissen in Einklang zu bringen und dauerhaft leistungsfähig zu bleiben“ (Moser 2006, Seite 42). Sie verfügen oftmals über die nötige Eigeninitiative, um sich in eine solche Gruppe

---

<sup>17</sup> Vgl. zusammenfassende Definitionsaspekte der Supervision in Kapitel 3.1

einzufügen. Außerdem haben sie einen großen Erfahrungsschatz, mit dem sie sich gegenseitig unterstützen können.

### **5.1 Reflexion und Selbstüberprüfung**

Supervision will das eigene Handeln reflektieren, zur Selbstüberprüfung anregen und klären, wie die Führungskraft sich selbst wahrnimmt und mit den gegebenen Herausforderungen umgeht. Dabei möchte Supervision „eine neue Art des Umgangs mit sich selbst initiieren und dadurch dazu beitragen [...], daß die Person sich in ihren Bezügen bewußter wahrnimmt und bewegt“ (Lenner 1996, Seite 54). Sie bezieht sich dabei direkt auf Probleme und Prozesse, die sich im Arbeitsalltag ergeben, und schlüsselt einzelne Faktoren anhand von konkreten Beispielen auf. Führungskräfte sollen darin unterstützt werden, das eigene Erleben und die dazugehörigen Emotionen in den Zusammenhängen zu beurteilen und nicht ausschließlich auf sich selbst zu beziehen. „Viele Führungskräfte halten eigenen Stress für persönliches Missmanagement oder Versagen und sie haben Angst, als wenig belastbar zu gelten, wenn sie sich über Stress beklagen“ (Zit. in Moser 2006, Seite 43). Supervision kann hier zu einem Perspektivenwechsel beitragen: Lineare Denkmodelle, die Symptome nur auf einen Faktor, wie persönliche Eigenschaften oder Handlungen zurückführen, können durchbrochen werden. Supervision fördert stattdessen systemisches Denken, das versucht, komplexe Zusammenhänge zu erfassen und aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten (vgl. Spiess 2003<sup>3</sup>, Seite 25f.). Supervision bietet für viele Einschätzungen daher eine größere Distanz oder einen anderen Blick. Stärken und Schwächen, Erfolge und Misserfolge können in einem anderen Licht erscheinen und besser eingeschätzt werden.

Außerdem kann die Supervision bei der persönlichen Rollenklärung helfen. Ziele und Motive, die zu dem Unternehmenswechsel geführt haben, werden in der neuen Situation erneut offen angesprochen und bearbeitet. Unternehmen gewährleisten durch Supervision eine Integration der neuen Führungskraft in ihre Unternehmenskultur. Dabei gilt es, „den Anpassungsprozess der Mitarbeiter zu fördern und ihre bisherigen Erfahrungen konstruktiv miteinzubeziehen“ (Seewald 2003, Seite 43). Die analytische Arbeit der Supervision hilft dabei, die Herausforderungen bei der Führungskraft zu belassen, und

unterstützt sie bei der aktiven Gestaltung der betrieblichen Sozialisation und einer dazugehörigen Auseinandersetzung mit der neuen Umgebung.

## **5.2 Klärung der relevanten Umwelteinflüsse**

Erwartungshaltungen bestehen auf beiden Seiten – bei Führungskräften und dem Unternehmen mit seinen Mitarbeitern. Neben dem bereits angesprochenen Enthusiasmus geht eine Führungskraft mit einer Vielzahl von Erwartungen in das neue Unternehmen. Viele richten sich dabei an die neue Umgebung, die neuen Kollegen, das Team und die neuen Herausforderungen. Ebenso werden von der Umwelt eine Menge Erwartungen an die Führungskraft gerichtet. Interessant ist dabei, dass „meist das Wissen über die Existenz bestimmter Erwartungen“ (Haberleitner et al. 2006<sup>7</sup>, Seite 118) fehlt. Alle Erwartungen sind in der Eingliederungsphase der Führungskraft von großer Bedeutung und ein konstruktiver Umgang mit ihnen ist unerlässlich. Nicht zuletzt dieser Umgang entscheidet über die Tatsache, ob der mitgebrachte Enthusiasmus erhalten bleiben kann, ob er die Leistungen der Führungskraft voranbringt oder ob er ständig enttäuscht wird und nachhaltige Schwächung der Führungskraft zur Folge hat.

Haberleitner et al. unterscheiden in unbewusste, uneingestandene und unausgesprochene Erwartungen (vgl. ebd. 2006<sup>7</sup>, Seite 118). Besonders im Bereich der unbewussten Erwartungen ist es wichtig, in der Supervision die Selbstreflexivität der Führungskraft zu erhöhen. Hier ist ein besonders hohes Maß an Offenheit gefordert, weil die Verbindung zu tiefen Emotionen und früh erworbenen Verhaltensmustern transparent werden kann. Die uneingestandene Erwartungen sind sehr oft mit unangenehmen Empfindungen verbunden. „So häufig verwechseln wir das Vorhandensein von Erwartungen mit dem Eingeständnis von Schwäche, dass wir ein ganzes Gebäude von Tabus aufgerichtet haben“ (ebd., Seite 119). Eine Konfrontation mit Stress, Überforderung, Frust und Fehleinschätzungen, die anscheinend von der Umwelt ausgelöst werden, ist unumgänglich. In der Supervision kann diese Konfrontation erfolgen und die verbundenen Gefühle werden bearbeitet. Der sichere Rahmen, der in der Supervision gegeben ist, lässt sogar Gefühle wie Wut und Aggression zu. Sie bietet einen Raum, wo konfliktvolle Beziehungen angesprochen und eigene Schwächen gezeigt werden dürfen. Erwartungshal-

tungen und zugehörige Empfindungen können ausgesprochen werden. Nur durch ein solches Eingestehen und an sich arbeiten kann die Führungskraft die eigene Außenwirkung gestalten und das Selbstbild richtig einschätzen. Supervision ist folglich nicht nur eine Unterstützung, die Führungskräften helfen kann: Zusätzlich müssen sich Unternehmen dieses Instrumentes bedienen, um schon bei der Unternehmenseingliederung für eine nachhaltige Leistungsfähigkeit ihrer Topleute zu sorgen. Die Verantwortung für den offenen Umgang mit Erwartungshaltungen liegt auch auf Seiten des Unternehmens. Hier besteht Interesse an einer Förderung der Unternehmenskultur und an der Herausbildung einer entsprechenden beruflichen Identität der eigenen Führungskraft. Wie diese als Vorbild auf andere wirkt, ist schließlich von entscheidender Bedeutung für den Erfolg ihrer Arbeit und letztlich des gesamten Unternehmens.

Veränderung des eigenen Verhaltens und die aktive Gestaltung der beruflichen Identität ist nur da möglich, wo offen kommuniziert wird. Alles, was unausgesprochen bleibt, entzieht sich den Einflussmöglichkeiten der Führungskraft. Umwelteinflüsse können nur bearbeitet werden, wenn Informations- und Kommunikationsbereitschaft gegeben ist. Supervision ist ein wertvolles Instrument, um Führungskräften Feedback zu ermöglichen. In ihrer Funktion als Vorgesetzte bietet sich die Möglichkeit zu lernen, dass zu einer guten Führungskraft das Geben und Annehmen von Feedback gehört. Clement et al. beschreiben in ihrem Artikel mehrfach, welche hohe Bedeutung dem Austausch von Informationen in einem Lernprozess zukommt. Und letztendlich ist die Eingliederungsphase ein Lernprozess für die Führungskraft und das Unternehmen. Führungskräfte müssen Rückmeldung auf die Kernfragen bekommen, was von ihnen erwartet wird und welche Erwartungen die Kultur des neuen Unternehmens setzt (vgl. Clement et al. 2003, Seite 45). In solchen Lernphasen besteht eine Vielzahl von Herausforderungen, in denen niemand alles weiß und Lösungen parat hat. „Management by walking around“ ermöglicht einen erhöhten Informationsfluss, weil sich die Führungskraft zeigt, Informationen direkt am Arbeitsgeschehen abholt, das Tagesgeschäft kennen lernt und mitten in die Situation der Mitarbeiter kommt (ebd. Seite 46f.). Einflüsse, die zum Führungsalltag gehören, werden auf diese

Weise in der Eingliederungsphase besonders intensiv erlebbar. Supervision kann die Erlebnisse, Erfahrungen und Beobachtungen in diesem Lernprozess noch einmal auf der Metaebene aufgreifen und wichtige Erkenntnisse für die Arbeit der Führungskräfte rückkoppeln.

Nicht zuletzt kann Supervision durch die distanzierte Einschätzung des eigenen Verhaltens und der Umwelteinflüsse zu einem Abgleich von ganz praktischen Fragen beitragen: Was ist in den ersten Wochen gelaufen und wo gab es den erhofften Erfolg? Wo liegen in der neuen Umgebung die persönlichen Stärken und Schwächen? Komme ich mit den Tagesaufgaben und meiner Arbeitszeit zurecht? Wie verhalte ich mich in der Zusammenarbeit mit anderen und welchen Führungsstil habe ich gewählt (vgl. Noss 2003, Seite 73ff.)? Solche oder ähnliche Fragestellungen können in einer Supervision mit externer Beobachtung beispielsweise durch eine SPOT-Analyse bearbeitet werden. Bei diesem Diagnoseinstrument werden in zwei Feldern untereinander Zufriedenheits- und Problemfaktoren (satisfactions and problems) der Gegenwart, und in den beiden Feldern daneben Möglichkeiten und Bedrohungen der Zukunft, (opportunities and threats) gesammelt. Mit dem Supervisor kann dann gewichtet und Verhalten überlegt werden, um aus Problemen Zufriedenheitsfaktoren bzw. aus Bedrohungen Möglichkeiten werden zu lassen (vgl. Krämer-Stürzl 2003<sup>3</sup>, Seite 78f.).

In Kapitel 2.3 hatte ich bereits erwähnt, dass viele Führungskräfte das Thema Delegation für eine besondere Herausforderung bei Nachwuchskräften halten. In der Supervision ist es daher von Bedeutung, neue Führungskräfte von Anfang an zu ermutigen, Verantwortung und das nötige Wissen abzugeben, transparent mit Informationen umzugehen, anderen an eigenen Erfahrungen Anteil zu geben, Entscheidungen auch einmal andere treffen zu lassen und die nötigen Fähigkeiten bei den Mitarbeitern zu entdecken (vgl. Noss 2003, Seite 80f.). Begemann ergänzt an dieser Stelle noch, dass Führungskräfte die Fragen klären müssen, „wie man `richtig´ delegiert und was man überhaupt delegieren kann“ (Begemann 2005, Seite 106). Delegation muss rechtzeitig geplant werden, Aufgaben müssen gut übergeben werden, im Gespräch gilt es, Informationen und Entscheidungskompetenzen weiter-

zugeben, Zeit für Rückfragen zu geben und das Ziel bzw. einen Termin, für die Fertigstellung des Auftrages zu vereinbaren (vgl. ebd. Seite 107). Supervision kann besonders bei den Nebenaspekten der Delegation unterstützen: Sie hilft loszulassen, dem Gegenüber zu vertrauen, ein richtiges Maß an Kontrolle zu finden und Ergebnisse gemeinsam und konstruktiv zu bewerten.

### **5.3 Life-Leadership<sup>18</sup>**

In den Ausführungen dieser Arbeit wurde bereits deutlich, dass Eingliederungsphasen in eine neue Unternehmenskultur einen Prozess von vielen verschiedenen Umbrüchen darstellen. Führungskräfte benötigen für diese Situationen eine Vielzahl an Kompetenzen und gleichzeitig erfolgt eine große Kompetenzerweiterung. Ich bin überzeugt davon, dass Supervision einen großen Beitrag zu dieser Kompetenzerweiterung beitragen kann, wenn sie frühzeitig und gut abgestimmt als Unterstützungsmaßnahme eingesetzt wird. Das Verständnis von Supervision bleibt somit trotz aller Reflexivität und Fokussierung der Herausforderungen ein Entwicklungsinstrument, das langfristig die Zufriedenheit und damit gleichzeitig die Qualität und Effektivität der Führungskraft erhält und sogar verbessert. In diesem Kapitel will ich nun versuchen, die Arbeitsfähigkeit der Führungskraft in ein ganzheitliches Licht zu rücken. Das „Life-Leadership“-Konzept von Seiwert stellt für mich dabei einen umfassenden Ansatz dar: In seinem „Modell der Lebens-Balance“ sollen die Bereiche Sinn/Kultur, Arbeit/Leistung, Körper/Gesundheit und Familie/Kontakt ausgewogen gestaltet werden. Nur eine Balance zwischen diesen Lebensbereichen sichert die eigene Leistungsfähigkeit. Ebenso haben Beeinträchtigungen in einzelnen Bereichen Auswirkungen auf alle anderen. Seiwert geht davon aus, dass sich zum Beispiel familiäre Probleme, Einsamkeit oder auch Selbstzweifel negativ auf die berufliche Leistungsfähigkeit auswirken (vgl. Seiwert 2004<sup>2</sup>, Seite 24 und 47).

Viele Autoren weisen seit geraumer Zeit darauf hin, dass ein gutes Zeit- und Selbstmanagement unerlässlich ist. So fordert Begemann dazu auf, Prioritäten zu setzen und Ziele zu definieren, die Arbeitszeit genau zu planen, besser zusammenzuarbeiten und zu delegieren, Arbeitsabläufe zu verbessern

---

<sup>18</sup> © „Life-Leadership“ ist eine eingetragene, geschützte Marke von Lothar J. Seiwert, Heidelberg.

und die Zeit nach der 80/20 Regel<sup>19</sup> einzusetzen. Dadurch sollen auch mehr Freiräume und Möglichkeiten für andere Lebensbereiche entstehen (vgl. Begemann 2005, Seite 111ff.). Noss ergänzt diese Aspekte um die Führungsverantwortung. Wer andere führen will, der muss auch in der Lage sein, sich selbst zu führen und „verantwortlich mit den eigenen Kräften umzugehen“ (Noss 2003, Seite 72). Kommunikationsstrukturen, Gremien und die Zusammenarbeit gilt es, effektiv zu gestalten. Die Aufgabenfelder, die Atmosphäre und das Verhältnis zu den Mitarbeitern muss entsprechend gepflegt werden (vgl. ebd., Seite 71ff.). Natürlich klammern andere Autoren die verschiedenen Lebensbereiche neben der Arbeit nicht explizit aus. Bei all ihren Ausführungen ist auch klar, dass die Arbeitskraft mit den anderen Bereichen zusammenhängt. Die Besonderheit bei Seiwert, die in diesem Kapitel nun aber noch weiter verdeutlicht wird, liegt in der Gewichtung: Er geht davon aus, dass die Bereiche auch gleichwertig behandelt werden müssen. Wenn berufliche Leistungsfähigkeit gegeben sein soll, dann müssen die Prioritäten auch in den anderen Bereichen klar sein. Sein „Life-Leadership“-Konzept ist folglich ein Plädoyer für Zielsetzungen in allen Lebensbereichen und für ein bewusstes Abwägen, wo momentan Dringlichkeiten entstehen. Supervision während der Eingliederungsphase in ein neues Unternehmen und in seine Kultur muss also unbedingt andere Lebensbereiche mit aufgreifen, weil sie direkt von dem Arbeitsplatzwechsel betroffen sind. Die Führungskraft wechselt den Wohnort und die sozialen Kontakte. Kinder wechseln die Schule und Lebenspartner müssen sich umorientieren. All das hat nach Seiwert absolut direkte Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und muss in der Supervision mit beachtet werden. „Life-Leadership“ fragt in allen vier Bereichen des Lebens, was wirklich wichtig ist. Es geht in all diesen Bereichen um die Frage: „Wie muss ich die Beziehung zu meiner Umwelt gestalten, damit sich mein Leben in Balance befindet“ (Seiwert 2004<sup>2</sup>, Seite 172)?

Unternehmen sollten daher ganzheitlich Verantwortung für ihre Führungskräfte übernehmen und den Beitrag von Supervision nutzen. Besonders beim

---

<sup>19</sup> Diese Regel wird auch „Pareto-Prinzip“ genannt. Sie wurde nach dem italienischen Volkswirt und Soziologen Vilfredo Pareto benannt. Die Regel geht davon aus, dass man 80% der Ergebnisse mit einem Zeitaufwand von 20% erreicht. Die restlichen 20% der Ergebnisse erfordern 80% Zeitaufwand. Diese Regel fordert somit dazu auf, Aufgaben gut statt perfekt zu machen und sich, wenn möglich, mit dem 80%igen Ergebnis zufrieden zu geben.

Einstieg in das Unternehmen gilt es, durch Supervision die Führungskraft in den vielfältigen Entscheidungsräumen zu unterstützen. „Mit jeder wirklich wichtigen Entscheidung, die wir treffen und umsetzen, wächst unsere Entscheidungsfähigkeit und unsere Fähigkeit, pro-aktiv zu handeln“ (Seiwert 2004<sup>2</sup>, Seite 132). Ein Unternehmen, das Führungskräfte haben will, die frühzeitig Entscheidungen treffen und zukünftige Anforderungen antizipieren können, benötigt ausbalancierte Führungskräfte, die mit Entscheidungen in allen Bereichen ihres Lebens nicht allein sind. Wenn mehrere Anforderungen auf Führungskräfte einbrechen und sie vielfältig mit Umstellungen konfrontiert sind, dann reicht es nicht aus, ein gutes Zeit- und Selbstmanagement zu haben. Der Lebens- und Arbeitsrhythmus muss dann Zeiten der Reflexion bieten (vgl. ebd. Seite 75f.). Supervision kann der Ort einer solchen Entschleunigung sein, wo herausgearbeitet wird, wie die Führungskraft angemessen auf die neuen Anforderungen reagiert. Reflexivität ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung, weil die Führungskraft sich immer wieder neu auf die eigenen Prioritäten zurückbesinnen muss. Seiwert schlägt in diesem Zusammenhang eine selektive Wahrnehmung vor, die sich auf wesentliche Dinge konzentriert. „Das selektive Wahrnehmen hilft uns, uns auf die für uns wichtigen Dinge zu konzentrieren“ (vgl. ebd. Seite 147). Der Supervision kommt dabei die große Bedeutung zu, diese selektive Wahrnehmung mit einer Fremdeinschätzung abzugleichen, um einseitigen Perspektiven vorzubeugen.

Eine letzte Herausforderung des „Life-Leadership“-Konzeptes, die ich hier erwähnen will, besteht in authentischem Leben. Ich denke, dass es für erfolgreiche Führungskräfte wichtiger denn je ist, authentisch zu agieren. Dazu gehört laut Seiwert, dass Führungskräfte entsprechend ihrer Prioritäten in allen Lebensbereichen Ja und Nein sagen können. Zu jeder Entscheidung, zu jedem Ja-Sagen, gehört auch ein Nein an anderer Stelle (vgl. ebd. Seite 79ff). Und Entscheidungen werden mehr und mehr nötig, weil Führungskräfte sich mit ihren Abhängigkeiten arrangieren müssen. Zur erfolgreichen Führungsarbeit gehört langfristig ein gesunder Körper, funktionierende soziale Kontakte und eine Rückbesinnung auf den wahren Sinn im Leben. Persönliche Freiheit oder Entfaltung der eigenen Karriere hat nichts mit absoluter

Unabhängigkeit von diesen Lebensbereichen zu tun. In diesem Spannungssystem gilt es, immer wieder neu ausgleichende, balancierende Entscheidungen zu treffen. Die absolute Vereinbarkeit aller Bereiche ist ein Mythos. „In unserer von Flexibilisierung gekennzeichneten Welt lassen sich viele Anforderungen nicht mehr vereinen“ (Seiwert 2004<sup>2</sup>, Seite 86). Supervision muss das Ausbalancieren in diesem Spannungssystem unterstützen. Sie kann dabei helfen, dass Führungskräfte mehr zu sich selbst finden, ihre Prioritäten klären und damit den Rückhalt für effektive Führungsarbeit schaffen. Und selbst ein Supervisionsprozess, der herausarbeitet, dass die neue Führungskraft den Anforderungen im neuen Unternehmen nicht gewachsen ist oder ihre Prioritäten an anderer Stelle deutlich macht, kann für das Unternehmen von Nutzen sein: Supervision bietet dann nämlich wichtige Erkenntnisse für die nächste Rekrutierung und sie beugt schlechter Führungsarbeit vor, weil die Führungskraft zu stark in andere Lebensbereiche verstrickt ist. Nicht zuletzt beugt sie möglichen Fehlzeiten aufgrund physischer oder psychischer Überforderung vor, wenn die Führungskraft sich rechtzeitig beruflich neuorientiert.

## **6. Schlussfolgerungen und Herausforderungen für die Personalentwicklung**

Die Herausforderungen für die Personalentwicklung, die sich aus dieser Arbeit ergeben, haben für mich zwei Facetten:

Zum einen bietet die Eingliederung von neuen Führungskräften ein großes Lernpotential für Unternehmen. Damit dieses Lernen nachhaltig und stimmig zur vorhandenen Unternehmenskultur ablaufen kann, ist ein reflexives Personalentwicklungsinstrument nötig. Daher will ich im ersten Teil des abschließenden Kapitels den Beitrag der Supervision auf dem Weg zur lernenden Organisation aufzeigen.

Zum anderen wurde an vielen Stellen deutlich, dass sich die Arbeitssituation in den letzten Jahren drastisch verändert hat: Neben der Diskussion um Unternehmenskulturen und der erhöhten Bedeutung von Identifikation mit dem

eigenen Unternehmen durch Führungskräfte, hat ein großer Wandel der Werte stattgefunden. Diese vermehrte Identifikation und die stärkeren Selbstentfaltungswerte, führen zu einer Annäherung und Abhängigkeit von unternehmerischen und persönlichen Zielsetzungen bei Führungskräften. Im zweiten Teil des abschließenden Kapitels werde ich daher erläutern, warum Personal- und Persönlichkeitsentwicklung verbunden werden müssen und welchen Beitrag Supervision an dieser Stelle zu leisten vermag.

### **6.1 Supervision als Instrument in der lernenden Organisation**

Folgende Grundannahmen der lernenden Organisation sind für das Thema dieser Arbeit von Bedeutung:

- Lernen vollzieht sich in Interaktionen zwischen Organisationsmitgliedern.
- Die Lernziele geben dabei Orientierung und Führungskräfte müssen diese glaubwürdig vorleben.
- Lernen dehnt sich weit über den fachlichen Bereich hinaus aus.
- Veränderungen resultieren aus reflexivem Austausch und werden konsequent angefangen und umgesetzt.
- Insgesamt soll die Wissens-, Wert-, Verhaltens und Problemlösungsbasis verbessert werden (vgl. Krämer-Stürzl 2003<sup>3</sup>, Seite 34ff.).

Inspirierend ist in diesem Zusammenhang die Haltung, die eine Führungskraft im Bestseller „FISH“<sup>20</sup> für sich entdeckt. Lundin et al. beschreiben, wie einer Führungskraft deutlich wird, dass für ihre Führungsarbeit die richtige Einstellung, ein spielerischer und Freude machender Umgang mit Arbeit und Kollegen und ganzheitliches präsent Sein unerlässlich sind (vgl. Lundin et al. 38ff., 67ff., 70ff. und 73ff.). Wichtig für das Thema dieser Arbeit ist: Man hat „immer die Wahl, wie man seine Arbeit machen will“ (ebd. Seite 38). Man kann „das Geschäft ernst nehmen und trotzdem mit Spaß an die Arbeit herangehen“ (ebd. Seite 69). Eine Rolle spielt auch die Suche „nach Möglichkeiten, [um] bei den Leuten angenehme Erinnerungen zu hinterlassen“ (ebd. Seite 72) und „geistig anwesend, wirklich präsent“ (ebd. Seite 74) sein. Inte-

---

<sup>20</sup> Siehe auch unter <http://www.fish.ch>

ressant an dem beschriebenen Buch ist in besonderer Weise, dass die Führungskraft ihre Erkenntnisse bei Beobachtungen mit einem Externen (Supervisor) macht. Die Arbeitsweise einiger Fischhändler und die Organisation des realen „Pike Place Fischmarkts“<sup>21</sup> in Seattle regen die Führungskraft zur Reflexion ihrer Arbeit und der Strukturen ihrer neuen Abteilung an. Ein Fischhändler unterstützt ihre Reflexion, spürt Ursachen für nicht zufrieden stellende Umstände auf, belässt die Lösungsentwicklung jedoch bei der Führungskraft selbst. Deren veränderte Haltung hat dann weit reichende Folgen für ihr gesamtes Mitarbeiterteam.

Ein wesentlicher Aspekt, zu dem Supervision beitragen kann, ist die Umsetzung eines kooperativen Führungsstils, der für eine lernende Organisation unumgänglich ist. Die Führungskraft muss in die Lage versetzt werden, ein Führungsverständnis zu entwickeln, „das seine Hauptaufgabe darin sieht, die Selbständigkeit, Eigeninitiative und Selbstorganisationsfähigkeit von MitarbeiterInnen und Arbeitseinheiten anzuerkennen, zu wecken, zu fördern, anzuleiten und zu koordinieren und auf gemeinsame Ziele hin zu lenken“ (Krämer-Stürzl 2003<sup>3</sup>, Seite 38). Genau eine solche Entwicklung macht die Führungskraft in „FISH“. Meetings werden gestartet, um die Ideen der Mitarbeiter zu erfahren. In reflexiven Austauschrunden werden Strukturen hinterfragt und Vorschläge für Veränderungen unterbreitet. Gemeinsam werden die Veränderungsideen dann umgesetzt. Supervision kann solche Prozesse anstoßen und die Führungskraft dazu anregen, Kooperationen an den passenden Stellen zu suchen und zu fördern. Sie unterstützt folglich bei einem ersten wichtigen Schritt auf dem Weg zur lernenden Organisation und kann weitere Schritte im Prozess begleiten.

Eine kooperative Führung erfordert dabei von der Führungskraft einen offenen Umgang mit ihren Mitarbeitern. Zielsetzungen müssen abgesprochen und weitergegeben werden und Fehler gestehen sich beide Seiten ein. „Es ist wichtiger, etwas zu tun und dabei mal etwas falsch zu machen, als gar nichts zu unternehmen und dabei fehlerfrei zu bleiben. Wo gehobelt wird, fallen Späne“ (Frenzel 2005<sup>3</sup>, Seite 43). Neben dieser Fehlertoleranz wird ein

---

<sup>21</sup> Siehe auch <http://www.pikeplace.com>

Lernklima durch Anerkennung angestoßen: Natürlich müssen Fehler konstruktiv kritisiert werden, damit Lernerfahrungen möglich sind. Trotzdem gilt: „Am besten wird Kritik aufgenommen, wenn ein Mensch mit Führungsverantwortung sonst auch nicht mit Lob und Anerkennung spart“ (Noss 2003, Seite 86). Supervision hilft dabei, den eigenen Weg zum passenden kooperativen Führungsstil zu finden. Besonders am Anfang im neuen Unternehmen kann die Führungskraft Unterstützung gebrauchen, um die richtige Dosierung zwischen Initiative und Abwarten zu finden. Mit der nötigen Reflexion wird Enthusiasmus gebremst, wo es nötig ist, Alleingänge zu vermeiden. Entgegengesetzt kann auch der Mut zu einsamen Entscheidungen entstehen (vgl. Winkler 2005, Seite 13ff.).

## ***6.2 Supervision als Instrument zur Integration von Personal- und Persönlichkeitsentwicklung***

In dieser Arbeit wurden sicher viele Aspekte aufgezeigt, die entscheidend für die Anfangssituation in einem neuen Unternehmen sind. Es wurde auch deutlich, dass Supervision einen konstruktiven Beitrag in dieser Situation leisten kann. Zum Abschluss will ich nun noch einen Aspekt näher betrachten, der für mich die zentrale Herausforderung darstellt, die sich aus diesem Thema ergibt: Die Integration von Personal- und Persönlichkeitsentwicklung. Dieser Aspekt verdient als Fazit am Ende dieser Arbeit eine besondere Betonung, weil es ein Versuch ist, den drastischen Wertewandel und die komplexe gesellschaftliche Situation dieser Zeit aufzugreifen. Für mich liegt eine große Chance in dem vermeintlichen Paradoxon, die Lebensbereiche miteinander in engen Zusammenhang zu bringen. Familie und Beruf, Kultur oder die Suche nach Sinn und das eigene Leistungsvermögen, der Wunsch nach einem erfüllten Leben und die Karriere, die Gesundheit und Innovation im Berufsalltag. Ich denke, dass sich Chancen aus dem Bewusstsein der Unvereinbarkeit ergeben – für Führungskräfte und für Unternehmen. Immerhin macht der Wertewandel auf den zweiten Blick auch einige Gemeinsamkeiten bei Unternehmen und Führungskräften klar: Beide wollen sich entfalten, entwickeln und lernen. Führungskräfte sind bereit, Unternehmenserfolg und eine sichere und inspirierende Arbeitsatmosphäre über eigene finanzielle Interessen zu stellen. Und nicht zuletzt: Flexibilität, Selbstverantwortung und Eigen-

initiative sind neue Werte, die zu gewissem Grad für beide Seiten erstrebenswert sind.

Organisationslernen geht immer vom Lernen der Individuen aus. „Eingebettet in und verzahnt mit dem organisatorischen Transformationsprozeß ist der individuelle Lern- und Entwicklungsprozeß der Organisationsmitglieder“ (Sattelberger 1996, Seite 35). Zum „Aufgaben-Lernen“ gehört nach Sattelberger das „Persönlichkeits-Lernen“. Neben beruflichen Kenntnissen und Fähigkeiten müssen Einstellungen hinsichtlich von Karriere und Privatleben erworben werden. Neben Anpassung an die neue Organisation gilt es die persönliche Identität im neuen Kontext zu erweitern. Personal- und Persönlichkeitsentwicklung müssen integriert werden (vgl. ebd. Seite 35ff.) und neben klassische Trainingsprogramme gehört die Selbsterfahrung (vgl. ebd. Seite 31). Supervision kann ein Tool darstellen, das Sattelbergers Forderung nachkommt, die „Veränderung bzw. Transformation der individuellen Laufbahn und beruflichen Identität verknüpft mit Prozessen der Unternehmenstransformation“ (ebd. Seite 30) zu gestalten. Und in die Veränderungsaspekte der persönlichen Laufbahn müssen private Bereiche mit einbezogen werden.

Eine ganzheitliche Verantwortung für die Führungskräfte wird mehr zur Unternehmensaufgabe. Wer eigenverantwortliche, engagierte und flexible Verantwortungsträger braucht, muss in diese investieren. Beispielsweise muss „Stressbewältigung [...] von der individuellen Aufgabe zur Aufgabe des Unternehmens“ (Moser 2006, 43) werden. In Belastungssituationen wie Unternehmenseingliederungen, oder noch besser kontinuierlich, brauchen Führungskräfte Möglichkeiten wie einen Supervisor oder eine Supervisionsgruppe, um diese Situationen besser zu bewältigen. In der Arbeit mit Führungskräften muss verstärkt darauf geachtet werden, dass nicht nur der Arbeitsbereich effizienter gestaltet wird. Nur weil „Stressoren wie fehlende Arbeitsmittel oder ungünstig strukturierte Arbeitsabläufe meist schnell abgestellt werden“ (Moser 2006, Seite 44) können und man dabei messbare Erfolge erzielt, dürfen andere Bereiche nicht ausgeklammert werden. Langfristig muss auf die bereits beschriebene Balance auch und gerade jenseits der beruflichen Alltagsanforderungen geachtet werden. Eine solche Arbeit in der Führungskräf-

teentwicklung wird positive Vorbildfunktion für andere Mitarbeiter einnehmen und Druck aus der Zusammenarbeit nehmen.

Mir ist klar, dass ich mit dieser Arbeit sehr stark die Belange der Führungskraft berücksichtige. Sicherlich vernachlässige ich an vielen Stellen die Motivationen der Unternehmer. Oft ist hier das primäre Interesse die direkte Wertschöpfung oder die Gewinnmaximierung. Nach Hinterhubers Aspekten über die beiden Ebenen der Unternehmenskultur (vgl. Kapitel 2.1) bestimmen diese Beweggründe auch in großem Maße die Kultur im Unternehmen. Für die Personalentwicklung in Profitorganisationen wird es immer schwer sein, ein Tool wie die Supervision auszuprobieren, geschweige denn zu etablieren. Wenn man dabei noch, wie in dieser Arbeit mehrfach geschehen, den reflexiven Charakter betont und für nachhaltige Führungskräfteentwicklung plädiert, dann stehen die Argumente allen Kostenaspekten oberflächlich gesehen nach. Und auch der Aspekt der Persönlichkeitsentwicklung kann vordergründige wirtschaftliche Aspekte nicht aus dem Weg räumen.

„Aus dem Weg räumen“ ist aber auch nicht das Anliegen dieser Arbeit. Vielmehr handelt es sich um einen Versuch der Sensibilisierung für eine ganzheitliche systemische Perspektive. Für Überzeugungen, die neben mir immer mehr Autoren teilen, die leidvolle Erfahrungen mit kranken und gescheiterten Führungskräften gemacht haben. An dieser Stelle spielt es auch keine Rolle, in welchen Lebensbereichen sie gescheitert sind. Sicher ist, dass ein Scheitern, das nicht in konstruktive Bahnen gelenkt wird, auch wirtschaftlich gesehen eine Menge Kosten verursacht. Dagegen kann man Folgendes anführen: „Geborgenheit macht leistungsfähig. [...] Je sicherer wir [Führungskräfte] sein können, dass wir von Freunden usw. getragen werden, umso mutiger und selbstbewusster können wir uns neuen Herausforderungen stellen“ (Seiwert 2004<sup>2</sup>, Seite 107). Und auch Mahlmann unterstreicht, dass Führungskräfte verstärkt intuitiv und affektiv handeln werden. Zweckrationalität und Vernunft wird gegenüber den Einstellungen der Führungskräfte zur Außenwelt und zu ihren Mitmenschen in den Hintergrund treten. Aus diesem Grund müssen Führungskräfte selbstreflexiv ihr gesamtes Lebensumfeld be-

trachten und daraus berufliche Leistungsfähigkeit und viel Selbstbewusstsein ziehen (vgl. Mahlmann 2000, Seite 92f.).

Ich behaupte, dass Supervision den Wert von Führungskräften in einem Unternehmen von Beginn an steigern kann, eben weil sie reflexiv arbeitet, Emotionen mit einbezieht und alle Lebensbereiche integriert. Sie ist ein Instrument, das Zeit lässt, ganzheitlich und trotzdem fall- und praxisorientiert arbeitet. Damit sorgt sie für eine nachhaltige Entwicklung und dauerhafte Veränderung, was unerlässlich für lernende Organisationen ist. Außerdem bin ich überzeugt davon, dass auch die Integration von Aspekten der Persönlichkeit, das Einbeziehen privater Aspekte in die Zusammenhänge des Unternehmens wichtig und systemisch unumgänglich ist. Die Arbeitsfähigkeit hängt damit unmittelbar zusammen und künstliche Trennungen wirken sich kontraproduktiv aus. Selbst der letzte Studienbrief des Fernstudiums „Personalentwicklung im lernenden Unternehmen“ lässt sich in diese Forderung einbeziehen:

***„So dürfte es zu den wichtigsten Feldern künftiger Personal- und Organisationsentwicklung gehören, dem Fach- und Führungsnachwuchs die Umsetzung seiner persönlichen Ziele – soweit sie dem Gesamtunternehmensinteresse entsprechen – zu ermöglichen“ (Spiess 2003<sup>3</sup>, Seite 18).***

## 7. Literatur

**Arnold, Rolf:** Personalentwicklung – Grundlagen und Einführung. Studienbrief des Fernstudienganges „Personalentwicklung im lernenden Unternehmen“ am Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung in Kaiserslautern (PE 0110). Kaiserslautern 2003<sup>4</sup>.

**Arnold, Rolf:** Weiterbildung. Ermöglichungsdidaktische Grundlagen. München 1996.

**Becker, Manfred:** Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart 2005.

**Begemann, Petra:** Der erste Führungsjob. Wie Sie sich durchsetzen – wie Sie Fehler vermeiden. Frankfurt 2005.

**Belardi, Nando:** Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg 1998<sup>2</sup>.

**Belardi, Nando:** Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München 2002.

**Birgmeier, Bernd R.:** Coaching und soziale Arbeit. Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings. Weinheim 2005.

**Bundesagentur für Arbeit:** Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Monatsbericht September 2006. Im Internet unter:

<http://www.pub.arbeitsamt.de/hast/services/statistik/000000/html/start/monat/aktuell> (Downloaddatum: 08.20.2006, 19.15 Uhr)

**Cherniss, Cary:** Jenseits von Burnout und Praxisschock. Hilfen für Menschen in lehrenden, helfenden und beratenden Berufen. Weinheim 1999.

**Clement, Ute; Refsgaard, Corinna:** Lernen am Unterschied. In: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung. 22. Jahrgang 2003 Nr. 1. Zürich 2003.

**Conrad, Peter; Trummer, Martina:** Grundlagen der Mitarbeiterführung. Studienbrief des Fernstudienganges „Personalentwicklung im lernenden Unternehmen“ am Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung in Kaiserslautern (PE 610). Kaiserslautern 2004<sup>2</sup>.

**Conrads, Sonja:** Supervision in der Führungskräfteentwicklung. Eine qualitative Untersuchung in einer Versicherung. München 1997.

**Dobischat, Rolf:** Arbeitnehmer und Personalentwicklung. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen 1994.

**Domsch, Michel E.; Harms, Martina; Stickel, Peter:** Methoden der Personalentwicklung II – Bildungsbedarfsanalyse. Studienbrief des Fernstudien- ganges „Personalentwicklung im lernenden Unternehmen“ am Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung in Kaiserslautern (PE 0520). Kai- serslautern 2000<sup>2</sup>.

**Fatzer, Gerhard (Hrsg.):** Supervision und Beratung. Ein Handbuch. Köln 2000<sup>9</sup>.

**Fengler, Jörg:** Supervision. In: Fengler, Jörg; Jansen, Gerd: Handbuch der heilpädagogischen Psychologie. Stuttgart 1999<sup>3</sup>.

**Frenzel, Ralph:** Das erste Mal Chef. Ratgeber für die erfolgreiche Karriere. München 2005<sup>3</sup>.

**Gaugler, Eduard; Kadel, Peter:** Weiterbildung von Führungskräften. In: Tip- pelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen 1994.

**Gebert, Dieter; von Rosenstiel, Lutz:** Organisationspsychologie. Stuttgart 1996<sup>4</sup>.

**Haberleitner, Elisabeth; Deistler, Elisabeth; Ungvari, Robert:** Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potentiale ihrer Mitarbeiter. Mün- chen 2006<sup>7</sup>.

**Hinterhuber, Hans H.:** Strategische Unternehmensführung. Berlin 1992<sup>5</sup>.

<http://www.fish.ch> (Downloaddatum: 28.09.2006, 15.13 Uhr)

<http://www.grundig->

[akademie.de/management/offsem/fuehrung/fuehrungswechsel.htm](http://www.grundig-akademie.de/management/offsem/fuehrung/fuehrungswechsel.htm)

(Downloaddatum: 22.06.2006, 13.58 Uhr)

<http://www.kommunariko.at/pb03.html> (Downloaddatum: 22.06.2006, 14.05 Uhr)

<http://www.pikeplace.com> (Downloaddatum: 28.09.2006, 15.32 Uhr)

<http://www.professio.de/95.html> (Downloaddatum: 22.06.2006, 13.49 Uhr)

**Krämer-Stürzl, Antje:** Organisationsberatung – Modelle, Methoden, Instru- mente. Studienbrief des Fernstudienganges „Personalentwicklung im lernen- den Unternehmen“ am Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbil- dung in Kaiserslautern (PE 1220). Kaiserslautern 2003<sup>3</sup>.

- Kühl, Stefan:** Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung. Eine Studie im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. Köln 2005.
- Langenscheidt.** Taschenwörterbuch Englisch. Berlin 2006.
- Lenner, Katharina:** Zwischen Arbeit und Privatleben. Entwicklung der professionellen Kompetenz durch ganzheitliche Praxisbegleitung. In: Meisel, Klaus (Hrsg.): Supervision. In: DIE: Materialien für Erwachsenenbildung (Band 6). Frankfurt am Main 1996.
- Lundin, Stephen C.; Paul, Harry; Christensen, John:** Fish. Ein ungewöhnliches Motivationsbuch. Frankfurt 2001.
- Mahlmann, Regina:** Erfolgreich als Führungskraft: Eigene Stärken erkennen, entwickeln und nützen. Weinheim 2000.
- Moser, Corinna:** Wie Führungskräfte Stress managen. Entspannung bei Anspannung. managerSeminare Heft 102 2006.
- Neuberger, Oswald:** Personalentwicklung. Stuttgart 1994<sup>2</sup>.
- Niermeyer, Rainer:** Coaching. Sich und andere zum Erfolg führen. Freiburg 2001<sup>2</sup>.
- Noss, Michael:** Führen. Mutig und kompetent Verantwortung übernehmen. Wuppertal 2003.
- Oechsler, Walter A.:** Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen. München 2000<sup>7</sup>.
- Oppermann-Weber, Ursula:** Mitarbeiterführung. Führungsansätze passend auswählen Führungsinstrumente richtig einsetzen. Berlin 2005<sup>2</sup>.
- Olfert, Klaus:** Personalwirtschaft. Ludwigshafen 2003<sup>10</sup>.
- Pallasch, Waldemar; Petersen, Ralf:** Coaching: Ausbildungs- und Trainingskonzeption zum Coach in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern. Weinheim 2005.
- Peters, Tom:** Service Management. Machen Sie aus sich den perfekten Dienstleister. München 2001.
- Petzold, Hilarion; Frühmann, Renate (Hrsg.):** Modelle der Gruppe in Psychotherapie und psycho-sozialer Arbeit. Band II. Paderborn 1986.
- Pfennighaus, Dietmar:** Desillusionierung im Beruf. Ein Konstrukt in der Burnout-Forschung. Marburg 2000.

**Pfarrmann, Monika:** Supervision – ein Weg der Klärung von Grenzen. In: Meisel, Klaus (Hrsg.): Supervision. In: DIE: Materialien für die Erwachsenenbildung (Band &). Frankfurt am Main 1996.

**Sattelberger, Thomas:** Führungskräfteentwicklung: Eine grundsätzliche Positionierung im Rahmen der Unternehmensentwicklung. In: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Human Resource Management im Umbruch: Positionierung, Potentiale, Perspektiven. Wiesbaden 1996.

**Schäfer, Ivo:** Rekrutierung von Topmanagern: Ein ökonomischer Klärungsversuch. Wiesbaden 2001.

**Schubert, Hans-Joachim:** Change-Management. Studienbrief des Fernstudienganges Personalentwicklung im lernenden Unternehmen am Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung in Kaiserslautern (PE 1110). Kaiserslautern 2004<sup>5</sup>.

**Seewald, Cornelia:** Outsourcing – leicht gemacht?! In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung. 22. Jahrgang 2003 Nr. 4. Zürich 2003.

**Seiwert, Lothar J.:** Balance Your Life. Die Kunst, sich selbst zu führen. München 2004<sup>2</sup>.

**Sobanski, Holger:** Coaching von internationalen Führungskräften. Betreuungsbedürfnisse und Möglichkeiten der professionellen Laufbahnbegleitung. Marburg 2001.

**Spieß, Erika:** Organisationsberatung – Einführung und Überblick. Studienbrief des Fernstudienganges „Personalentwicklung im lernenden Unternehmen“ am Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung in Kaiserslautern (PE 1210). Kaiserslautern 2003<sup>3</sup>.

**Von Rosenstiel, Lutz; Nerdinger, Friedemann W.; Spieß, Erika; Stengel, Martin:** Führungsnachwuchs im Unternehmen: Wertkonflikt zwischen Individuum und Organisation. München 1989.

**Von Rosenstiel, Lutz:** Vorlesung im Sommersemester 2005. Führung in Organisationen. <http://www.paed.uni-muenchen.de/~mitschau/source/videoonline/vorlesungen/data/sose05/vorlesung01.html> (Downloaddatum: 09.11.2005, 17.17 Uhr)

**Whitmore, John:** Coaching für die Praxis. München 1994.

**Winkler, Brigitte:** Einstiege und Anfänge – Empfehlungen für Manager. Interview mit Armin Meier. In: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung. 24. Jahrgang 2005 Nr. 3. Zürich 2005.

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

---

Datum

---

Unterschrift