

## Mit Supervision effektiv Personal entwickeln

### Seminare allein bringen nicht den gewünschten Erfolg

Harald G. Butzko\*

Viele Genossenschaftsbanken haben innerhalb von fünf Jahren bereits zwei Fusionen hinter sich. Andere stehen kurz davor oder befinden sich inmitten solch eines Prozesses. Geschäftsstellen werden geschlossen, andere neu eröffnet. Neuerungen müssen sowohl operativ als auch emotional angenommen und bewältigt werden. Führungspositionen fallen weg, neue kommen hinzu. Die Anforderungen gerade an Führungskräfte haben in den letzten Jahren stetig zugenommen. In Leitbildern der Banken wird auf die Schlüsselfunktion der Führungskräfte hingewiesen. Die Mitarbeiter sind ein wichtiger strategischer Erfolgsfaktor. Was sie beherrschen, ist das Vermögen des Unternehmens. Verantwortungsvolle, eigenverantwortliche, zielstrebige, leistungsstarke und kundenorientierte Mitarbeiter sind ein Gewinn für jede Organisation und das Resultat einer exzellenten Führung.

All das können Führungskräfte nicht per se. Sie müssen Schritt für Schritt an diese Rolle heran geführt werden. Hierzu greift man zumeist auf Trainings und Seminare zurück. Aber: Trainings und Seminare können nie 1:1 umgesetzt werden. Studien zeigen, dass nur zehn bis maximal 40 Prozent der Trainingsinhalte in den Führungsalltag transferiert werden. Dies liegt unter anderem daran, dass die Mitarbeiter das Gelernte nicht umsetzen können, bestimmte Inhalte für die eigene Persönlichkeit nicht angemessen erscheinen oder in der Bank Hindernisse auftauchen, mit denen sie nicht gerechnet haben. Oft steht der

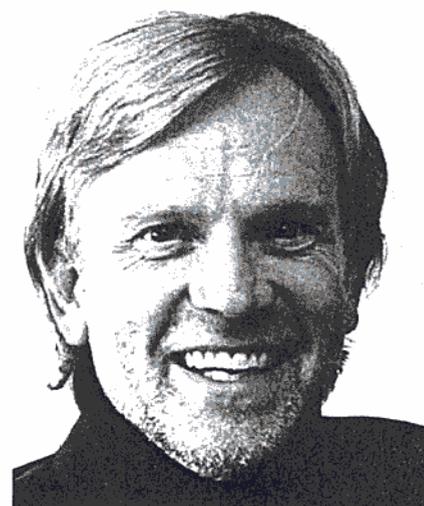
Seminarteilnehmer diesen Schwierigkeiten allein gegenüber, sodass vieles über Bord geworfen wird – nicht zuletzt auch, weil man vom Alltag wieder eingeholt wird.

Häufig wird in vielen Seminaren über Fähigkeiten referiert, wie eine „gute“ Führungskraft oder ein „guter“ Mitarbeiter auszusehen hat. Es wird zu oft auf einer rationalen Ebene gelernt. Um aber ganzheitlich lernen zu können, dürfen emotionale Aspekte nicht ausgespart werden. Konkrete eigene Erlebnisse müssen reflektiert und die Erkenntnisse daraus in zielorientiertes Handeln umgesetzt werden. Sich seiner Stärken bewusst zu werden gehört genauso dazu wie sich mit seinen Schwächen auseinander zu setzen.

Hier bieten Supervisionsgruppen für Führungskräfte eine sinnvolle Alternative. Wissenschaftliche Erfahrungen belegen, dass in Supervisionsgruppen erlernte Führungsverhalten wird bis zu 80 Prozent umgesetzt.

#### Von- und miteinander lernen

Grundsätzlich bestehen diese Gruppen aus sechs bis zehn Personen. Sie treffen sich etwa alle vier bis acht Wochen einen halben Tag lang mit einem externen Supervisor in einer Bank. Abhängig von den Vorerfahrungen der Teilnehmer finden zwischen sechs bis zwölf Supervisionsmeetings statt. Diese Gruppensprache bieten eine Möglichkeit des Austausches, wie er im sonstigen beruflichen Alltag zumeist weder üblich noch möglich ist. Es wird ganz individuell auf die einzelne Führungskraft und die jeweilige Persönlichkeit eingegangen. Das berufliche Umfeld, die Beziehung zu den Mitarbeitern und der momentane Stand der Füh-



Harald Butzko empfiehlt, Führungsverhalten in Supervisionsgruppen zu erlernen.

rungserfahrungen werden mit einbezogen.

Die teilnehmenden Führungskräfte lernen von- und miteinander. Patentrezepte, die schon mal in Seminaren verbreitet werden, haben hier keinen Platz. Die Themen, die hier behandelt werden, haben immer einen konkreten Bezug zur eigenen Praxis. Es werden keine fiktiven Fallstudien oder Beispiele aus anderen Banken behandelt sondern immer konkrete Erfahrungen aus dem eigenen Führungsalltag. Es werden nur solche Fallbeispiele besprochen, die der Kultur der jeweiligen Bank entsprechen. Unter Kultur sind die Normen, Denk- und Handlungsweisen zu verstehen.

Jeder hat die Möglichkeit und die Verpflichtung, eigene Beispiele und Erfahrungen einzubringen. Es können Alltagssituationen sein, aber auch besondere Erlebnisse, beispielsweise Erfahrungen und Konfliktsituationen mit schwierigen Mit-

\*) Harald G. Butzko ist Dozent bei der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) in Montabaur.  
E-mail: butzko@butzko.de

arbeiten. Anhand dieser Praxisfälle werden sowohl individuelle Lösungswege, als auch generelle Handlungsansätze, wie sie für die Führungskräfte dieser Bank sinnvoll und notwendig erscheinen, erarbeitet. Am Ende jeder Gruppensitzung wird besprochen, was jeder bis zum nächsten Mal aktiv in Angriff nehmen wird. Das können gezielte Coaching-Gespräche mit Mitarbeitern sein, Klärungsgespräche mit Kollegen oder Vorgesetzten, Literaturstudium oder Selbstbeobachtung sowie Teamgespräche mit der Gruppe.

### Mit Supervision das große Ganze erkennen

Führungskräfte neigen dazu, ihre Abteilung isoliert von der Gesamtorganisation zu betrachten oder die Gesamtorganisation als Vehikel für ihre eigenen Interessen zu sehen. Vielfach versäumen sie es, ihre Handlungen im Kontext eines gemeinsamen Zieles zu definieren. So steht dann oft jede „Ab-Teilung“ isoliert für sich. In Supervisionsgruppen lernen Führungskräfte, die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zu erkennen und gemeinsam befriedigende Lösungsansätze zu erarbeiten.

Im nächsten Meeting berichtet jeder, was er oder sie umgesetzt hat. Danach gibt es eine neue Themenrunde, die in ähnlicher Form angegangen wird. Auf diese Weise entsteht ein kontinuierlicher Lern- und Entwicklungsprozess. Supervision bedeutet Lernen durch Aktion und Reflexion – als Prozess verstanden (siehe Abb. 3).

Die Wurzeln dieser Fortbildungsmethode, die seit jeher zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird, reichen zurück bis in die Siebziger Jahre des 19. Jahrhunderts und wurde erstmals in den USA bei Familienberatern eingesetzt. Seit 1911 werden an der Columbia University von New York Supervisoren ausgebildet. Im Jahre 1954 erschien in Deutschland der erste Aufsatz zum Thema Supervision, zehn Jahre später gab es in

Frankfurt die erste Ausbildung für Supervisoren.

Supervision hat seit etwa 20 Jahren einen hohen Stellenwert als Qualifizierungsinstrument in der Weiterbildung von Trainern und Personalentwicklern. Seit etwa zehn Jahren wird Supervision auch zunehmend in der Führungskräfteentwicklung sowie in der Qualifizierung von Außendienstmitarbeitern eingesetzt.

Der Begriff Supervision kommt aus dem Lateinischen, setzt sich aus „super“ und „videre“ zusammen und meint, etwas überschauen, überblicken oder von außen betrachten. Diese Grundidee der Supervision wurde bis heute beibehalten: Nur ein Außenstehender besitzt die notwendige Distanz und kann eine angemessene Unterstützung geben, um die Qualität der Arbeit zu optimieren.

### Führung ist ein mühsamer Aufstieg

Der schwerste Karriereschritt ist der vom Mitarbeiter zum Chef. In einer mehrere Jahre zurückliegenden Untersuchung wurde herausgefunden, dass etwa 80 Prozent der Führungskräfte große Probleme mit die-

sem Aufstieg haben. Vier von fünf Mitarbeitern, die Führungskraft werden, fühlen sich von ihrem Unternehmen mangelhaft bis gar nicht unterstützt. Genauso wie sich exzellentes Führungsverhalten fortpflanzen kann, kann sich Unfähigkeit übertragen und potenzieren.

Aus diesem Blickwinkel betrachtet erscheint Führung in einem anderen Licht. Das Verstehen der eigenen Person ist ein nicht zu unterschätzender Bestandteil des Führungsmanagements. Um Menschen zu führen, reicht es nicht aus, Fachspezialist zu sein. Man muss auch eine gehörige Portion Spezialist für Menschen sein. Hier sind Führungskräfte gefragt, die sich von den anderen unterscheiden durch:

- kooperatives Verhalten,
- Überzeugungskraft,
- Zielstrebigkeit,
- Konfliktfähigkeit,
- Kritikfähigkeit (aktiv und passiv),
- Belastbarkeit,
- Kreativität,
- Zuhören können,
- Bereitschaft, auch mal andere Wege zu gehen,
- die Fähigkeit auszugleichen und
- entscheiden zu können.

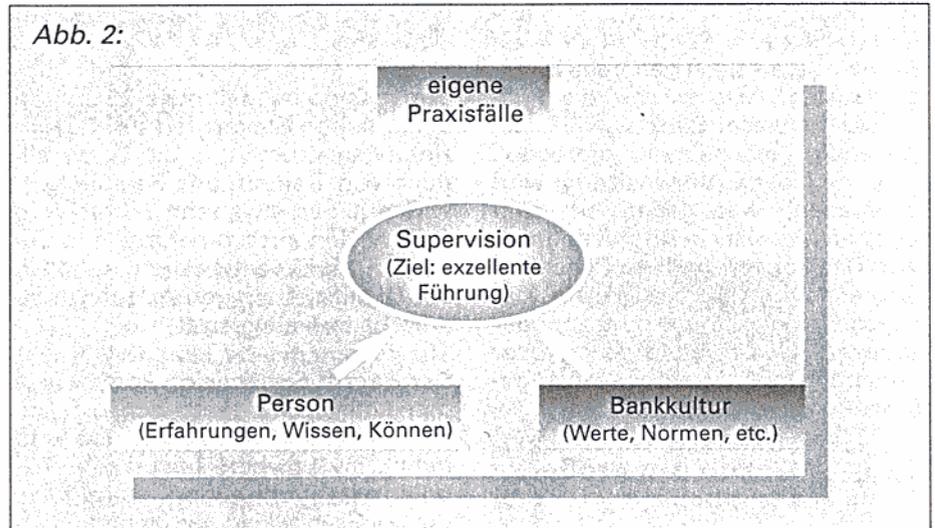
Abb. 1: Effektivität von Trainingsformen



Von einem Trainer wird erwartet, dass er konkrete Verhaltensanweisungen gibt, Korrekturen vornimmt und genau sagt, was richtig und was falsch ist. Der Supervisor aktiviert die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Teilnehmer, ohne dass er immer im Einzelnen sagt, wie es besser geht. Er übt eher Zurückhaltung, stellt sein Wissen zurück und hilft den Teilnehmern, ihre eigenen Lösungen und Ideen zu finden. Denn jeder selbst entdeckte Lösungsansatz wird intensiver in die eigene Praxis umgesetzt als ein noch so guter Ratschlag eines anderen.

Supervisoren bedienen sich unterschiedlicher sozialwissenschaftlicher, soziologischer oder psychologischer Verfahren. Im Rahmen dieser Verfahren – etwa der Gruppendynamik, der Individual- und Organisationspsychologie, der Systemtheorie oder der Kommunikationstheorie – setzen Supervisoren/innen unterschiedliche Methoden und Übungen ein, um die vereinbarten Ziele einer Supervision zu erreichen.

Durch Supervisionsgruppen lernen Führungskräfte auch, sich in die nicht leichte Rolle eines Coaches einzüben. Den Teilnehmern wird beigebracht, die Methodik der Supervision auch im Umgang mit ihren Mitarbei-



tern anzuwenden. So wie Führungskräfte entdecken, Erkenntnisprozesse möglich zu machen, gelingt es ihnen Schritt für Schritt, auch bei ihren Mitarbeitern solche Prozesse in Gang zu setzen.

### Coaching sichert die Zukunft des Unternehmens

Coaching durch den Vorgesetzten ist heute eine der notwendigsten Formen der Mitarbeiterförderung. Sie dient der Zukunftssicherung des Unternehmens. Und das umso

mehr in einer Branche, deren Produkte sich stark ähneln und deren Erfolg kräftig von den tragfähigen Beziehungen zwischen den Menschen innerhalb der Organisation und der professionellen Beziehung zum Kunden abhängt. Banken, die die Förderung ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter versäumen, werden bald ihre Grenzen erkennen – nicht nur im Hinblick auf den Kunden, sondern auch auf den bereits entbrannten Wettbewerb um fähige Führungskräfte und Mitarbeiter.

