

Karl Schattenhofer & Carl Otto Velmerig
Editorial



Supervision
Mensch Arbeit Organisation
Band 2 (2016), Seite 2–3
Psychosozial-Verlag



Impressum

supervision - Mensch Arbeit Organisation

www.zeitschrift-supervision.de

Herausgegeben durch Prof. Dr. Winfried Münch und
Prof. Dr. Wolfgang Weigand

Erscheint viermal im Jahr

ISSN 1431-7168

Vertrieb durch den Psychosozial-Verlag

Liebe Leserin, lieber Leser!

Die Inhalte dieses Heftes beziehen sich auf die TOPS-Tage¹ 2015, deren Tagungsthema gleich lautete wie der Titel dieses Heftes. Wie kam es zu diesem Tagungsthema? Da wir uns unsicher waren, ob das Thema Führung denn auf Interesse stoßen würde und mindestens ein anderes interessantes Thema anstand, starteten wir eine Umfrage unter den früheren Teilnehmenden und TOPS-Freunden: Führung wurde ganz nach vorn gewählt. Das hat uns überrascht, damit hatten wir nicht gerechnet.

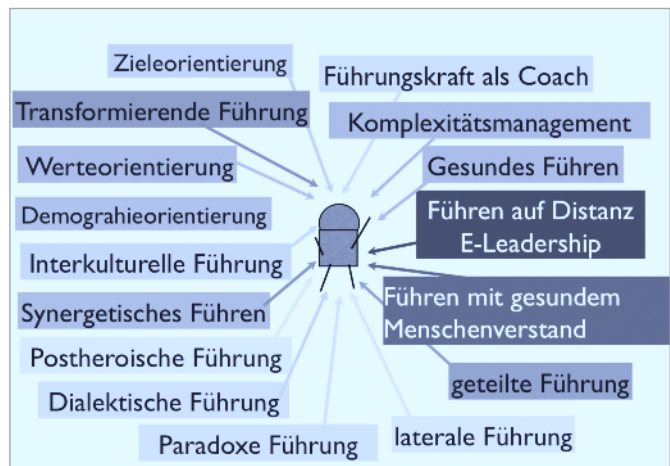
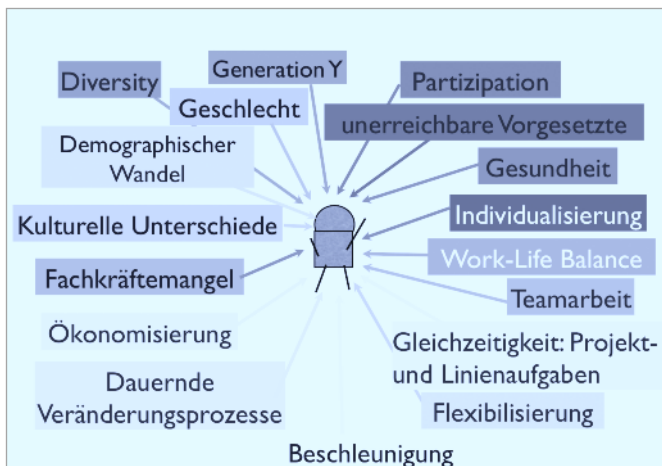
In der weiteren Beschäftigung mit dem Thema stellte sich heraus, dass auch andere Veranstalter Tagungen zu dem Thema vorbereiteten: Inscape veranstaltete seinen Coaching-Kongress im Februar 2015 zum Thema Führung, die Zeitschrift Managerseminare ebenso, und die Fachhochschule Nordwestschweiz stellte ihre traditionelle Tagung im Februar 2016 unter das Thema „Führung unter Ungewissheit“.

Führung scheint also (wieder) gefragt zu sein, nicht nur als Thema einer Tagung, sondern auch im betrieblichen Alltag. In unsicheren Umwelten, in denen sich Organisationen heute behaupten müssen, ist Führung gefragt. Die Führungskräfte sollen die Sache richten, wenn alles unübersichtlich, widersprüchlich und chaotisch wird. Aus all den Widersprüchen, Gegensätzen und Paradoxien, die in das Arbeitsleben und die Arbeitsorganisationen eingelagert sind, entstehen neue Anforderungen. Alle landen schlussendlich bei den Führungskräften, sie sollen die immer widersprüchlicher werdenden Interessen unter einen Hut bringen und alles ausbalancieren. Gerade die mittleren Führungskräfte, bei denen die Gegensätze in der Regel aufeinanderstoßen. Von ihnen ist in diesem Heft vor allem die Rede. Als Anforderungen an Führungskräfte werden genannt:

Wohin soll das führen? Wohin soll man da führen? Schließlich soll ja auch fachliche Arbeit erledigt werden, jenseits dieser ganzen zusätzlichen Aufgaben und Spannungen, die zu bewältigen sind.

„Bei seiner Verabschiedung hat einer meiner Mitarbeiter die Situation so beschrieben: Früher drehte sich in der Arbeit das Karussell der Veränderungen so langsam oder so schnell, dass man mit beiden Beinen sicher stehen und mit den Händen arbeiten konnte. Dann wurde es schneller, und man musste sich schon mit einer Hand festhalten, um nicht hinunterzufallen, heute geht es nur noch mit beiden Händen“ (nach P. Bomke und B. Koelber, in diesem Heft).

Für jede dieser „neuen“ Anforderungen gibt es natürlich Beratungs-, Unterstützungs- Fortbildungsangebote, Führungskonzepte, Managementkonzepte, Tools, die bei der Bewältigung helfen sollen, und man kann sich Führungskräfte vorstellen, die vollkommen damit beschäftigt sind, Veranstaltungen zu ihrer Qualifizierung zu besuchen mit Themen wie:



Alle Begriffe und Konzepte sind exemplarisch dem Buch „Zukunft der Führung“, das von Sven Grote 2012 herausgegeben wurde, entnommen. Auch die Beratungs- und Trainingszunft sorgten somit für die zunehmend anspruchsvolle Aufgabe, bei all diesen Angeboten zwischen fachlich fundierten Konzepten und Marketingschlagworten zu unterscheiden und sich für das Passende, das Notwendige, das Mögliche ... zu entscheiden.

So haben auch wir als Berater_innen und Supervisor_innen viel mit dem Thema Führung und mit Führungskräften bzw. deren Mitarbeiter_innen zu tun. Das Thema ist in jede arbeitsbezogene Beratung eingewoben, ob man das nun berücksichtigt oder nicht. Die Beiträge im Heft sollen über den Stand der Diskussion informieren, dabei helfen, die vielen Konzepte und Rezepte einzuordnen und zu bewerten, und dazu einladen, neu über das Thema Führung nachzudenken. Was sind neue Anforderungen im heutigen Führungsalltag, und wie reagieren wir als Berater_innen und Trainer_innen darauf?

Das Heft ist folgendermaßen aufgebaut:

Am Anfang stehen vier kürzere Beiträge mit verschiedenen Beobachtungen zu den „neuen Anforderungen“ an Führungskräfte: **Carl Otto Velmerig** liefert Stichworte zum Thema Flexibilisierung und Beschleunigung; **Susanne Holzbauer** beschreibt und hinterfragt die Stichworte Partizipation und Demokratisierung; **Karl Schattenhofer** beobachtet anhand von zwei Praxisbeispielen einen Trend, Führung als Dienstleistung anzusehen und einzufordern; **Cornelia Edding** proklamiert unter dem Titel „Führungsfrauen führen“ die (neue) Anforderung, Frauen in Führungspositionen zu bringen und sie dort zu halten.

Eine systematische Annäherung an das Thema macht **Rudolf Wimmer** unter dem Thema: „Der wissenschaftliche Blick auf die Führung: Traditionen, Entwicklungen, Erkenntnisse“ Das Verständnis von Führung hat sich in den letzten 40 Jahren stark verändert und erweitert. So wird heute z. B. selbstverständlich zwischen Management und Leadership unterschieden, zwischen einem Verständnis, das die Führungskraft als Person in den Blick nimmt, und einem Verständnis, das Führung als Funktion der Organisation ansieht. Der Beitrag lädt dazu ein, die eigene Auffassung von Führung in einen größeren Zusammenhang zu stellen.

Relativ praktisch wird es im Beitrag von **Markus Bauermanns, Christina Bidmon, Philine Erfurt Sandhu, Tobias Leipprand und Oliver M. Triebel**. Sie stellen unter dem Titel „Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für eine digitale Welt“ die Ergebnisse einer Befragung von 31 Spitzenfüh-

rungskräften vor. Anhand von acht „Schlüssel“-Anforderungen an Führungskräfte, nach denen sie die Interviewergebnisse zusammengefasst haben, zeigen sie dazu passende Haltungen und Vorgehensweisen auf, der wachsenden Überforderung standzuhalten. Auch Coaching kommt dort als Hilfe zur eigenen Orientierung vor und der Vorschlag, den Blick (auch) nach innen zu richten.

Margarete Gerber-Velmerig hat in den letzten 30 Jahren viele Programme der Qualifizierung von Führungskräften in verschiedenen Sektoren entwickelt und durchgeführt. Anhand ihrer eigenen Praxis schildert sie, über welche Etappen sich die Qualifizierungsangebote weiterentwickelt haben und welchen Herausforderungen sich die Beraterzunft aus ihrer Sicht stellen muss.

Nicht nur einzelne Führungskräfte, sondern die Unternehmen und Organisationen insgesamt müssen sich den neuen Anforderungen stellen. **Paul Bomke** ist der Geschäftsführer und **Bernhard Koelber** der Verantwortliche für Personal- und Organisationsentwicklung des Pfalz-Klinikums, eines großen Klinikverbunds. Sie berichten von den Wegen, die ihre Organisation in den letzten 15 Jahren bei der Qualifizierung von Führungskräften eingeschlagen hat. Zugleich sind ihre Maßnahmen ein Beispiel für die enge Verknüpfung von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung.

Carl Otto Velmerig hat eine aktuelle Auswahl der Literatur zum Thema Führung zusammengestellt.

Für einen interessanten Abschluss des Heftes sorgt **Thomas Vogl** mit einem Beitrag, dessen Titel schon zur Lektüre einlädt: „Die Fingerspitzen des Supervisors – Überlegungen zum Verständnis der Empathie“.

Wir bedanken uns bei allen Autorinnen und Autoren, die dieses Heft ermöglicht haben, besonders aber bei Mirjam Weigand von der Redaktion der Zeitschrift für die sorgfältige Betreuung der Arbeit an dieser Ausgabe und die gute Zusammenarbeit.

Karl Schattenhofer, Carl Otto Velmerig

1

TOPS-Tage vom 13.–15. März 2015 im Clara-Sahlberg-Haus in Berlin. Die TOPS-Tage sind eine Fachtagung für Supervisor_innen/Coaches, Trainer_innen, Führungskräfte und HR-Verantwortliche aus verschiedenen Sektoren der Arbeitswelt. Sie werden alle zwei Jahre von TOPS München Berlin e. V. veranstaltet. Die letzten Themen waren: „Genug ist nicht genug – Endlose Optimierung durch Training und Beratung“ (Heft 4.2013 der Zeitschrift supervision) und „Hard to Reach – Mitarbeiter auf dem Rückzug“ (einzelne Beiträge der Tagung im Heft 1.2012). Weitere Informationen unter www.tops-ev.de