

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen,
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märtens**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für
biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für biopsychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 01/2014

Supervision und Führung – Kritische Überlegungen -
Supervision? – Die gibt man, die ‘nimmt‘ man doch nicht!“ –
„Führen, das kann man, oder lernt es nie!“

*Hilarion G. Petzold*¹

¹ Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de), Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>. Der Beitrag hat die Sigle 2002l. Erschienen in: *Zeitschrift für Supervision* 3, 2002. S. 75 – 80

In sozialwissenschaftlichen Untersuchungen im Profitbereich zum Thema „Supervision“ trifft man das - hinlänglich bekannte – Phänomen an, daß der Begriff durch den angloamerikanischen Einfluß *in der offenen Bedeutung* etwas gänzlich anderes meint, als im deutschsprachigen psychosozialen Bereich. *Supervision bedeutet im weitesten Sinne „F ü h r u n g aus einer Machtposition heraus“:* „**Supervisor** = A person who exercises general direction or control over a business, a body of workmen, etc.; one who inspects and directs the work of others“ („Oxford English Dictionary“ 1989)

Der historische Befund geht in die gleiche Richtung:

Supervidere (gr. επισκοπεω = *visitationi vaco, inspicio, supervideo*): sich der Überwachung widmen, auf etwas sehen, beobachten, inspizieren, nach dem Rechten sehen, kontrollieren, beaufsichtigen, führen, untersuchen.

Im klassischen Latein fehlt der Begriff „supervisor“. Für ihn steht „inspector“. Der spätlateinische Begriff *supervidere* wird dem *inspicere* parallelisiert, genauso wie der Begriff *supervisor* dem Begriff *inspector* bzw. *supervisio / inspectio* gleichgeordnet wird. Diese Begriffe und ihre Bedeutungen zeigen deutlich Macht-, Führungs-, Kontrollaspekte. In den für die Begriffsgeschichte bedeutsamen mittelalterlichen britischen und irischen lateinischen Quellen taucht *supervisor* **1295** als „surveyor“, *supervisio* **1338**, *supervisus* **1322** in der Bedeutung von „survey“, Aufsicht führen, überwachen auf und *supervisus* als „surveyorship“ **1397**.

Im Bereich psychosozialer Supervision, für die das Machtthema natürlich von zentraler Bedeutung wäre, wurde das Problem der **Macht** im theoretischen Diskurs weitgehend ausgeblendet genauso wie das genealogische Herkommen des Begriffes „Supervisor“ und der damit verbundenen Praxis. Er kommt von dem mittellengl. *supervisor*, den Kontrolleuren, Aufsehern, Inspektoren im Bereich der Feudal- und Pastormacht (sensu *Foucault*), etwa der Disziplinarmacht in den Armen- und Arbeitshäusern, *supervisors*, die die „poor laws“, die Armengesetze der *Elisabeth I* installierten. Sie verfügte 1601, daß jede Gemeinde „overseers of the poor“ mit Disziplinargewalt einsetzte, was in der Folge zu zentralen „Boards of Supervision“ führte, bis hin zu „supervision“ als polizeilicher Aufsicht im Justizsystem. In der Supervisionsliteratur wurde diese Linie des Herkommens verdrängt und wird mit dem Verweis auf die „friendly visitors“ in den Anfängen der amerikanischen Sozialarbeit/Armenpflege geradezu verschleiert. „Supervision and Guidance“ haben eine durchaus repressive Konnotation.

Eine solche Verdrängung aber fruchtet nicht, denn wenn auch im Kontext der deutschen Sozialarbeit unter Supervision „Beratung, Begleitung, Förderung“ verstanden wird, geht es auf der *strukturellen Ebene* bei „Supervision“ durchaus um Machtausübung, Überwachung, Kontrolle, Führung. *Foucault, Berger/Luckmann* u.a. haben für beratende und therapeutische Arbeit im psychosozialen Kontext eine *clandestine Bedeutung* aufgezeigt: Beratung als Strategie der Macht und strukturellen Gewalt, als verdeckte Normalisierungs- und Disziplinierungsmaschinerie, eine Führungspraxis, die im Dienste der gesellschaftlichen Konformität wirkt.

Was bedeutet die fehlende Metareflexion und theoretische Auseinandersetzung des supervisorischen Feldes mit dieser Seite seines Herkommens für den supervisorischen Umgang mit Macht, Gewalt, Führung? Was findet sich an offenen und verdeckten Ideologien zum Thema „Macht, Kontrolle, Leadership“ als kollektiven Kognitionen, Vorstellungen, Mythen „in den Köpfen“ der SupervisorInnen und ihrer KundInnen? Was sind ihre Positionen zu diesen Themen? Weitere Fragen stehen im Hintergrund: Ist Supervision eine „kritische“ Sozialwissenschaft und engagierte,

emanzipatorische Praxis (*Bourdieu*) oder eine Sozialtechnologie für den „Markt“ zur Optimierung der Wertschöpfung und zur Stabilisierung von Herrschaftsverhältnissen? In wessen Dienst steht Supervision und welchen Zielsetzungen ist sie verpflichtet, besonders, wenn sie mit dem Thema „Führung“ befaßt ist? Die „path-goal theory“ der Führung (vgl. *Evans* Untersuchung über „The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship“ von 1970) zeigt die Bedeutung der Ziele und zielerreichenden Mittel. Und mit der Zielfrage steht die Wertefrage im Raum des Themas „Führung“! All diese Fragen sind kritisch-metakritisch aus einer theoretischen Warte zu stellen, und die vermisse ich im *Diskurs* (sensu *Habermas*) des supervisorischen Feldes. Ein ganz anderer Zugang erfolgt über die Fragen, was „in den Köpfen“ von SupervisorInnen und ihrer KlientInnen/KundInnen zum Thema Supervision, Beratung, Coaching, Führungen „sozial repräsentiert“ ist.

In Untersuchungen über die „sozialen Repräsentationen“ von Managern aus verschiedenen Branchen des Profit-Bereiches zu den Begriffen Coaching (N = 190) und Supervision (N = 32) – und das impliziert immer auch „Führung“ -, die ich mit meinen Diplomanden durchführte, haben wir in Interviews und Fragebogenerhebungen eine Reihe interessanter Ergebnisse erhalten. „Soziale Repräsentationen“, dieses unter Supervisoren leider wenig bekannte, höchst nützliche Konzept des renommierten Sozialpsychologen *Serge Moscovici*, beinhalten „kollektive Vorstellungen“, die Mitglieder einer Gruppe „im Sinn“ haben. Ich definiere „soziale Repräsentationen als vernetzte Bündel kollektiver Kognitionen, Emotionen und Volitionen (Willensentscheidungen/Absichten), die in Kommunikationen und Aktionen als gemeinsamem Interpretations- und Handlungsrahmen der Interaktoren zum Tragen kommen“. Wenn man sich über Konzepte wie Coaching oder Supervision, Führung oder über Verantwortung, KundInnen oder KlientInnen unterhält, so muß man eine hinlängliche konzeptuelle Übereinstimmung haben, sonst redet man aneinander vorbei – begriffliches Chaos entsteht. Eine Funktion von Theorien ist, „Vorstellungen“ über Wirklichkeiten zu synchronisieren. Nun, wir versuchen, herauszufinden, was Krankenschwestern, AltenhelferInnen, PsychotherapeutInnen, Manager, Lehrer von Supervision bzw. Coaching halten (*Petzold* 2002), und das variiert von Feld zu Feld, in verschiedenen KlientInnensystemen, zwischen KlientInnensystem und SupervisorInnensystem zum Teil erheblich. Es finden sich bislang hierzu kaum Untersuchungen. Meint man, daß die Definitionsmacht bei den Anbietern liegt?

32 Manager aus der oberen und mittleren Ebene des Profitbereichs wurden 2001 in einer unserer Studien u.a. mit folgenden Supervisionsdefinitionen konfrontiert:

1. „Supervision ist eine Beratungsmethode, die zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird.“ [aus der DGSv-Definition]
2. Supervision ist „eine Praxisanleitung bzw. -beratung, bei der eine erfahrene Fachkraft einer weniger erfahrenen im jeweiligen Fachgebiet, seinen Inhalten und seinen Methoden unter den konkreten Bedingungen der Praxis durch regelmäßige Gespräche fachliche Hilfe zur Bewältigung der anfallenden Probleme und zur Weiterbildung bietet.“ [*Böhm*]

Frage: *Wie sehen Sie die hier umschriebenen Aufgaben?*

- a) als Tätigkeit von „Supervisoren“, den Spezialisten für psychosoziale Kommunikation? – 4 Nennungen,
- b) als Tätigkeiten im Aufgabenspektrum eines Managers/einer Führungskraft? – 22,
- c) als Tätigkeiten eines spezifischen Ausbilders? – 5.

Definition und Begriff von „Coaching“ wurden wie folgt angeboten:

1. „Coaching ist die Beratung von Führungskräften, um ihre berufliche Leistungsfähigkeit zu steigern.“
2. „Coaching ist eine Beratungs- und Führungsmethode, die die Effizienz von Kommunikation, Arbeitsleistung und Wertschöpfung von Führungskräften und Mitarbeitern durch Reflexion, optimale Begleitung bzw. Führung und durch logistischen und persönlichen Support steigern soll.“ [Petzold]

Frage: Würden Sie die voranstehend als „Supervision“ umschriebene oder die als „Coaching“ beschriebene „Beratung“ für sich selbst in Anspruch nehmen?

- a) als Möglichkeit der Optimierung ihrer persönlichen Arbeitsleistung?
- - Supervision: 4; Coaching: 14
- b) als Möglichkeit, auftauchende Probleme in ihrem Arbeitsbereich besser zu bewältigen?
- - Supervision: 2; Coaching: 13
- c) Ich würde eine Beratung in der beschriebenen Form überhaupt nicht in Anspruch nehmen
- - Supervision 26; Coaching: 6.

Frage: Kann effektives Führungsverhalten erlernt oder durch Lernen verbessert werden?

- | | | | | | | |
|---------------------------------|------|----|-------|----|-------|----|
| a) Lernen durch Berufserfahrung | viel | 17 | wenig | 9 | nicht | 6 |
| b) Lernen durch Ausbildung | viel | 21 | wenig | 9 | nicht | 2 |
| c) Lernen durch Coaching | viel | 10 | wenig | 13 | nicht | 9 |
| d) Lernen durch Supervision | viel | 6 | wenig | 9 | nicht | 17 |

Frage: „Verfügen Ihrer Meinung nach Supervisoren oder Coaches selbst über eigene erfolgreiche Führungs- und Managementenerfahrung in wichtigen Positionen?“

- | | | | | | | |
|-----------------|----|----|------|----|------------|---|
| a) Supervisoren | ja | 6 | nein | 19 | weiß nicht | 7 |
| b) Coaches | ja | 17 | nein | 9 | weiß nicht | 6 |

Coaching hatte also in dieser Population eine weitaus bessere Akzeptanz. Im Sinne des eigenschaftstheoretische Ansatz älterer Führungstheorien (Führer haben besondere Qualitäten z. B. Intelligenz, Selbstbewußtsein, Überzeugungskraft, vgl. Stogdill, Korman, Gibb u.a.) war das Bild des „großen Mannes“ offenbar eine wichtige „soziale Repräsentation“ bei den befragten Managern. Und wen wundert, blickt man auf Leitsterne wie Welsh, Schremp, Piech, Sommer (sinkend) oder die konzeptuellen Grundlagen der immer noch populären „Charisma-Vorstellungen“ oder der „Assessment-Centers“ (mit ihren fragwürdigen theoretischen Annahmen sozialdarwinistischer Auslese, z.T. problematischen Methoden und nicht evaluierten Auswirkungen; aber man kann mit ihnen Geld machen oder „Führer kuren“ spielen oder auch „lieber Gott“). In der Rubrik „Bemerkungen und Statements“ bestätigen das Aussagen der Manager:

„Supervision, so wie die hier definiert wird? – Die gibt man, die ‘nimmt’ man doch nicht!“ – „Führen, das kann man, oder lernt es nie!“ – „Ob Coaching etwas bringt, hängt von der Qualität der Führungskraft ab!“ – „Bei Warmduschern helfen weder Supervision noch Coaching. Die bringens einfach nicht!“ – „Gute Coaches sind wohl nicht nur im Sport rar, da muß man Talent haben!“

Nun kann man sagen: Ein kleines N, da fehlt die Repräsentativität. Natürlich! Das ist eine kleine Pilotstudie, um eine größere Untersuchung vorzubereiten. Aber eine gewisse „face validity“ ist doch nicht von der Hand zu weisen, oder? (Hier läge überdies eine reizvolle Aufgabe für die Fachverbände, die Qualifikationsprofile ihrer Mitglieder beforschen zu lassen und im Sinne von Qualitätstransparenz zu veröffentlichen, wie wir das für die deutschen Kunsttherapieverbände getan haben; die hatten den Mut, vgl. Zdunek, Petzold 1999). Dann ist noch geltend zu machen: Sagt eigene Führungserfahrung etwas darüber aus, ob man gute oder schlechte Supervision bei Führungsproblemen macht? Wir wissen das nicht. Es ist nicht untersucht! Trait-psychologisch argumentiert könnte es eine „Sache des Talents“ sein. Die Protagonisten der Pioniergeneration der (deutschsprachigen) Supervision

hatten oft keine formale Supervisionsausbildung und waren nicht die Schlechtesten, denn sie konnten *führen* – aber der Trait-Ansatz hat auch erhebliche Probleme. In unserer Coaching-Studie (Pilot- und Hauptuntersuchung N = 190) wurde der „sozialen Repräsentation“ von Coaching und den Erwartungen an die Coaches nachgegangen. Bei dem von den Managern/Kunden gewünschten Qualifikationsprofil erhielten erfahrene Praktiker *aus der eigenen Branche* (Ingenieure bei Technikern, Wirtschaftsfachleute bei den Finanzdienstleistern) den Zuschlag, nicht die „Psychosozialen“! Bei den Erwartungen an das Coaching standen nicht Unterstützung, Konfliktlösung, Hilfen bei Problemen in Vordergrund, wie sie die Supervision anbietet (vgl. exemplarisch die DGSv-Definition¹). Die befragten Manager setzen mit Blick auf Coaching die Akzente anders, so daß wir auf Grund unserer Untersuchungsergebnisse Coaching beschrieben haben als „positives, kritisches und konstruktives Begleiten in Prozessen gemeinsamen Nachdenkens in einer diskursiven, einer ‘dialogischen‘ Interaktionsform mit einer erfahrungs-, erlebnisorientierten und praxiszentrierten Ausrichtung, die Rückspiegelungen und Metareflexion ermöglicht“, wobei der der Coach dem Coachee als dem „*Promotor* seiner eigenen beruflichen Wünsche und Leistungen als Interaktionspartner zur Reflexion/Koreflexion und Bearbeitung der beruflichen Situation zur Verfügung steht“ - (Petzold, Hildenbrand, Jüster, 2002).

Solche Untersuchungsergebnisse zeigen, daß es wirklich sinnvoll wäre, zu wissen, was die „kollektiven mentalen Repräsentationen“ der Kunden sind, die Supervision zur Unterstützung von Führungsaufgaben anfordern sollen, was ihre Erwartungen sind und was sie von *Supervision bei Führungsfragen* wirklich erwarten dürfen. Um diese Frage zu beantworten, müßte man auf Untersuchungen zurückgreifen können - aber die gibt es bislang nicht. Man müßte in die „supervisorische Fachliteratur“ gehen können, um zu schauen, was substanzuell und spezifisch zum Thema „Führung“ in der Theorie erarbeitet wurde. Ich bin da leider nicht fündig geworden. Aber da die Sozialpsychologie nun wirklich einen guten Fundus an praxisrelevanter, supervisionsrelevanter Forschung zum Thema Führung erarbeitet hat, sollte der doch ausgewertet sein. Auf den ersten Blick - Fehlanzeige! Man versucht einen „zweiten Blick“, setzt einen Studenten an eine Sekundäranalyse: Die Literaturverzeichnisse der Beiträge in den Pühl-Handbüchern und den wenigen Lehrbüchern in der Supervision sowie in den drei relevanten deutschsprachigen Supervisionszeitschriften (der letzten 10 Jahre) werden auf Autorennamen aus dem Bereich der Sozialpsychologie durchgesehen, die zum Thema Führung, Führungsstile Relevanz haben (*Danserau, Evans, Fiedler, Graen* usw. usw.), um zu sehen, welche von den großen Führungstheorien denn von Supervisoren rezipiert und umgesetzt wurden. Nothing! Da sieht es bei den Amerikanern schon ein bißchen besser aus. Das in der deutschsprachigen Supervisionsszene unbekanntes weil unzitierter „Hyperlink Book“ von *Gemmy Allen* „Supervision“ (1998) wertet - mit all den Möglichkeiten, die das neue Medium bietet – die Sozialpsychologie zum Thema Führung und Supervision aus, etwas amerikanisch-oberflächlich, aber mit einer nützlichen Pragmatik. In Deutschland hatten die beiden Bände von *Wunderer* und *Grunwald* „Führungslehre“ (1980) den älteren Stand der Sozialpsychologie bestens

¹ „Supervision hat zum Gegenstand Szenen, *Probleme, Konflikte* aus dem beruflichen Alltag. Supervision unterstützt die Entwicklung von Konzepten bei der Begleitung von Strukturveränderungen, die Entwicklung der Berufsrolle. Supervision nützt dem professionellen Umgang mit *schwierigen Klienten und Kunden*, der emotionalen Entlastung, der Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit von Einzelpersonen, Gruppen, Arbeitsteams und Organisationen, der Entwicklung von *Konflikt-* und Verhandlungsfähigkeit, wenn mehr Arbeitszufriedenheit erreicht werden soll, der Personalentwicklung, der Erweiterung der Wahrnehmungsfähigkeit, der Persönlichkeitsentwicklung“ (aus der DGSv-Definition, meine Hervorhebungen).

zusammengefaßt. Viel ist seitdem nicht mehr geschehen, wie die neuen Standardtexte (z.B. *Hewstone, Stroebe* 2001) zeigen. (Aktuelle „Entwicklungen“ findet man allerdings auf der heiteren Homepage von *Markus G. Mühlbacher*. „**Moderne Führungsstile**. Das neueste aus der Managementliteratur. Flexible Gestaltung des Führungsstils ist das Motto der Stunde, auch wenn dies nicht immer unopportun erscheint“²).

Ein wichtiger neuer Fokus in Theorieentwicklung und Forschung ist das Thema „Gender und Führung“ geworden (ein Macht-Thema par excellence). Es wurde auch von Autorinnen im Bereich der Supervision (*Scheffler, Schreyögg*) gestreift. Den angloamerikanischen SozialpsychologInnen war das eine eigene Zeitschrift wert (*A Leadership Journal: Women in Leadership - Sharing the Vision*, The Leadership Institute Columbia College) und zahlreiche „Woman in Leadership-Projekte“ (vgl. z. B. Edith Cowan University, pdc@ecu.edu.au). Ein weitere innovative Perspektive ist die der Interkulturalität, Führung in unterschiedlichen Ländern und Kulturen (vgl. *Reber et al.* 2000).

Wenngleich die Managementliteratur zum Thema „Führung“ explodierte - „Führungskompetenz, Sozialkompetenz“ (*Jetter* 2001), das ist ein zentrales Thema – leidet sie insgesamt an einem massiven Theorie- und Forschungsdefizit. Eine Führungsmoder/ideologie löst die andere ab und insgesamt kranken die organisationswissenschaftlichen und anwendungsbezogenen Veröffentlichungen zu Führung und Management, wie ausgewiesene sozialpsychologische Autoren seit langem beklagen, an einer Orientierung auf „sozial-/verhaltenstechnologische Modelle“ (*Frey, Irle* 1985, 158) ohne wirklichen Theoriebezug, der etwa „Führung als Spezialfall im Rahmen von Theorien sozialer Macht zu behandeln“ hätte (ebenda). Für die Supervision gilt ähnliches.

Weil *supervisorische Theorien* und *Praxeologien* zu „Führung“ – forschungsgestützte zumal – fehlen, weil SupervisorInnen andererseits das Macht-, Kontroll- und Führungsthema im Bezug auf das eigene Tun noch kaum theoretisch bearbeitet haben, liegt hier ein großer Innovationsbedarf. Was ist ein „Führungsparadigma der Selbstverantwortung“ wirklich? Was beinhaltet „Supervision von Führungskräften“ von der theoretischen Substanz her? Die immer wieder betont große Praxiserfahrung vieler SupervisorInnen mit den Themen „Führung“, aber auch ihre Praxis von Führungsideologien (die sie vertreten und verbreiten) böte eine gute Grundlage dafür, daß zu den Themen „Führung als Diskurs und Praxis von Macht“, „Führungsstil als Ausdruck von Situationsbedingungen“, „Führung als Praxis von Kontingenzmanagement“, „Führung als Performanz“, als „Inszenierung kollektiver Repräsentationen“ usw. systematisch gearbeitet und geforscht würde. Hier liegt eine Aufgabe für die Supervision als Disziplin.

Die Umwelten in der transversalen Moderne (*Welsch*) sind komplex geworden, schwer zu überblicken und zu kontrollieren. Es ist schwierig geworden, die Übersicht – *supervisio* - zu behalten, die Kontrolle nach Innen und Außen. Das verlangt nach *Führung* und macht zugleich den Führenden Angst. Und da ist zu

² Z.B.: „**Management by Crocodile** - Bis zum Hals im Dreck stecken ... aber das Maul weit aufreißen! **Management by Helicopter** - Über allem schweben, gelegentlich auf den Boden kommen, Staub aufwirbeln und wieder ab in die Wolken! **Management by Surprise** - Erst handeln, dann von den Folgen überraschen lassen! **Management by Ping-Pong** - Jeden Vorgang solange hin- und herleiten, bis er sich von selbst erledigt hat! **Management by Science Fiction** - Sofortige Abschaffung der Hierarchie! **Management by Chromosom** - Führungsqualifikation ausschließlich durch Vererbung! **Management by Herodes** - Intensiv nach dem geeignetsten Nachfolger suchen und dann feuern!“ *Mühlbacher* 2001

fragen, warum hier *Super-vision* ins Spiel kommt. Welcher Mythos wird ihr zugeschrieben, was hat sie zu Führung zu sagen, zu Problemen der Führung beizutragen? Wie geht sie selbst mit direkter und indirekter, ziel- oder situationsorientierter Führung um? Denn SupervisorInnen führen - auf unterschiedlichen Ebenen – immer! Wir wissen darüber sehr wenig, da Supervision sich bislang kaum dekonstruktivistisch reflektiert (*Derrida*), aus einer beobachtenden Überschau der Moderne (*Luhmann*) selbst in den Blick nimmt, in den Blick nehmen läßt (etwa durch Evaluationforschung). Hier herrscht Reflexions- und Forschungsbedarf, hier wartet Innovation, hier gilt es zu investieren! Die höheren Managementebenen in der freien Wirtschaft nehmen *in der Regel* keine Supervision – wozu auch, sie sind ja überzeugt davon, daß sie es „bringen“ und daß sie „führen“ können. Wären sie sonst Manager, Führungskräfte? Sie lassen sich allenfalls „coachen“ – und bei den Topebenen ist auch das nicht besonders häufig, denn „**Supervision, die gibt man** und **Führen, das kann man ...!**“ – so der „trait approach“ (*Ghishelli* 1966; *Stogdill* 1974)

Supervision und Coaching können – zumindest im thematischen Kontext von „Führung“ im Nonprofit- und Profitbereich – beim derzeitigen Diskussionsstand als „spätmoderne Sozialtechnologien der Überlebenshilfe“ und der Machtsicherung für Führungskräfte der unteren und mittleren Ebenen gesehen werden. Sie bietet vielleicht Unterstützung für Leute, die es „nicht mehr *bringen*“ oder „noch nicht bringen“ oder die es „besser bringen wollen/müssen“. Was Supervision zum Thema „Führung“ wirklich anzubieten hätte – über unspezifische Reflexionshilfen und Entlastungen hinaus – das müßte erst noch fundiert dargestellt werden. Eine spannende Herausforderung an das Feld!

Nachgedanken oder Bemerkungen zu einem „kritischen“ sozial- und evolutionspsychologischen Verständnis von Führung

Seitdem Halbaffen, Tieraffen, Menschenaffen, Tarsier und Simier, Vormenschen, Frühmenschen und Menschen als Gruppenwesen durch die Geschichte der Evolution ziehen – der *Protoconsul africanus* vor ca. 22 Millionen Jahren, die robusten und grazilen *Australopithecinen* vor 4.5, der *homo habilis* vor 2.5 Millionen Jahren, bis hin zum Auftreten des *homo sapiens* vor 100 000 Jahren - gab es das Phänomen „**Führung**“. In gut Darwinistischem Sinne hat das der „*survival of the fittest*“ notwendig gemacht. Die sozialdarwinistischen Tendenzen moderner Führungsideologien in zahlreichen Texten der Managementliteratur scheinen das zu bestätigen. Die Paläoanthropologie, die Sozialgeschichte, aber auch die ethologische Primatenforschung bieten indes eine Fülle von Materialien, mit denen man nicht in einem biologistisch-reduktionistischen Diskurs gefangen bleiben muß, wenn man einen sozialphilosophisch und politisch „kritisch“ reflektierten Führungsbegriff aus der Konnektivierung sozialwissenschaftlicher, evolutionspsychologischer und soziobiologischer Wissensstände zu gewinnen versucht. Hierzu einige Bemerkungen anhand einer komplexen, „konnektivierenden“ Bestimmung von „**Führung**“:

***Führung** ist die dominierende, kontrollierende, leitende, planende und koordinierende Tätigkeit von überlegenen bzw. übergeordneten Mitgliedern einer Gruppe oder eines größeren Kollektivs (bei Primaten/Hominiden die Leitfunktion von Alphas) gegenüber unterlegenen, untergeordneten Mitgliedern. Gelingende/mißlingende Führung hat selbstverstärkenden Charakter und wirkt bis in die Physiologie der überlegenen/unterlegenen Primaten (vgl. Sapolsky 1999). Motiv des Führungsverhaltens ist b a s a l die machtvolle Behauptung der eigenen **Leitungsposition** und k u l t u r i e r t die wirkungsvolle Darstellung des eigenen **Ansehens** im Rahmen geltender soziokultureller Normsysteme*

(Status nach Innen). Führung ist dabei zumeist verbunden mit der Bündelung von Kräften und Ressourcen der geführten Gruppe: *b a s a l* für die gewaltgestützte Durchsetzung ihrer faktischen Vorherrschaft und *k u l t u r i e r t* für die überzeugende Darstellung ihrer zivilisatorischen **Bedeutung** gegenüber anderen Gruppen (Status nach Außen). Je höher Kollektive kulturell entwickelt und sozial differenziert sind, desto stärker wird das *b a s a l e* Führungsmotiv durch *k u l t u r i e r t e* Führungsmotive moderiert, d.h. durch enkulturierte und sozialisierte - also sozial repräsentierte - Wertesysteme und Normvorstellungen, ohne daß diese das *b a s a l e* Motiv gänzlich aufheben können. Es wird indes durch gesellschaftliche Rahmenbedingungen von **Führung** (z.B. staatliches Gewaltmonopol), breite Partizipation an Führung (demokratische Machtdelegation), institutionalisierte Kontrolle von Führung (Rechtssystem) und nicht zuletzt durch wissenschaftliche und kulturkritische Reflexionsarbeit zum Thema Führung, Macht, Herrschaft 'gebändigt', moderiert, differenziert. Darin liegt eine zentrale Kulturleistung.

Das Menschentier, der *homo erectus* vor 1.5 Millionen Jahren gebrauchte Werkzeuge, Jagdwaffen, jagte in Gruppen auch größere Tiere und benötigte dabei – die Rekonstruktion der Jagderfordernisse dokumentiert das – **Führung**. Starke und erfahrene Leittiere überblickten von erhöhten Plätzen das Habitat um Beute oder Feinde zu erspähen und übernahmen bei Jagd und Kampf aus dieser Überschau, dieser *supervisio*, die **Führung** als „Anführer“. Feuergebrauch, geordnete Lagerstätten, also selbstgeschaffene Mikroökologien, zeigen dann (wie sehr viel später auch Grabfunde) *hierarchisch gegliederte* Gruppenformen, in denen bei der **Führung** das „Recht des Stärkeren“ galt und *Dominanz/Herrschaft* als *b a s a l e s* Motiv für Führungsverhalten und -ansprüche gesehen werden kann. Die kulturellen Entwicklungen, die im evolutionären Überlebensprinzip der Hominiden gründen, „*survival* durch kollektive Kooperations- und Intelligenzleistungen“ zu gewährleisten, haben aber zunehmend dysfunktionales, d.h. gemeinschaftsschädigendes individuelles Dominanzverhalten „gepuffert“ bzw. „moderiert“ und es bildeten sich *k u l t u r i e r t e* Motive der Führung aus, nämlich einen hohen sozialen Status zu erwerben und zu halten, Achtung und Ansehen zu gewinnen (man wird angesehen auf erhöhtem Sitz). Die „Erfahrung der Erfahrenen“ – durchaus auch der nicht mehr schwermächtigen Alten -, ihre „Weisheit“ zählt, weil ihr Lebenswissen das Überleben sichert. Der althochdeutsche Stamm von „weise“ *weid* bedeutet „erscheinen, sehen, wissen“ (Kluge 1989, 784f). Aus solcher wissenden Übersicht kommt es dann zu der Bedeutung „weisen“ im Sinne von „bestimmen, anweisen, führen“. Das durchaus sinnvolle Attribut „sapiens“ (lt. *sapere* schmecken, bewußt wahrnehmen, wissen, weise/verständlich sein) verweist auf eine „Führung der Überlegenen“, die *Kraft*, *Intelligenz* und *soziale Überzeugungsfähigkeit* zu verbinden vermochten und nicht nur auf Brachialgewalt setzten. Die Prozesse der Kulturierung von Menschengemeinschaften über die Geschichte hin, die Entwicklung von „Kulturen“, führte zur Ausbildung von Werte- und Normsystemen, die die Gemeinwesen stärkten, überlebensfähiger machten und zur Ausbildung von dafür funktionalen Eigenschaften führten: „Tugenden“ wie „Weisheit, Tapferkeit, Besonnenheit, Gerechtigkeit“ – so *Plato*, ein „ethos“ der Tugend, das von *Sokrates* als „Gesinnung, die auf die Verwirklichung moralischer Werte ausgerichtet ist“, definiert wurde. Soziales *Ansehen* und kulturierte *Bedeutung* von Menschen in Leitungspositionen aufgrund ihres ethischen Handelns werden auf diese Weise symbolische und wertegeleitete Größen, die nur für Hominiden kennzeichnend sind und die **Führung** bestimmen. Ethisch legitimierte **Führung** wird im Prozeß der Kulturentwicklung und Zivilisation (*Elias*) für Individuen und Gruppen immer wesentlicher. Frühe, wenig differenzierte Gesellschaften entwickeln sich in historischen Prozessen über Zeiten kriegerischen Dominanzstrebens hin zu Zeiten verbündeter Machtsicherung und werden dabei immer größer, differenzierter, komplexer. In der Moderne ist eine Zeit

internationalisierter und globalisierter Kooperationen angebrochen. Die Gesellschaften sind dabei auch selbst „pluralistisch“, multi- und interkulturell geworden und bringen auf dem Boden des *b a s a l e n* Führungsmotivs (das immer in der Gefahr steht, destruktiv aufzubrechen, vgl. Indien/Pakistan, Nord-Südkonflikte, Hegemonialansprüche der Supermächte) und im Bemühen um seine Kontrolle und Steuerung neue *k u l t u r i e r t e* Führungsformen mit neuen Wertsetzungen und Zielhorizonten hervor und – verbunden damit - auch neue, übernationale kontrollierende Institutionen (UNO, WHO etc.). Diese neuen Wertsetzungen wie zum Beispiel die Realisierung einer globalen Geltung der Menschenrechte, einer ökologischen Nachhaltigkeit, einer humanen Weltkultur sind – und das ist das Charakteristikum der Moderne – durch mehrperspektivische Überschau gewonnen worden, durch „Beobachtung von Beobachtungen“ (*Luhmann*), durch dekonstruktivistische und diskursanalytische Problematisierungen (*Derrida, Foucault*), kritische und metakritische Mehrebenenreflexionen (*Petzold*). Sie richten sich auf das *Gemeinwohl einer „konvivialen“ Weltgesellschaft* aus dem exzentrischen Wissen, das alle Weltbewohner „Gäste“ (lt. *convivus*, Gast) dieser Welt sind und miteinander leben lernen müssen, weil dies die einzige *Überlebensmöglichkeit* für die hochtechnisierten und hochgerüsteten hominiden Großgesellschaften ist: denn wir stehen vor einer durch Überbevölkerung gefährdeten Mundanökologie und einem durch Übernutzung absehbaren Ressourcenkollaps. Hier wird nur weit- und umsichtige **Führung** Leben, Überleben in hinlänglicher Lebensqualität für die Bürger dieser Welt sichern können, eine **Führung** von Weltbürgern für Weltbürger (*Kant*), die umfassend legitimiert, in breitester Partizipation ausgeübt wird und das Engagement aller erfordert. *Derrida* (1997) hat es – den *Kantschen* Weltbürgerappell aufnehmend - deutlich gesagt: „Cosmopolites de tous les pays, encore en effort! Weltbürger aller Länder, noch einmal eine Anstrengung!“

In diesen kurz umrissenen Überlegungen wird eine biologistische Argumentation zu einem spezifisch humanbiologischen *Diskurs* überschritten, der das reflexive Potential der Hominiden als biologischen Fakt in Rechnung stellt, hin zu einer „kritisch-sozialwissenschaftlichen“ bzw. „kulturalistischen“ Position, ohne den evolutionsbiologischen Boden damit zu verlieren.

Vom Vormenschen zum *homo sapiens* sind in ca. 85 000 Generationen unter Ausselegierung aller unterlegenen Hominiden (der *homo sapiens neandertalensis* ist ja nicht einfach „ausgestorben“) diejenigen übrig geblieben, die die effektivsten Formen der **Führung** entwickelt haben. Bei Gruppen, die um Lebensräume und Ressourcen rivalisieren, kann nur die mit der besten **Führung** überleben. Das zeigen die Kriege um Lebensräume wie die Kämpfe um Märkte und Marktvorherrschaft, feindliche Übernahmen und Handelskriege bis heute – aber es gibt inzwischen geregelte Verhältnisse, statt Kaperbriefen internationale Handelsabkommen und Handelsrecht.

Unter Prädatoren aufgewachsen, war und ist der Mensch selbst ein Raubtier geworden (*homo prädator intelligens*), alleinig auf Sicherung von **Überlegenheit**, Vorherrschaft, Sieg, **Unterwerfung**, Unterordnung, Beute, Ausbeutung bedacht und das erfordert – wie erfolgreiche Jagd, Raub- und Kriegszüge - „*Überschau*“, *supervisio*, Führung aufgrund von Übersicht, Intelligenz, militärischer Schlagkraft. Aber weil das Unterwerfungs-, Dominanz- und Ausbeutungsparadigma an seine Grenzen gekommen ist – u.a. durch allseitige Hochrüstung, die Bewußtheit der desaströsen Vernichtungspotentiale und Kriegskosten - wurde zunehmend auch das Wissen um kollektiv abgesicherte Regeln und rational konstituierte Werte Grundlage

für die Gewährleistung gemeinsamer Interessen und geteilter Herrschaft in vielseitigen Bündnissen! Deshalb entstanden und entstehen Konventionen, Gesetze, normgebende Werte, völkerrechtlich geregelte Praxen des Zusammenlebens als Systeme und Strategien der „Überlebenssicherung für Viele“. Das *b a s a l e* Motiv eigen-nütziger Machtausübung ist zwar allenthalben noch präsent: der erhöhte Sitz des Stammesfürsten und seiner Berater und Paladine wies Herrschaft und Führung genauso aus wie heute der Chefsessel im Vorstand oder Aufsichtsrat, die Schau-ins-Land-Position mittelalterlicher Zwingburgen zeigten weiland in ähnlicher Weise die Macht wie die Chefetage im Skyscraper heute (In solchen Konstellationen hat die Sozialpsychologie der „Salienz“ ihren Ursprung, vgl. *Stroebe et al. 1996*). Aber es gibt – und hier liegen die Unterschiede - inzwischen Rechte, „Verfassungen“, ethische Positionen, Menschenrechtskonventionen, generalisierte Symbolsysteme, die Ansehen, Bedeutung, Status in *legitimierter Weise* verleihen und kontrollieren. Wer die Übersicht, die Kontrolle der Machtmittel verliert, der ist in demokratischen Rechtsstaaten zwar auch gefährdet, aber nicht verloren. Das Faustrecht als Regelfall ist beseitigt. In rechtsarmen Räumen von Kulturen allerdings droht Gefahr – das gilt von den wilden Frühzeiten der Hominiden bis zum heutigen Raub- und Turbokapitalismus der kaum kontrollierbaren polyzentrischen „Multis“ und der „global player“ oder bei den Machtkämpfen in der Politik mit all ihrer Banalität, wo Demagogen und Populisten oft - jenseits jeglicher Ethik – das *b a s a l e* Motiv inszenieren.

Die Frage ist, was **Supervision** bei Führungsfragen als „kritische Sozialwissenschaft“ hier leisten will und kann, *denn sie kommt um historische und politische Reflexionen und um die Ethikfrage nicht herum?* **Coaching** ist da einfacher gestrickt (das ubiquitäre Theoriedefizit dieser Beratungsform zeigt das). Kampfcoaching im Sport – es geht ja um Kampf und Sieg – und Coaching in einer Wirtschaft im „Konkurrenzparadigma“ (wir schalten die Konkurrenz aus, die „machen wir platt“ etc.) hat klare strategische Zielsetzungen, die mit dem „*b a s a l e n* Motiv“ der Führung im evolutionsbiologischen „survival of the fittest“ viel zu tun hat. Die „Demokratischen Grundordnungen“ versuchen den – oft höchst schwierigen - Spagat einer Interessensvermittlung zwischen dem Recht auf Eigentum oder eines (privatistisch verstandenen) *pusuit of happiness* und den Leitwerten der Gleichheit, Brüderlichkeit (sie impliziert die „Schwestern“), sozialer Sicherheit, Solidarität. Darin liegt ihre *prekäre* Kulturleistung zwischen dem basalen und dem kulturierten Führungsmotiv.

Die Ergebnisse der modernen Evolutionspsychologie und der schon etwas älteren der Soziobiologie lassen sich mit sozialpsychologischen und sozialphilosophischen Führungs-/Machttheorien konnektivieren, und damit greifen sie weiter, als eine rein biologische Argumentation. Und das ist *not*-wendig, den kommen – **aus Überlebensgründen** - in einer globalisierten Welt der Megatechnologien an der Ethikfrage nicht vorbei. Für SupervisorInnen wäre es deshalb nützlich, diese Kenntnisstände aufzugreifen, in den Diskurs zu tragen, sie kritisch zu entwickeln, um einen reflexiven und metakritischen „*supervisorischen Standort*“ zu gewinnen, wenn sie sich mit Supervision von Führungskräften und Problemen der Führung befassen, anderenfalls stehen sie in der Gefahr in einer platten, sozialtechnologischen Beratungspragmatik der „Optimierung von Führung“ (in welcher Zielsetzung auch immer) zu verbleiben.

Zusammenfassung: Supervision und Führung – Kritische Überlegungen

Es wird eine kompakte Perspektive auf das Konzept der „Führung“ aus der Position von Integrativer Supervision und Coaching gegeben. Evolutionspsychologische, macht- und demokratietheoretische Überlegungen und eine Befragung von Führungskräften fundieren eine differentielle Sicht auf das Führungsthema, dass in der Managementliteratur eher flach behandelt wird.

Schlüsselwörter: Führung, Integrative Supervision/Coaching, Machttheorie, Evolutionstheorie, Demokratietheorie.

Summary: Supervision and leadership – Some critical thoughts

A concise view on the concept of “leadership” is given from the perspective of Integrative Supervision and Coaching. Ideas from evolutionary psychology and theory of power and democracy and from interviews with Ceos are used to underpin a differential view on the leadership topic which is in management mostly superficially reflected.

Keywords: Leadership, Integrative Supervision/Coaching, Theory of Power, Evolution, Democracy

Literatur in Auswahl:

- Frey, D., Irle, M.* (1985): Theorien der Sozialpsychologie. Huber: Bern.
- Hewstone, M., Stroebe, W.* (2002): Introduction to Social Psychology: An European Perspective. London: Blackwell.
- Petzold, H.G.* (2002): Coaching als „soziale Repräsentation“ – sozialpsychologische Reflexionen Untersuchungsergebnisse zu einer modernen Beratungsform. In: *Hillenbrand, C.-D., Jüster, M. J., Petzold, H.G.* (2002): Coaching im Urteil von Managern. Düsseldorf/Hückeswagen: FPI Publikationen.
- Petzold, H.G., Orth, S., Sieper, J.* (2002): Mythos Supervision? - Zur Notwendigkeit von „konzeptkritischen“ Untersuchungen im Hell- und Dunkelfeld zu Risiken, Nebenwirkungen und Rechtsverletzungen. Materialien aus der Europäische Akademie für Psychosoziale Gesundheit. Düsseldorf: FPI Publikationen..
- Reber G., Jago A., Auer-Rizzi W., Szabo E.* (2000): Führungsstile Europas - Ein interkultureller Vergleich (Langfassung). Institut für Unternehmensführung: Working Paper Series, Nr. 4, December 2000, Johannes Kepler Universität Linz.
- Sapolsky, R. W.* (1999): Stress in freier Natur. Die Männchen einer Gruppe Anubis-Paviane. Spektrum der Wissenschaft 3, 70-77.
- Stroebe, W., Hewstone, M., Stephenson, G.* (1997):, Sozialpsychologie. Eine Einführung. Berlin: Springer.

Die weitere Literatur beim Verfasser.