

„Personalführung auf dem Prüfstand!“ – Personalführung als Fundament für kompetente Supervision und Beratung

Bericht von der 17. Fachtagung der Regionalgruppe Ostwestfalen-Lippe der DGSv am 25. Februar 2012 im LWL-Bildungszentrum Jugendhof Vlotho

„Kurzweilig“, „rhetorisch exzellent“, „punktgenau“, „charismatisch“, „Leben, Weisheit und Praxis verbindend“ – so lauten Rückmeldungen der 80 Teilnehmenden der diesjährigen Fachtagung der Regionalgruppe Ostwestfalen-Lippe der Deutschen Gesellschaft für Supervision am 25. Februar 2012 in Vlotho.

Diese Komplimente sind gerichtet an den Referenten Prof. Dr. Peter Nieschmidt aus München, der es glänzend versteht, sein engagiertes Publikum aus Supervisorinnen und Supervisoren sowie aus der Personalführung humorvoll zur Differenzierung anzuregen.

Zu Beginn der diesjährigen Fachtagung sprechen Sabine Haupt-Scherer vom LWL-Bildungszentrum Jugendhof Vlotho und Beatrix Reimann vom Vorstand der DGSv ihre einladenden Begrüßungsworte.

Raimund Erger führt als Sprecher der Regionalgruppe Ostwestfalen der DGSv inhaltlich in die Tagung ein. Er erinnert an das Zitat von Kurt Haberstick: „Wenn die erste Geige falsch spielt, gerät das Orchester aus dem Takt.“ Da Führen zu zwei Dritteln als Kommunizieren – als sozialer Interaktionsprozess- zu verstehen ist, ist die Allparteilichkeit einer kompetenten Beratung und Supervision in besonderer Weise gefragt.

Das Playback-Theater Göttingen unter der bewährten Leitung von Markus Hühn umrahmt die Fachtagung, indem Rückmeldungen und Geschichten des Publikums lebendig und spontan-erhellend zurückgespielt werden.

Ausgangspunkt der Überlegungen des Referenten Prof. Nieschmidt ist ein Verständnis von Arbeit, das sich historisch entwickelt hat:

- In der griechisch-römischen Antike gelten die notwendigen und zumeist körperlichen Arbeiten für die Befriedigung der Grundbedürfnisse dem freien Bürger unwürdig und sittlich als minderwertig. Das tugendhafte, dem selbstständigen und freien Mann würdige Handeln wird ausschließlich im Wirken für Politik, Geistesleben und Kriegsdienst gesehen.
- Im Alten Testament sieht im Sinne von „ora et labora“ die jüdisch-christliche Tradition Arbeit als Gehorsam gegenüber Gott. Jeder Intellektualismus und die Abwertung körperlicher Arbeit wird ausgeschlossen.
- Im Neuen Testament ist Arbeit primär als „Dienst am Nächsten“ zu verstehen, wobei jedermann seine Arbeit verrichte und nicht auf Kosten anderer lebe.
- Martin Luther (1483-1546) sieht gewissenhaft jede Art von Arbeit als Berufung für jeden gläubigen Menschen. Jeder hat sich allabendlich zu prüfen, ob er die Arbeit, zu der er berufen wurde, fürsorglich und verantwortbar ausgeführt hat.
- Johannes Calvin (1506-1564) sieht wirtschaftlichen Erfolg als ein hoch zu bewertendes Zeichen für die Gnade Gottes. „Müßigkeit ist aller Laster Anfang“ wird zur Maxime eines asketischen, luxusfeindlichen harten Arbeitslebens, das die menschliche Dimension aus dem Blick verliert. Die „natura corrupta“, die Bequemlichkeit des Menschen, gilt es zu bekämpfen. Der wirtschaftlich Erfolglose steht nicht in der Gnade Gottes. Gewinn wird als Segen des Herrn gesehen und Fleiß (industria) stellt die Quantität über die Qualität des Produktes.
- Hegel und Marx sehen Arbeit als Entwicklung und Entfaltung des Menschen, die seine Existenz bestimmt. Sie kritisieren die frühindustrielle Arbeitswelt und fordern

Arbeitsverhältnisse, in denen der Mensch in sozialen Bezügen tätig ist, die auch eine innere Produktivität und Selbstverwirklichung ermöglichen.

Für Professor Nieschmidt bezieht sich die Dimension der Selbstverwirklichung in der Arbeit auf die Mitgestaltung am Arbeitsplatz und die Arbeitsbedingungen. Führung ist mehr als ein „technisch“ zu bewältigendes Aufgabenfeld: *„Das Führungshandeln der Zukunft muss sich den neuen Anforderungen stellen, die sich aus der sozialen Dimension der Arbeit ergeben. Deshalb erweist sich nicht nur die Entwicklung der fachlichen Qualifikation des Mitarbeiters, sondern gerade auch die Entwicklung in seiner sozialen Kompetenz als zentrale Führungsaufgabe des Vorgesetzten. Nur der möglichst vielseitig entwickelte Mitarbeiter vermag die Lebensfähigkeit und Effizienz des Unternehmens zu garantieren.“*

Die Königsaufgabe von Vorgesetzten ist die Qualifikations- und Kompetenzentfaltung des Mitarbeiters. Die weitestgehende Gestaltung der Aufgaben in Produktion oder Dienstleistung ist hierbei das Lernfeld. Mit dem Persönlichkeitsniveau der Führenden korrespondiert die Kultur eines Unternehmens. Unternehmenskultur besteht nicht nur darin, in welchem Ausmaß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt werden, um Kapital wachsen zu lassen, sondern auch darin, inwieweit mit dem eingesetzten Kapital und dem persönlichen Führungsvermögen der Führungskräfte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifiziert werden.

Führung ist somit ein sozialer Interaktionsprozess, der die jeweiligen Persönlichkeitsdimensionen der Mitarbeitenden zu berücksichtigen hat und einen Zeitaufwand der Führungskraft von mindestens 30% in Anspruch nimmt. Im Falle von Arbeitsplatzunsicherheit ergibt sich schnell eine Steigerung auf 50% für eine Tätigkeit, für die die Führungskraft nicht ausgebildet ist und sinnvollerweise Unterstützung von Supervisorinnen und Supervisoren in Anspruch nimmt.

Es gilt, die Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, ihre Stärken zu unterstützen und aus Fehlern zu lernen. Anschaulich wird dies an einem Modell von Werner Correll, auf das Prof. Nieschmidt mit einer Grafik verweist:

Was suchen Mitarbeiter im Beruf?



Als Schlussappell einer bewegenden, hochkonzentrierten Fachtagung in Vlotho höre ich sehr deutlich die Mahnung und den Auftrag von Prof. Peter Nieschmidt: „Mögen wir am Ende unseres Berufslebens uns nicht sagen müssen: Ich habe jemanden nicht gefördert!“ Es ist unserem Referenten deutlich anzumerken, dass er auch heute noch diesem Motto in authentischer und glaubwürdiger Weise folgt.

Spannend wird es auch im nächsten Jahr bei der dann 18. Fachtagung der Regionalgruppe Ostwestfalen-Lippe der DGsv am 23. Februar 2013 in Vlotho. Als Referentin konnte die 2. Vorsitzende der DGsv Theresia Volk aus Augsburg gewonnen werden, die mit ihrem Buch „Unternehmen Wahnsinn“ für den höchsten deutschen Wirtschaftsbuchpreis nominiert wurde. Sie wird Personalführung und Supervision auf dem konkreten Erfahrungshintergrund einer erfahrenen Management- und Organisationsberaterin vermitteln.

Thomas Rave

Sprecher Regionalgruppe Ostwestfalen-Lippe der DGsv

Thomas.Rave@dgsv-owl.de



Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.
Regionalgruppe Ostwestfalen-Lippe

www.dgsv-owl.de