

# Supervision – eine visionäre Trainingsmethode

Nummer 2/92  
61. Jahrgang

io Management Zeitschrift  
Zürichbergstrasse 18  
Postfach, CH-8028 Zürich  
Telefon 01/261 08 00  
Telex 815065 bwi ch  
Fax 01/261 24 68

**Fast jeder kennt den Supervisor beim Tennis oder bei einer Filmproduktion. Er überwacht als aussenstehender Beobachter des Geschehen und sorgt – manchmal allein durch seine Anwesenheit – für einen reibungslosen Ablauf. Das Besondere am Supervisor ist also, dass er ausserhalb steht, scharfsinnig beobachtet und vor allem in Konfliktsituationen Ansprechpartner ist.**

Harald G. Butzko, Diplom-Supervisor, Köln

DK 659.235

Supervision als professionelle *Reflexionsmethode* hat eine mehr als 50jährige Geschichte, vor allem in sozio-psychologischen Praxisfeldern. Für die Mitarbeiter einer Erziehungs- oder Drogenberatung, eines Therapiezentrum oder einer Klinik gehört Supervision zum *beruflichen Alltag*. Supervision steht den professionellen Helfern zur Verfügung, um *Konfliktsituationen* im Umgang mit anderen Menschen besprechen und meistern zu können.

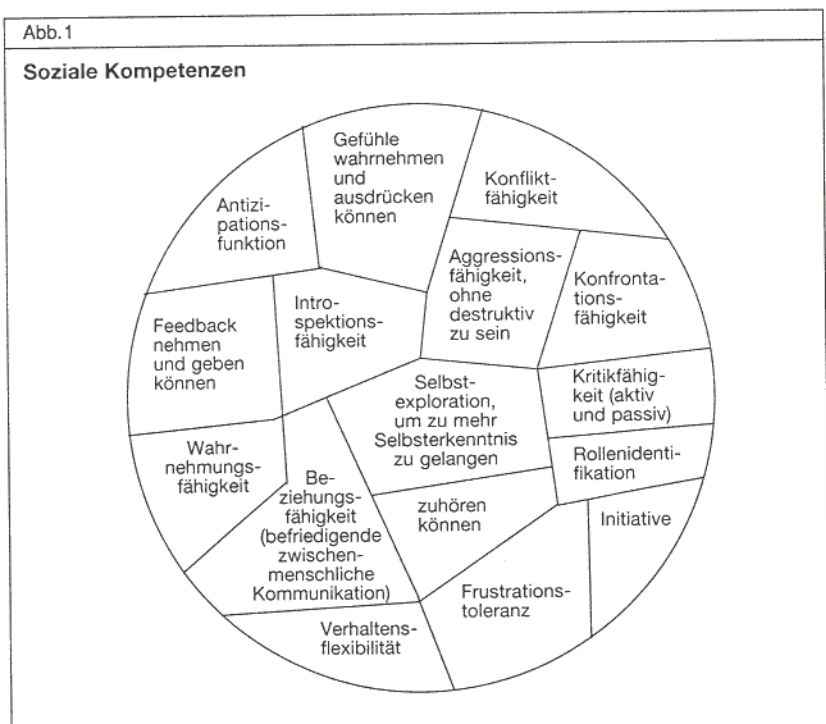
## Die Probleme besprechen

In jeder *Gruppenarbeit* kann es zu nicht mehr durchschaubaren gruppendynamischen Vorgängen kommen, die vom Berater selber nicht mehr überblickt werden. Der Umgang mit Menschen ist grundsätzlich nur zu einem *kleinen Teil* rational gesteuert. Vor allen Dingen ist es aber ein *irrationales, emotionales* Geschehen. Zum professionellen Arbeiten gehört deshalb, dass der Berater sein Handeln regelmässig reflektiert und kontrolliert.

Vor einigen Jahren war die *Einzel-supervision* bevorzugt. Heute ist die *Gruppensupervision* das am häufigsten angewendete Instrumentarium. In der Regel sind es komplette Teams, die regelmässig mit einem *externen Berater* (Supervisor) ihre Probleme mit Klienten

besprechen. Ausserdem wird während der Supervision der Umgang untereinander besprochen, weil seit langem bekannt ist, dass Unstimmigkeiten, unbearbeitete Konflikte inner-

halb eines Teams, sich *negativ* auf die «Produktion» auswirken. Mit anderen Worten: Die *Beratungsqualität* ist im wesentlichen abhängig vom positiven Klima im Team.



## Human Resources sind das wichtigste «Kapital»

In jedem Unternehmen ist eine der wichtigsten *Führungs- und Managementqualitäten* der leistungsfördernde Umgang mit Menschen. Ein positives Klima entsteht vor allem durch die Führungskräfte eines Unternehmens. Wenn die «Chemie» stimmt, wirkt sich dies auf alle Mitarbeiter aus, führt zu zielgerichteter Aktivität, Kreativität und Höchstleistung.

Für die Entwicklung eines Unternehmens ist deshalb die *Persönlichkeit* eines Leaders, sein *Führungs-Management* ebenso wichtig wie die organisatorischen Fähigkeiten, die fachliche Kompetenz, sein Work-Management (Abb.2). Führung ist nicht allein ein methodisches Handeln, sondern vor allem die *Wechselwirkung* zwischen der eigenen Persönlichkeit und der sozialen Situation, in der Führung angewendet wird. Diese Fähigkeiten bekommt niemand mit in die Wiege gelegt, sie müssen erarbeitet werden.

Gutfunktionierende *Teamarbeit* ist in jedem Unternehmensbereich ein wesentlicher *Schlüssel* zum Erfolg. Teams mit durchschlagenden Fähigkeiten zu formen setzt voraus, dass die *Teamleader* die eigene Persönlichkeit entwickeln. Dies ist nicht ohne persönliche Anstrengung zu haben. Jedwede Vorstellung, *Führungskompetenz* bekäme man gleichsam mit der Führungsaufgabe verliehen, ist Illusion.

Führung ist zu einem wesentlichen Teil ein *irrationales* Handeln. Alle Versuche, Führung *rational* zu ergründen und zu erklären, allgemeingültige Methoden und Techniken zu entwickeln, stossen schnell an ihre Grenzen. Das Konzept des Führens gibt es nicht. Führung ist nicht statisch, sondern ein dynamisches Wechselspiel zwischen unterschiedlichen Charakteren.

Jeder Leader muss sich erst einmal über seinen *Führungsstil* Klarheit verschaffen und eigene Kompetenzen entwickeln. Dies heisst vor allem, sich *Klarheit* über die eigene Persönlichkeit zu verschaffen. Grundsätzlich sollten alle *neuen Führungskräfte* vor Eintritt in ihre neue Aufgabe optimal darauf *vorbereitet* und schliesslich auch eine geraume Zeit wohlwollend *begleitet* werden. Die Aufgabe ist zu komplex und zu wichtig, als dass sie so nebenbei geleistet werden könnte.

“ Supervision  
dient dazu, Konflikte  
zu besprechen und  
zu meistern ”

## Die Führungskraft als Beziehungsmanager

Im *zwischenmenschlichen Bereich* hängt vieles von der Person ab und nur wenig von der Methode. Die Methode ist der *Weg*, den jemand einschlägt, ein *Vehikel*, das jemand nutzt. Aber das «Wie» seines Handelns ist das Abbild seines Wesens. «Wenn ein verkehrter Mann die rechten Mittel gebraucht, so wird das rechte Mittel verkehrt» (chinesische Weisheit). Dies steht in krassem Gegensatz zum Glauben, es komme einzig und allein auf die «*richtige*» Methode an.

Aus diesem Blickwinkel betrachtet, erscheint Führung in einem neuen Licht. Je besser ich mich kenne, um so besser kann ich mich selbst entwickeln (Self-Development) und mich selber führen (Self-Management). Je besser ich *mich selber* führen kann, um so besser kann ich *andere* führen. Das Verstehen der eigenen Person ist ein nicht zu unterschätzender Bestandteil des Führungsmanagements. Um Menschen *führen* zu können, reicht es nicht aus, *Fachspezialist* zu sein. Man muss auch eine gehörige Portion *Spezialist für Menschen* sein – eben soziale Kompetenz besitzen.

## Von Beziehungsprofis lernen

Der Alltag eines «*Beziehungsprofis*» (Einzel- und Gruppen-Berater, Therapeuten etc.) besteht aus einer Vielzahl von *sozialen Kontakten*. Seine Aufgabe besteht darin, auf Menschen zuzugehen, sich intensiv mit deren Persönlichkeit zu beschäftigen und angemessen darauf zu reagieren. Dies kann *wohlwollend* aber auch *konfrontativ* sein. Kurz: Sein Handwerkszeug ist die Handhabung der *sozialen Kompetenz* (Abb.1).

Gleichzeitig ist jeder «*Beziehungsprofis*» Führungskraft. Sowohl in Einzel- als auch in Gruppengesprächen gehört es zu seinen *Aufgaben*, Menschen zu

führen. Gerade auf dem Gebiet der *Gesprächsführung* und der *Gruppenarbeit* haben sozio-psychologische Berufsgruppen Fähigkeiten entwickelt, von denen Führungskräfte viel dazulernen könnten. *Sozio-psychologische Trainingsprogramme* sind auch in hervorragender Weise zur Weiterbildung von Führungskräften geeignet.

Führung ist vor allem die Fähigkeit, angemessen mit der eigenen Person umzugehen. Erst wenn die Auswirkungen des eigenen Handelns eingeschätzt werden können, gilt deshalb die Ausbildung der «*Beziehungsprofis*» als abgeschlossen. Gleichzeitig wird erwartet, dass sie ihre *Handlungskompetenz* permanent weiterentwickeln. Sowohl während der Ausbildung als auch während der berufsbegleitenden Weiterbildung sind *Supervisionsgruppen* die bevorzugte Trainingsmethode.

Zugegeben, die Ansprüche, die an Beziehungsprofis gestellt werden, sind hoch und erfordern lange Aus- und Weiterbildungszeiten. Glücklicherweise – denn die Verantwortung, die sie für andere Menschen haben, ist gross.

## Führungskräfte entwickeln

Wie gross ist die *Verantwortung*, die Führungskräfte für Mitarbeiter und damit für das Wohlergehen des gesamten Unternehmens übernehmen? Jährlich verpuffen Unsummen durch *mangelnde Produktivität*, weil Führungskräfte nicht teamfähig sind. Innere Kündigungen, psychosomatische Beschwerden, Fehl- und Krankheitszeiten, mangelndes Engagement sind häufig *Symptome* für nicht angemessenes Führungsverhalten. Professionelles Führungsverhalten würde dieses vermeiden helfen.

Es ist frappant und erschreckend zugleich, wenn man sich vor Augen führt, wie gross der *Einfluss* einer Führungskraft ist, den sie auf andere (offen oder geheim, bewusst oder unbewusst) ausübt. Deshalb ist Führung viel zu wichtig, als dass sie in einem *Schnellkurs* erlernt werden könnte.

Es gibt kaum einen schwierigeren *Karriereschritt* als den vom Mitarbeiter zum Chef oder zur Chefin. Häufig werden Führungskräfte bei der Bewältigung dieser Aufgabe alleingelassen. Zu viele Unternehmen setzen voraus, dass es ihre Führungskräfte schon irgendwie schaffen.

In einer Befragung wurde festgestellt, dass es bei etwa 80% der Mitar-

beiter, wenn sie erstmals Führungsfunktionen übernehmen, zu vorübergehenden oder auch dauernden *Leistungs- und Verhaltenseinbrüchen* kommt. Bei einer Reihe von Führungskräften hielt dieser Zustand sogar über mehrere Jahre an und führte zu erheblichen Minderwertigkeitsgefühlen.

„Manchmal wird zuviel über Führung philosophiert“

### Systematisch trainieren

Manchmal wird zuviel über Führung *philosophiert*, statt Führungskräfteentwicklung konsequent zu installieren. *Konsequent* heisst z. B., dass «Assessment Centers» als Auswahlverfahren allein nicht ausreichen, sondern dass jede Führungskraft anschliessend über einen längeren Zeitraum *systematisch trainiert* werden muss. *Training* heisst in diesem Zusammenhang,

muss auf den Tisch kommen, kritisch reflektiert werden. *Konkrete Lösungsansätze* müssen entwickelt werden, die auch auf zukünftige Situationen übertragbar sind.

*Konsequent* heisst in diesem Zusammenhang auch, dass sich jede Führungskraft regelmässig diesem *Reflexionsprozess* stellen und dass dieser Reflexionsprozess oben begin-

Kein Unternehmen kann es sich leisten, Produktionsrückstände durch Ausfall von Maschinen in Kauf zu nehmen. Für Maschinen, technisches Gerät, Computer, ja selbst für die Beleuchtung werden *Wartungsverträge* abgeschlossen. Wie sieht es aber mit den «Wartungs- und Pflegeverträgen» für Mitarbeiter aus?

Für den hochkomplizierten Mechanismus des *Miteinander-Umgehens* werden kaum Massnahmen und Hilfestellungen angeboten. Quality Circles dienen seit langem zur Erhaltung und Verbesserung des erreichten Produktstandards. Warum gibt es eigentlich keine Quality Circles zur *Überprüfung* und zur *Verbesserung* des inneren Klimas? Supervisionsgruppen für Führungskräfte und zur Teamentwicklung können hier einen sinnvollen Beitrag leisten.

In der Unternehmensphilosophie muss Weiterbildung *mehr sein* als nur

Abb. 2

### Management-Skills der 90er Jahre

#### Work-Management

z. B.  
Infos sammeln  
Fakten analysieren  
planen  
strukturieren

#### Führungsmanagement

##### Selbstmanagement

z. B.  
Selbstmotivation  
Kreativität  
Frustrationstoleranz  
Verhaltensflexibilität

##### Teammanagement

z. B.  
Single-Management  
Wahrnehmungsfähigkeit  
Kommunikation  
Kritikgespräche

z. B.  
Group-Management  
Konfliktfähigkeit  
Verstehen der Gruppendynamik  
Kooperation

nicht theoretisch über Führung und Zusammenarbeit zu sprechen und zu diskutieren, wie «es» richtig ist: Das *eigene* Führungs- und Zusammenarbeitsverhalten muss Gesprächsgegenstand sein. Die ureigensten Probleme, die man mit Mitarbeitern und Kollegen hat, müssen besprochen werden, und es müssen Hilfestellungen angeboten werden. Das eigene Führungsverhalten

nen sollte. Je *einflussreicher* jemand in einer Organisation ist, um so stärker wirkt sich dessen Persönlichkeit auf das Umfeld aus und damit positiv oder negativ auf das Gesamtunternehmen. Wenn die Persönlichkeit, das *individuelle Emotions-Klima*, eines Managers nicht stimmt, wie soll dann das Klima des Unternehmens stimmen?

punktuell durchgeführte Seminare. Gerade Führungskräfte-Trainings dürfen nicht zu *Alibiveranstaltungen* degradiert werden. Training ist grundsätzlich ein kontinuierlicher Prozess, planmässiges und systematisches Üben zur Steigerung der *individuellen Fähigkeiten*, mit dem Ziel der individuellen oder absoluten Höchstleistung. Dies unterscheidet *Training* von ein-

maligen punktuellen *Schulungsveranstaltungen*. Gerade die Besten, die Erfolgreichsten trainieren kontinuierlicher und umfangreicher als alle anderen. Sie wissen: *Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.*

Stetes Training ist die Voraussetzung für permanenten Erfolg. Daraus entwickeln sich persönliche Stabilität, soziale Kompetenz und Führungsqualifikation, ohne die erfolgreiche Unternehmungen nicht möglich wären.

### Supervisionsgruppen als Trainingsmassnahme

Die jahrzehntelangen Erfahrungen aus Supervisionsgruppen haben wir konsequent in unsere Trainingsmassnahmen integriert und speziell für den Unternehmensbereich weiterentwickelt. Die Wirksamkeit dieser Trainingsgruppen liegt im Aufbau eines *Klimas*, in dem neue Verhaltensweisen besprochen und ausprobiert werden können. In dieser Atmosphäre, in der Verhalten *nicht* bestraft wird, können Probleme und Schwierigkeiten angesprochen werden, weil dies keine Sanktionen am Arbeitsplatz nach sich zieht.

Gerade an dieser Stelle wird noch einmal deutlich, wie wichtig der *externe* Berater ist, weil er nicht in das *Beziehungsgewebe* der Gruppe und des Unternehmens verweben ist. Dadurch entsteht der notwendige psychische *Freiraum*, um offen über Schwierigkeiten oder heikle Punkte sprechen zu können, was *Veränderungsprozesse* in Gang setzt.

Supervision ist grundsätzlich ein *Intervalltraining* und deshalb jedem einmaligen Kompaktseminar überlegen. Der Erfolg beruht auf dem homöopathischen Prinzip. Es wird mit schwachen und mittleren Reizen gearbeitet, weil starke Reize genau das *Gegenteil* bewirken. Eine Erfahrung, die der eine oder andere schon in Seminaren und Trainings gemacht hat, die in sehr kurzer Zeit vieles vermitteln und verändern wollen.

Supervision ist immer ein *langfristiger Prozess*. Dadurch sind *Verhaltensänderungen* tiefgehender, befriedigender und von bleibendem Erfolg. Im Gegensatz dazu steht punktuelles Training, dessen Wirkung verhältnismässig schnell wieder abflacht.

Supervision ist ein *praktisches Training*. Die Teilnehmer durchlaufen einen systematischen Prozess und erarbeiten *Lösungen* für ihren konkreten

„ Supervision ist grundsätzlich ein Intervalltraining „

Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen, bereits während des Trainings. Gearbeitet wird an *eigenen Führungsaufgaben*, nicht an fiktiven Fallstudien. Lösungsansätze können sogleich am Arbeitsplatz angewendet und wenn nötig beim nächsten Treffen modifiziert werden.

Supervision erfordert den externen Berater. Jeder Mensch, jede Gruppe ist in der Regel im eigenen System *gefangen*. Der Versuch, das eigene Handeln ohne Spiegel (externe Beratung) zu betrachten und zu verstehen, endet immer wieder an den eigenen Grenzen. Um diese Grenzen zu erweitern und zu durchbrechen, ist eine *äussere Bezugsperson*, ein Reflektor, notwendig.

### Methodisches Vorgehen

Am Anfang berichten die Teilnehmer über Konfliktsituationen am Arbeitsplatz, die analysiert werden. Darüber hinaus gibt es eine Reihe weiterer *methodischer Bausteine*, die im Laufe des Supervisions-Trainings eingesetzt werden. Sie sind eine wichtige methodische Ergänzung zur *traditionellen* Supervision in soziopsychologischen Arbeitsfeldern und gezielt für den Unternehmensbereich entwickelt worden.

- Selbst- und Fremdwahrnehmungsszenarien
- Soziogramme
- Organigramme
- Retrospektivische Darstellungen und Szenarien
- Life-Planning-Szenarien
- Evaluation der eigenen Führungsphilosophie
- Reflexion und Analyse der Gruppendynamik
- Analyse der persönlichen Einstellungen und Haltungen
- Planspiele
- Live-Supervisionen (on the job)

### Supervision nach Mass

Abhängig davon, welche speziellen Trainingsziele angegangen werden sollen gibt es jeweils die entsprechende Supervisionsform.

#### ■ Team-Supervision

Konflikte sind in einem Team *unvermeidbar*. Aber ungelöste Konflikte binden Produktivität und wirken sich negativ aus. In der Team-Supervision werden *alle* Beteiligten in den *Problemlösungsprozess* einbezogen. In einer fairen Atmosphäre werden Altlasten aufgearbeitet, zwischenmenschliche Beziehungen geklärt und kreative Lösungsansätze entwickelt sowie neue Handlungsstrategien erarbeitet. Die *Ziele* sind: einander besser verstehen, leistungsminderndes Fehlverhalten erkennen und konstruktiv damit umgehen, *Wir-Gefühl* zu entwickeln. Weiter wird die aktive und die passive Kritikfähigkeit erhöht und somit die Arbeitsbeziehungen verbessert.

#### ■ Gruppen-Supervision

Die Teilnehmer einer Gruppen-Supervision setzen sich *heterogen* zusammen. Es sind Einzelpersonen aus unterschiedlichen Abteilungen, Bereichen oder sogar Unternehmen. Dabei sollten die *Hierarchie-Ebenen* nach Möglichkeit homogen zusammengesetzt sein.

Gerade für Leader ist dies eine *unabhängbare* Trainingsform. Die inneren Einstellungen zum Thema Führung und zum Umgang mit Mitarbeitern werden beleuchtet und notwendige *Veränderungsschritte* eingeleitet. Nur wer seine Schwächen kennt, kann seine Stärken ausbauen. Gemeinsam entwickeln die Teilnehmer konkrete *individuelle Lösungsansätze*. Jeder einzelne profitiert von den Erfahrungen der Kolleg(innen), um eigene Schwächen abzubauen und eigene Stärken zu erkennen und zu entwickeln.

#### ■ Einzel-Supervision

Einzel-Supervision ist notwendig, wenn es bereits zu erheblichen *emotionalen Verstrickungen* gekommen ist. Wenn Konflikte mit Mitarbeitern bereits zu persönlichen Problemen geführt haben, müssen sie von der betreffenden Führungskraft erst einmal *für sich selbst* gelöst werden. Einzel-Supervision bietet sich als *individuelles Konfliktlösungsverfahren* für Beziehungsprobleme an und erfordert vom Supervisor viel Erfahrung, Wissen, Einfühlungsvermögen und Geschick im Umgang mit Menschen.

#### ■ Organisations-Supervision

Die Organisations-Supervision ist die umfassendste Form. Hierbei werden *einzelne Subsysteme* oder *komplette Organisationen* einbezogen. Ziel ist es, die *Interaktionen* zwischen grösseren Gruppierungen eines Unternehmens oder mehreren Abteilungen zu optimieren. Gefördert wird die *Fähigkeit*, Aufgaben und Ziele klar zu definieren, *gemeinsam Verantwortung* für den Prozess zu übernehmen und Fehler konstruktiv zu beseitigen. *Schwierigkeiten* kommen offen und klar auf den Tisch und werden im respektvollen Miteinander bearbeitet. Besonderer Ansatzpunkt sind auch hier jeweils die Führungskräfte.

Die Organisations-Supervision besteht aus einem Bündel von unterschiedlichen Massnahmen, die in der Regel *top down* durchgeführt werden. *Entwicklungsprozesse* können sich in Workshops, Projektgruppen, Seminaren und kontinuierlichen Gruppensitzungen und Einzelgesprächen vollziehen.

#### Zeitbedarf

Abhängig von der jeweiligen Supervisionsform dauern die *Trainingseinheiten* zwischen einem halben Tag und einer Woche. Entsprechend der Notwendigkeit kann beispielsweise monatlich ein Tag angesetzt werden, alle paar Monate zwei oder drei Tage oder auch mehrmals im Jahr eine Woche. In keinem Fall handelt es sich um eine *einmalige Veranstaltung*, sondern immer um einen *kontinuierlichen Prozess*. Die Trainingsmassnahmen finden in Intervallen statt und erstrecken sich über einen Zeitraum zwischen einem und drei Jahren, manchmal auch länger. Die *Zeitinvestition* beträgt durchschnittlich insgesamt 15 Tage.

#### Positive Resultate

Nachfolgend einige Aspekte, die Teilnehmer nach einem Supervisions-Training bei sich und im Unternehmen festgestellt haben:

Bessere *Zusammenarbeit* / Verbesserung der vertikalen und horizontalen *Kommunikation* / *Wahrnehmung* von schwachen Signalen bei Mitarbeitern / Verbesserung des *Betriebsklimas* / Grössere *Verhaltensflexibilität* / Grössere *Zufriedenheit* und grössere *Leistungsbereitschaft* / Erfolgreiches

„ Jegliche  
Enttäuschung hat  
auch einen  
positiven Aspekt „

Führen von *Mitarbeitergesprächen* in Konfliktsituationen / *Selbstbewusstsein* / *Situationsangemessene Gespräche* mit Einzelpersonen oder auch in Gruppen erfolgreich führen / *Eigene Stärken* besser wahrnehmen und ausbauen / *Innovatives Gruppenverhalten* / *Aktive und passive Konfliktfähigkeit* / *Gemeinsam zielgerichtete Entscheidungen* treffen / *Spass an der Arbeit*.

#### Der Supervisor

Prinzipiell kann sich jedermann Supervisor nennen und in dieser Funktion tätig werden. Die Berufsbezeichnung ist nicht geschützt. Geschützt ist allerdings der Titel des *Diplom-Supervisors*, den es seit rund 15 Jahren gibt und der nur von der *Gesamthochschule Kassel* verliehen wird. Die Ausbildung umfasst neben der Vermittlung von Theorie die Teilnahme an einem langfristigen *Selbsterfahrungstraining*. Ausserdem hat der Kandidat *vor Erlangung des Titels* nachzuweisen, dass er selber mehrere mehrmonatige Supervisionsprozesse durchgeführt hat.

Bedingung und Voraussetzung, einen der 30 pro Jahr vergebenen heissbegehrten Plätze im *Studiengang Supervision* zu bekommen, ist ein abgeschlossenes Studium (z.B. als Pädagoge, Psychologe, Soziologe, Lehrer, Sozialpädagoge, Theologe). Weiter ist *mehrfährige Berufserfahrung* Voraussetzung wie auch der Nachweis, selber als Teilnehmer längerfristig Supervision erlebt zu haben. In etwa ist die Ausbildung vergleichbar mit den postgradualen wirtschaftswissenschaftlichen Managementausbildungen (MBA), die ja ebenfalls ein Studium plus Berufspraxis voraussetzen. Alles in allem verfügt der Supervisor über eine Ausbildung, die zwischen 7 und 10 Jahre (manchmal auch länger) dauert. Der Supervisor ist der *Fachmann* und *Trainer* für *Beziehungsmanagement* schlechthin.

#### Keine Patentrezepte

Vielleicht ist der eine oder andere Leser nun enttäuscht, weil er keine *Verhaltensanweisungen* oder gar *Rezepte* bekommen hat, um erfolgreich zu führen. Doch kann Schwimmen auch nicht aus Büchern oder Artikeln gelernt werden, sondern nur durch den Sprung ins manchmal kalte Wasser und durch Training. *Höchstleistungen* sind nur durch *intensives Training* möglich. Echte *Führungskompetenz*, *Beziehungsmanagement* lassen sich auch nur durch *eigenes Erleben* erlernen, durch *«Learning by doing»* und flankierende Trainingsmassnahmen.

Aber jegliche Enttäuschung hat auch einen *positiven Aspekt*. Vorausgesetzt, ich gestehe mir ein, dass ich mich vielleicht bisher selber getäuscht habe. Nämlich in der *Vorstellung*, *Führung*, *Teamfähigkeit*, *soziale Kompetenz*, *Persönlichkeit* liessen sich vom Beckenrand aus erlernen, ohne dass man sich selbst ins kühle Nass begibt. Die *Aufhebung von Täuschung* ist nur durch Ent-Täuschung möglich und ein wichtiger Schritt, um *Illusionen* aufzugeben. Vielleicht findet der Leser den *Mut*, seine Mitarbeiter zu bitten, ihm mitzuteilen, was sie von seinen *Führungsqualitäten* halten. Wo erforderlich, sollte dies in anonymer Form geschehen. Dies könnte der Beginn eines fruchtbaren *Teamentwicklungsprozesses* sein, wenn er von aussen begleitet wird. [B]

Mit besten  
Empfehlungen

...for better communication  
**BUTZKO** consult

Schneewittchenweg 15  
D-50259 Pulheim  
Tel.: (0 22 36) 960 840  
Fax: (0 22 36) 960 842  
Mobil: (01 71) 4 27 81 80  
E-mail: [consult@butzko.de](mailto:consult@butzko.de)  
Internet: [www.butzko.de](http://www.butzko.de)

Harald G. Butzko

Harald G. Butzko  
Diplom-Supervisor