

# SELBSTFÜHRUNG IM FÜHRUNGSKRÄFTE-COACHING DER SOZIALEN ARBEIT

Hans-Jürgen Balz

**Zusammenfassung** | Um Mitarbeiter\*innen zu führen, gilt es, vorher sich selbst kompetent zu führen. Diese These umschreibt das Konzept der Selbstführung. Der vorliegende Beitrag thematisiert ihre Relevanz für das Coaching von Führungskräften in der Sozialen Arbeit, beschreibt die Ebenen der Selbstführung (kognitiv, emotional, motivational) und betrachtet diese in ihrer Bedeutung für das Führungsverhalten.

**Abstract** | In order to lead employees, it is first necessary to lead oneself competently. This thesis is based on the concept of self-leadership. The present article addresses its relevance for the coaching of managers in social work, describes the levels of self-leadership (cognitive, emotional, motivational) and considers their significance for leadership behaviour.

**Schlüsselwörter** ► Coaching  
► Sozialwirtschaft ► Führungskraft  
► Selbstreflexion

**Einleitung** | Forschungs- und Praxismethoden charakterisieren die fachliche Expertise der Sozialen Arbeit, sind Triebfeder für ihre Entstehung, Profilbildung und Weiterentwicklung (Wendt 2017). Im Feld der Einzelfallhilfen finden sich gehäuft Coaching-Angebote (zum Beispiel Elterncoaching, Lern- und Jobcoaching). Dazu liegt von Bernd Birgmeier (2010) ein Konzept des Coachings für die Sozialpädagogische Arbeit vor (siehe auch Birgmeier et al. 2012, Balz 2020).

In der Fachliteratur wird kontrovers über die Verwendung des Coaching-Begriffs diskutiert und sein inflationärer Gebrauch moniert (Böing; Strikker 2014, Gross; Stephan 2015). So kritisiert Nando Belardi (2020, S. 27 ff.) in Abgrenzung zum professionellen Coaching von Führungskräften Angebote, die er als „Allerwelts-Coaching“ bezeichnet und meint damit unter anderem Angebote zum Koch-Coaching, Hunde-Coaching, Wander-Coaching. Auch auf der theoretischen und der konzeptionellen Ebene gibt es eine Vielstimmigkeit und gleichzeitig einen Mangel an konsensfähigen theoretischen Entwürfen im Coaching.

Der vorliegende Beitrag setzt sich mit Zielen und Inhalten von Coaching für Fach- und Führungskräfte in der Sozialen Arbeit auseinander. Es wird das auf Charles Manz zurückgehende Konzept der Selbstführung (Manz 1986 und 2015, Neck et al. 2017) vorgestellt und sein Nutzen als Rahmenkonzept für das Coaching von Führungskräften diskutiert. Der Beitrag behandelt drei Fragen:

1. Wie lässt sich Coaching im Kontext von Beratung, Supervision und Mentoring positionieren?
2. Welchen Beitrag leistet das Konzept der Selbstführung als konzeptionelle Grundlage im Coaching?
3. Welche Chancen und Anwendungsfelder bietet das Coaching von Führungskräften in der Sozialen Arbeit auf Basis des Selbstführungsansatzes?

**Beratung, Coaching, Supervision und Mentoring – eine Begriffsbestimmung und -abgrenzung** | Beratung bildet den Oberbegriff für eine Vielzahl persönlich-interaktiver Dienstleistungen (Belardi 2020, S. 15 ff.). Coaching, Supervision und Mentoring verbindet dabei, dass sie Beratungsformate im Kontext der Arbeitswelt sind (siehe dazu Lippmann 2013, S. 33 ff.). In der Sozialen Arbeit lassen sich diese mitarbeiter\*innenzentrierten Unterstützungsangebote von klient\*innenzentrierten Unterstützungsangeboten unterscheiden. Bei einigen dieser klient\*innenzentrierten Angebote wird der Coaching-Begriff ebenfalls angewandt (zum Beispiel Eltern-Coaching, Job-Coaching, Lern-Coaching), es mangelt dabei jedoch an validen Kriterien zur Abgrenzung vom Beratungsbegriff (Merchel 2015, S. 193 f., zur vertiefenden Diskussion siehe auch Balz 2020).

In seinem Kern bezeichnet Coaching ursprünglich ein Beratungsangebot für Führungskräfte in Profit-Unternehmen zur Reflexion aktueller beruflicher Fragen, beispielsweise zur Ausgestaltung der eigenen Berufsrolle, zur psychischen Entlastung, zur Konfliktlösung, zum Erwerb beruflicher Kompetenzen (Rauen 2014, Greif et al. 2018). Daneben wurde der Begriff im Sport, im Militär und zur Bezeichnung von Tutor\*innen und (Nachhilfe-)Lehrer\*innen gebraucht.

Als Tätigkeit umfasst er in seiner ursprünglichen Bedeutung das Geben von Anweisungen, das Instruieren, Motivieren und Einarbeiten. In seiner englischen Wortbedeutung bezeichnet Coach Kutscher\*in, der/die die Kutsche sicher zum Ziel führt (Lippmann 2013,

S. 14). Dem alltagsprachlichen Coaching-Verständnis entspricht der/die am Spielfeldrand stehende Fußballtrainer\*in, der/die die Spieler\*innen anspricht und ihnen Hinweise zur Optimierung ihres Spielverhaltens gibt.

Eine große konzeptionelle Schnittmenge weisen Coaching und Supervision auf. Beide sind kommunikationsbasierte soziale Dienstleistungen, die auf die Selbstreflexion beruflicher Handlungskontexte, die Stärkung der Selbstwirksamkeit und der Handlungsfähigkeit (zum Beispiel in beruflichen Übergängen, psychischen Belastungssituationen) abzielen (Schreyögg 2017). Sie werden von qualifizierten Fachkräften in einem professionellen Beratungssetting angeboten (Geißler-Piltz; Fortmeier 2017).

Supervision und Coaching unterscheiden sich:

- ▲ in ihren Praxisfeldern: Supervision ist in psychosozialen Institutionen und (Business-)Coaching in Unternehmen des Profit-Sektors beheimatet
- ▲ in ihren Themenfeldern: Coaching wird zur Reflexion der Berufsrolle und Supervision in Form von Fallsupervision auch zur Reflexion der Klient\*innenarbeit eingesetzt
- ▲ in ihrer zeitlichen Dauer: Supervision ist häufig eine langfristige qualitätssichernde Maßnahme und Coaching in der Regel eine anlassbezogene Kurzzeitintervention von 3 bis 6 Sitzungen

Im Unterschied zu Coaching zielt das Mentoring als (kollegiale) Beziehung eines erfahrenen Organisationsmitglieds mit einer Novizin/einem Novizen auf die Einarbeitung und soziale Integration in die Organisation ab (Lippmann 2013, S. 33 ff.). Der/die Mentor\*in stellt die eigenen Erfahrungen, organisationales Wissen und einen Zugang zu institutionellen Netzwerken zur Verfügung. Das Mentoring ist zeitlich befristet. Mentor\*innen haben keine Vorgesetztenfunktion (Weisungsrecht, Personalbeurteilung und anderes) gegenüber dem/der Mentee. Die Übernahme der Mentoringaufgabe setzt nicht zwingend eine beraterische Qualifikation und eine spezifische methodische Gesprächsgestaltung voraus (Schmid; Haasen 2019).

Was bildet den Kern von Coaching? Der Roundtable Coaching – ein Netzwerk von Fachverbänden, die im Coaching-Bereich tätig sind – stellt eine Plattform zur Diskussion eines gemeinsamen Coaching-

Verständnisses dar. In seinem Positionspapier heißt es: „Coaching richtet sich an einzelne Personen (bzw. Personengruppen) und fördert deren Fähigkeit zur Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben [...] Im Dialog zwischen Coach und Klient werden Reflexions- und (Selbst-)Erfahrungsräume eröffnet und Klärungsprozesse initiiert [...], sowie die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit gestärkt“ (Roundtable Coaching 2014, S. 2).

In diesem Sinne definiert Siegfried Greif Coaching als „intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen [...] zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung“ (2008, S. 59).

Aus einer handlungswissenschaftlichen Perspektive gilt es, die Teilprozesse im Coaching differenzierter zu beschreiben. Im *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (Greif et al. 2018) werden insbesondere folgende Teilprozesse des Coachings betrachtet:

- ▲ Ziel- und Motivationsklärung,
- ▲ Selbstreflexion der beruflichen Rolle/Führungsrolle (auch in Relation zu anderen Lebensbereichen, siehe auch Belardi 2020, S. 43 ff.),
- ▲ Emotionsregulation (beispielsweise in Konflikten),
- ▲ Mentalisieren als Kompetenz, mit den eigenen Wünschen, Gefühlen und Motiven in Beziehung zu stehen (Tauber; Kotte 2018, S. 354 f.),
- ▲ Stärkung der Fähigkeit zur Änderung des kommunikativen Verhaltens und des Sozialverhaltens,
- ▲ Aktivierung persönlicher, sozialer und fachlicher Ressourcen (Kluge; Hagemann 2018, S. 338 ff.).

Den hohen Anteil an Kommunikation und Interaktion, den Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag zielorientiert mit verschiedenen Akteur\*innen (Mitarbeitende, Kund\*innen, kooperierende Organisationen und andere) zu gestalten haben, gilt es in seiner Wirkung im Coaching zu reflektieren und entsprechend der strategischen Ziele weiterzuentwickeln.

Im Gegensatz zu den Kommunikationserwartungen an die Führungskraft besteht bei diesen zumeist ein Mangel an Rückmeldungen zum eigenen Führungsverhalten durch die Mitarbeiter\*innen. Je höher eine Person in der organisationalen Hierarchie steht, desto weniger Feedback erhält sie. Dieses Phänomen wird als CEO Disease (Geschäftsführer\*innenkrankheit)

bezeichnet (Wehrauch et al. 2018, S. 211). In diesem Sinne stellt das Coaching einen besonderen Raum zum verhaltens- und rollenbezogenen Feedback dar. Für Führungskräfte in sozialwirtschaftlichen Organisationen kommen darüber hinaus weitere spezifische Anforderungen hinzu, die im Folgenden skizziert werden.

**Themenfelder für das Führungskräfte-Coaching in der Sozialen Arbeit** | Das Management sozialwirtschaftlicher Organisationen ist geprägt durch vielfältige Zielkontexte, in denen es gilt, eine sprachliche und kommunikative Anschlussfähigkeit herzustellen. Neben der Logik der Politik, der Ökonomie, der relevanten Bezugssysteme (Gesundheits-, Bildungssystem und andere) und der Lebenswelt der Adressat\*innen bildet die eigene Profession mit ihren Arbeitsgrundsätzen, Werten und den fachlichen Standards einen Orientierungsrahmen (Gesmann; Merchel 2019, S. 64 ff.). Dies führt bei Führungskräften zu vielfältigen und zum Teil widersprüchlichen Anforderungen und Rollenerwartungen von Seiten der Mitarbeitenden, von Führungskräften anderer Abteilungen, von externen Auftraggeber\*innen, Kooperationspartner\*innen und der Öffentlichkeit (Merkel 2015; Balz 2014). So bilden die Mitarbeiter\*innenorientierung und die Aufgabenorientierung ein fundamentales Spannungsfeld, auch braucht die Führungskraft das Vertrauen in die Mitarbeitenden und hat damit die Form und das Ausmaß an deren Leistungskontrolle in eine ausgewogene Balance zu bringen. Außerdem führt der Wettbewerbsdruck der Anbieter\*innen sozialer Dienstleistungen zu verstärkten Innovationsanforderungen bei gleichzeitigen Sparzwängen der finanzierenden Kommunen und Bundesländer.

Daneben bildet die Unsicherheit in der Erbringung sozialer Dienstleistungen eine weitere spezifische Anforderung für Führungskräfte. Soziale Dienstleistungen sind nur durch engagierte und qualifizierte Mitarbeiter\*innen in Koproduktion mit den Adressat\*innen auszugestalten. Auch wird die Qualität und Effizienz der Dienstleistung von verschiedenen Akteur\*innen an unterschiedlichen Kriterien und Kenngrößen gemessen.

Das Coaching von Führungskräften in der Sozialwirtschaft erscheint besonders hilfreich:

▲ bei der erstmaligen Übernahme einer Leitungsaufgabe,

▲ nach der Übertragung eines neuen Aufgabebereichs an eine erfahrene Führungskraft,  
 ▲ in Krisen- und Konfliktsituationen (bei veränderter Nachfrage, bei Gesetzesänderungen, Konflikten mit Mitarbeitenden und anderen),  
 ▲ bei persönlichen Krisen und psychischer Überlastung der Leitungsperson und  
 ▲ als Karriere-Coaching zur beruflichen Neuorientierung (Belardi 2020, S. 43 ff.).

In diesem Sinne belegt eine qualitative Studie von Wolfgang Kühl (2014) zur Wirkung von Führungskräfte-Coaching Verbesserungen in der Personalführung, der Selbstreflexion und die Stärkung der Konfliktlösungskompetenz.

Kritisch weisen Siegfried Greif und Elke Benning-Rohnke (2015) darauf hin, dass es im Coaching nicht ausreicht, Ziele und Handlungsabsichten zu erarbeiten, sondern es in der Verstetigung von den im Coaching erarbeiteten veränderten Handlungsroutinen oft an Unterstützung und Begleitung fehlt. Hier bestehe eine Kluft zwischen Ziel, Absichtsbildung und Handlungen (Action Intention Gap). Die Autor\*innen fordern in diesem Zusammenhang eine Ergänzung des Coachings um Elemente zur Sicherung neuer Handlungsabläufe zur Effektivitätssteigerung. Die Frage der Stärkung der bewussten und nachhaltigen Verhaltenssteuerung beziehungsweise -änderung greift das Konzept der Selbstführung auf, das im nächsten Abschnitt vorgestellt wird.

**Selbstführung als konzeptionelle Grundlage im Coaching** | In den 1980er Jahren entwickelte Charles Manz (1986, 2015) das Konzept der Selbstführung und beschrieb damit die für eine erfolgreiche Verhaltenssteuerung von Führungskräften relevanten psychischen und vitalen Prozesse. Das Konzept nimmt Bezug auf das Menschenbild der humanistischen Psychologie, wonach der Mensch als Person mit vielfältigen Fähigkeiten und Bedürfnissen ausgestattet ist und danach strebt, sich weiterzuentwickeln und seine Interessen zu verfolgen sowie seine Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entfalten (Rogers 1951, Kriz 2014, S. 191 ff.).

Im Unterschied zum Selbstmanagement, das auf die (technisch-methodische) Optimierung von Arbeitsabläufen gerichtet ist, zielt Selbstführung auf die der Persönlichkeit entsprechende Ausgestaltung und

Weiterentwicklung der Arbeitstätigkeit gemäß eigener Ziele, Visionen und persönlicher Voraussetzungen (Müller; Braun 2009, S. 13 f.). Angestrebt wird dabei eine vergrößerte Identifikation mit den Arbeitsinhalten, die Erhöhung der beruflichen Vitalität und der Arbeitszufriedenheit. Selbstführung geht in diesem Sinne über das Selbstmanagement hinaus (Müller et al. 2018).

Ihre theoretische Basis und konzeptionelle Begründung findet die Selbstführung in der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1988), dem Rubikon-Modell der Verhaltenssteuerung (Achtziger; Gollwitzer 2010) und der Sozial-kognitiven Theorie von Bandura (1986). Die Selbstbestimmungstheorie zielt auf die Erklärung der Herausbildung und Aufrechterhaltung von intrinsischer Motivation, das Rubikon-Modell auf die Beschreibung der relevanten Prozessschritte von der Intentionsbildung bis zur Umsetzung der Handlungen und die Sozial-kognitive Theorie erklärt die für eine dauerhafte Verhaltensänderung bedeutsamen Lern-, Denk- und Verstärkerprozesse (zur Vertiefung sei auf Furtner; Baldegger 2016 und Neck et al. 2017 verwiesen). Dieser Beitrag geht im Weiteren auf die für die Selbstführung relevanten Teilprozesse und Handlungsstrategien ein.

„Möchten Personen erfolgreiche Führungskraft werden, dann müssen sie sich zunächst selbst effektiv beeinflussen und führen“ (Furtner; Baldegger 2016, S. 59). Dieses Zitat drückt eine Handlungsmaxime aus, die als Prämisse des Ansatzes gelten kann. Selbstführung baut auf drei zentralen Komponenten auf (Müller et al. 2018, S. 7 ff.):

1. der Orientierung und Richtung, das heißt dem Wissen um die eigenen Ziele, Wünsche, Bedürfnisse und Werte, diese zu kennen und zu realisieren,
2. dem Wissen um und den Einsatz von individuellen Ressourcen, das sind physische und psychische Fähigkeiten, Fertigkeiten und weitere Potentiale,
3. der Exploration und Nutzung weiterer sozialer und materieller Ressourcen, Gelegenheiten und Umstände, das heißt das Erkunden von Gestaltungsspielräumen, Gegebenheiten in der sozialen und räumlichen Umgebung.

Neben der bewussten (reflektierten) Selbstführung sind Anteile der unbewussten (latenten) Selbstführung bedeutsam (Müller et al. 2018, S. 8 ff.). Zu den unbewussten Anteilen gehören körperliche Prozesse, die

die Vitalfunktionen aufrechterhalten, neuronale Mechanismen der Wahrnehmung und des Denkens, Gewohnheiten, routinisierte Verhaltensabläufe. Die bewusste oder reflektierte Selbstführung umfasst verhaltensorientierte, motivationale und kognitive Elemente (Furtner; Baldegger 2016). Als Teilprozesse hebt Günter Müller (2004) hervor:

- ▲ die Selbstbeobachtung,
- ▲ die Willenssteuerung,
- ▲ die Gefühlsregulation,
- ▲ die Selbstmotivierung,
- ▲ die Entwicklung einer proaktiven Denkhaltung.

Den Ausgangspunkt der Selbstführung bildet die *Selbstbeobachtung*. Angestrebt wird eine möglichst vorurteilsfreie Betrachtung der tatsächlichen eigenen Leistungsmöglichkeiten, eigener Bedürfnisse und Verhaltensgewohnheiten (*ebd.*, S. 32 f.). Eine systematische Beobachtung, Dokumentation und aufmerksame Analyse von Situations- und Reaktionssequenzen in ausgewählten beruflichen Anforderungssituationen dient der Reflexion der Berufsinhalte, -anforderungen, der eigenen Leistungsfähigkeit, des Selbstverständnisses und der eigenen Berufsrolle (Furtner; Baldegger 2016, S. 74 ff.).

Die *Willenssteuerung* richtet sich auf die Fokussierung und Verstärkung der Vorsatzbildung, das Setzen von Prioritäten, die systematische Handlungsplanung und den Abbau von Überkontrolle (Müller et al. 2018, S. 42 ff.). Die Vorsatzbildung wird durch das Festlegen der Umsetzungsschritte verstärkt (Wie, wann, wo, mit wessen Unterstützung wird ein Vorhaben realisiert?). Zur systematischen Handlungsplanung tragen neben der Bündelung eigener Energien, etwa durch das Setzen von Prioritäten, die Präzisierung der Ziele und ihrer zeitlichen Umsetzung (kurz-, mittel- und/oder langfristig) sowie die möglichst lebendige Vergewärtigung der positiven Seite des Ziel-Zustandes bei. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch der Abbau von Überkontrolle, das heißt, dem Bestreben, allen Erwartungen im Sinne der Organisationsvorgaben optimal zu entsprechen, zu widerstehen und für sich realistische Leistungsziele zu setzen.

Zur emotionalen Selbstführung (*Gefühlsregulation*) sind Strategien der Umbewertung von als aversiv erlebten beruflichen Situationen und die rückwirkende Beeinflussung der Emotionen durch den Körperausdruck zu rechnen (Furtner; Baldegger 2016, S. 86 f.).

Die Reinterpretation von als aversiv erlebten beruflichen Situationen kann dadurch geschehen, dass beispielsweise die Betrachtung von ressourcenhaltigen Aspekten eines ursprünglich als störend empfundenen Mitarbeiter\*innenverhaltens und auf deren den Gruppenzielen zuträglichen Anteile fokussiert wird. So lassen sich häufig nachfragende und zur Überkontrolle (auch anderer Mitarbeitender) neigende Kolleg\*innen in deren Verhalten als in der Sache um eine präzise Aufgabenerfüllung und hohe Qualität der Arbeit bemühte Mitarbeitende beschreiben. Basis der *Selbstmotivierung* bildet eine möglichst realistische, gleichzeitig anspruchsvolle (da motivierende) und präzise Zielformulierung. Die so erzeugten Zielvorgaben, die Teil- und Endziele betreffen, ermöglichen eine durch die Person eigenständige Erfolgsmessung. Bei der Selbstführung übernimmt die Person dann selbst die Leistungsbeurteilung durch Leistungsanreize und natürliche Belohnungsstrategien in der Arbeitsausführung (Furtner; Baldegger 2016, S. 79 f.). Bei komplexeren und längerfristigen Prozessen kann auch eine biografisch ausgerichtete Betrachtung eigener Wünsche und Visionen hilfreich sein.

Für die in der Selbstführung relevanten Kognitionen gilt es, eine *proaktive Denkhaltung* zu stärken. Es lassen sich zwei Denkstile unterscheiden, das Hindernis-Denken (obstacle-thinking) und das Chancen-Denken (opportunity-thinking) (Neck et al. 2017). „Kennzeichnend für Hindernis-Denken ist es, eine Alles-oder-nichts-Haltung einzunehmen, negative Erwartungen über- und positive Erfahrungen unterzubewerten [...] und Veränderungen mit innerer Abwehr zu begegnen. Demgegenüber zeichnet sich das für die Selbstführung günstige Chancen-Denken dadurch aus, dass Personen eine differenzierte Sichtweise möglicher Handlungsfolgen besitzen, Probleme als Herausforderung betrachten, über optimistischere Grundhaltungen verfügen, eigenen Fähigkeiten vertrauen, Veränderungen zu meistern, Hindernisse als überwindbar betrachten und überzeugt sind, aus Fehlern zu lernen“ (Müller 2004, S. 38). Das Chancen-Denken soll durch mentales Probehandeln ergänzt werden. Mentales Probehandeln ist das gedankliche Vorwegnehmen der Handlungsschritte und der Handlungsergebnisse, um von einer in der Zukunft angesiedelten Position aus Entwicklungsschritte zu betrachten und sich die positiven Konsequenzen des dann Erreichten ermutigend vor Augen zu führen (Müller et al. 2018, S. 76 ff.).

Das Weiterentwickeln der eigenen Selbstführungskompetenz ist im Kontext von Training entwickelt worden. Marco Furtner und Urs Baldegger (2016, S. 90 ff.) verweisen auf Studien, die belegen, dass Trainingsgruppen eine Steigerung der mentalen und geistigen Leistungsfähigkeit, positiver Emotionen, der Arbeitszufriedenheit und der Selbstwirksamkeit erbringen. Trainingsteilnehmer\*innen nannten dabei als häufig angewandte Methoden natürliche Selbstbelohnungsstrategien, das Imaginieren erfolgreicher eigener Leistungen, die Selbsterinnerung und das Selbstgespräch.

Zu den Bereichen der Selbstführung liegen empirisch beforschte Fragebögen zur Diagnose der individuellen Selbstführungskompetenz (FDSK) (Müller 2018) und zur Diagnose von Führung zur Selbstführung (FDFSf) (ders. 2016) vor. Zu Beginn des Coachings können die Klient\*innen dadurch eine Einschätzung des eigenen Führungsverhaltens und der bereits bestehenden Selbstführungskompetenz vornehmen, um auf dieser Grundlage Coachingziele zu formulieren beziehungsweise die mitgebrachten Anliegen zu ergänzen.

Der folgende Abschnitt geht auf die im Konzept der Selbstführung liegenden Chancen für das Führungskräfte-Coaching

**Beitrag des Selbstführungskonzepts für das Coaching von Führungskräften** | In der Aus- und Fortbildung besteht eine grundlegende Herausforderung im Transfer der Inhalte und Erfahrungen in den beruflichen Alltag und bei der Sicherung seiner langfristigen Wirkung (Hense; Mandl 2011). Das Coaching auf der Basis der Selbstführung trägt zu einem ganzheitlichen Verständnis der für die Weiterentwicklung der Führungskompetenz notwendigen personalen Aspekte bei. Dieses erweiterte Coaching-Verständnis bietet meines Erachtens folgende Chancen:

- ▲ das Coaching nicht reduziert auf das aktuelle Anliegen beziehungsweise bestehende Defizite (symptomorientiert) zu verstehen, sondern ressourcenorientiert auf eine Gesamtperspektive der persönlichen Weiterentwicklung auszurichten,
- ▲ dass die Führungskräfte – meist selbst erfahrene Berater\*innen – transparent über die relevanten Bereiche der persönlichen Weiterentwicklung informiert werden und dadurch die Mitwirkungsbereitschaft im Coaching gestärkt wird,

▲ dass die Führungskräfte auf der Basis einer (Selbst-)Diagnose verschiedene Bereiche der Selbstführungskompetenz für sich einschätzen können und diese Information zu Beginn des Coachings in die Zielfindung und Auftragsklärung einbezogen werden,

▲ im Coaching systematisch auf die verschiedenen Bereiche des Erlebens, Denkens, Verhaltens und der Motivation einzugehen und den Transferfragen für den beruflichen Alltag der Führungskraft eine entscheidende Bedeutung beizumessen,

▲ dass die im Coaching erarbeiteten Schritte der Einstellungs- und Verhaltensänderung nach Ende des Coachings von den Klient\*innen eigenständig und planvoll weiterverfolgt werden können,

▲ dass die Führungskräfte durch die Erweiterung ihrer Selbstführungskompetenz dauerhaft in ihrer Vorbildfunktion für Mitarbeiter\*innen gestärkt werden und

▲ dass die erworbenen Selbstführungskompetenzen durch die Führungskräfte an die Mitarbeiter\*innen weitergeben werden können (Multiplikator\*innenwirkung).

Neben der Vermittlung der Selbstführungskompetenz an die Klient\*innen stellt sich auch für den Coach die Anforderung, die eigene Selbstführung weiterzuentwickeln. Insofern kann sie als Modell wirken und eine Art Lernkooperation zwischen Coach\*in und Klient\*in entstehen.

In Abhängigkeit von der Höhe der Selbstführungskompetenz der Führungskräfte wären Elemente des Coachings und Trainings zu verknüpfen. Insbesondere bei zukünftigen Führungskräften und bei Personen mit einer wenig ausgeprägten Selbstführungskompetenz empfiehlt es sich, Coaching und Gruppentraining zu kombinieren. Nach der individuellen Ziel- und Auftragsklärung im Coaching könnte dann ein Gruppentraining folgen, um danach weiterführend im Einzelcoaching die arbeitsplatzspezifischen Themen zu bearbeiten.

**Fazit |** Die komplexen Anforderungen an Führungskräfte in sozialwirtschaftlichen Organisationen sprechen für Coaching als präventives Angebot zur professionellen Begleitung der beruflichen Weiterentwicklung. Es gilt dabei, Coaching in ein Gesamtkonzept der Organisations- und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte unter Einbezug weiterer Maßnahmen (Training, Fortbildung, Mentoring und

Fachberatung) zu integrieren und diese kontinuierlich mit den Führungskräften und Führungsanwärt\*innen abzustimmen.

Eine offene Frage bezieht sich auf die optimale Kombination von Coaching und Training beim Erwerb der Selbstführungskompetenz. Allgemeine kognitive und mentale Strategien könnten beispielsweise in Trainingsmodulen vermittelt werden. Demgegenüber erscheinen individuell geprägte Aspekte (zum Beispiel die Erarbeitung von Karrierezielen, die Analyse des Führungsverhaltens im Team) eher für das Einzelcoaching empfehlenswert.

Auch stellt sich die Frage, wann ein Coaching auf der Basis von Selbstführung abgeschlossen ist. Anders als im anlassbezogenen Coaching mit einem präzisen Änderungswunsch stellt der Prozess der Weiterentwicklung der Selbstführung einen langfristigen Prozess der Persönlichkeitsentwicklung dar. So könnte das Coaching in eine Form der kollegialen Beratung von Führungskräften, die alle an einem Coaching auf Basis der Selbstführung teilgenommen haben, überführt werden. Dieses Ineinandergreifen von Coaching, Training und Peer-Beratung von Führungskräften auf der Basis der Selbstführung gilt es, in der Praxis weiterzuentwickeln und zu evaluieren.

*Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz (Dipl.-Psych.) lehrt seit 2002 am Fachbereich Soziale Arbeit, Bildung und Diakonie der Evangelischen Hochschule Bochum. Seine Schwerpunkte sind Beratung und Diagnostik. Er ist langjährig als Supervisor und Coach und in der systemischen Weiterbildung tätig. E-Mail: balz@evh-bochum.de*

Dieser Beitrag wurde im Rahmen einer double-blind Peer Review begutachtet und am 3.3.2021 zur Veröffentlichung angenommen.

#### Literatur

**Achtziger**, Anja; Gollwitzer, Peter M.: Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In: Heckhausen, Jutta; Heckhausen, Heinz (Hrsg.): Motivation und Handlung. Berlin 2010, S. 309-335

**Balz**, Hans-Jürgen: Multitalent oder Sandwich-Position forever? Qualifikationsanforderungen an Teamleitungen in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Sozial Extra 4/2014, S. 34-38

**Balz**, Hans-Jürgen: Coaching in der Kinder- und Jugendhilfe – Ein innovatives Konzept? In: Evangelische Jugendhilfe 4/2020, S. 241-250

- Bandura, Albert:** Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs 1986
- Belardi, Nando:** Supervision und Coaching. Freiburg 2020
- Birgmeier, Bernd:** Sozialpädagogisches Coaching. Weinheim 2010
- Birgmeier, Bernd; Loebbert, Michael; Wegener, Robert:** Das Zusammenspiel von Coaching und Sozialer Arbeit. In: SozialAktuell 5/2012, S. 32-34
- Böing, Uwe; Strikker, Frank:** Ist Coaching nur Reaktion auf gesellschaftliche Entwicklungen oder auch Impulsgeber? In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 3/2014, S. 483-496
- Deci, Edward L.; Ryan, Richard M.:** The support of autonomy and control of behavior. In: Journal of Personality and Social Psychology 1/1988, S. 1024-1037
- Furtner, Marco; Baldegger, Urs:** Self-Leadership und Führung. Wiesbaden 2016
- Geißler-Piltz, Brigitte; Fortmeier, Paul:** Standards der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. In: Hamburger, Andreas; Mertens, Wolfgang (Hrsg.): Supervision – Konzepte und Anwendungen. Stuttgart 2017, S. 199-209
- Gesmann, Stefan; Merchel, Joachim:** Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Heidelberg 2019
- Greif, Siegfried:** Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen 2008
- Greif, Siegfried; Benning-Rohnke, Elke:** Konsequente Umsetzung von Zielen durch Coaching. In: Coaching, Theorie & Praxis 10/2015, S. 25-35
- Greif, Siegfried; Möller, Heidi; Scholl, Wolfgang:** Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Wiesbaden 2018
- Gross, Peter-Paul; Stephan, Michael:** Der Coaching-Markt. In: Coaching, Theorie & Praxis 10/2015, S. 15-24
- Hense, Jan; Mandl, Heinz:** Transfer in der beruflichen Weiterbildung: In: Zlatkin-Troitschanskaia, Olga (Hrsg.): Stationen empirischer Bildungsforschung. Wiesbaden 2011, S. 249-263
- Kluge, Annette; Hagemann, Vera:** Lernen als Grundlage von Coaching. In: Greif, Siegfried; Möller, Heidi; Scholl, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Wiesbaden 2018, S. 335-342
- Kriz, Jürgen:** Grundkonzepte der Psychotherapie. Weinheim 2014
- Kühl, Wolfgang:** Wirkungen von Führungskräfte-Coachings in der Sozialen Arbeit. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 1/2014, S. 39-53
- Lippmann, Eric:** Grundlagen auf der Basis eines systemisch-lösungsorientierten Beratungsansatzes. In: Lippmann, Eric (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Heidelberg 2013, S. 13-52
- Manz, Charles C.:** Self-leadership. Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. In: Academy of Management Review 11/1986, S. 585-600
- Manz, Charles C.:** Taking the self-leadership high road. Smooth surface or potholes ahead? In: The Academy of Management Perspectives 1/2015, S. 132-151
- Merschel, Joachim:** Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. Weinheim 2015
- Müller, Günter F.:** Die Kunst sich selbst zu führen. In: Personalführung 11/2004, S. 30-43
- Müller, Günter F.:** Landauer Selbstführungsanalyse. Modul 4. Fragebogen zur Diagnose von Führung durch und zur Selbstführung. 2. Version. Landau 2016
- Müller, Günter F.:** Landauer Selbstführungsanalyse. Modul 1. Selbstführungstest. Fragebogen zur Diagnose individueller Selbstführungskompetenz. Überarbeitetes Manual. Landau 2018
- Müller, Günter F.; Braun, Walter:** Selbstführung. Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben. Bern 2009
- Müller, Günter F.; Sauerland, Martin; Raab, Gerhard:** Mehr ICH wagen. Selbstführung am Arbeitsplatz und in der Organisation. Hamburg 2018
- Neck, Christopher P.; Manz Charles C., Houghton, Jeffery D.:** Self-Leadership – The Definite Guide to Personal Excellence. Saga 2017
- Rauen, Christoph:** Coaching. Göttingen 2014
- Rogers, Carl R.:** Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Frankfurt am Main 1951
- Roundtable Coaching:** Positionspapier Professional Coach. In: <https://www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf> (veröffentlicht 2014, abgerufen am 29.1.2021)
- Schmid, Bernd; Haasen, Nele:** Einführung in systemisches Mentoring. Heidelberg 2019
- Schreyögg, Astrid:** Besonderheiten des Coachings – Unterschiede zur Supervision. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Das aktuelle Handbuch der Supervision. Gießen 2017, S. 196-208
- Tauber, Svenja; Kotte, Silja:** Mentalisierung im Coaching. In: Greif, Siegfried; Möller, Heidi; Scholl, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Wiesbaden 2018, S. 353-362
- Weihrauch, Lisa; Kugler, Sonja; Mausz, Irmgard; Frey, Dieter:** Führungcoaching. In: Greif, Siegfried; Möller, Heidi; Scholl, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Wiesbaden 2018, S. 209-218
- Wendt, Peter-Ulrich:** Lehrbuch Methoden der Sozialen Arbeit. Weinheim 2017