

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für soziale Arbeit, Olten

MAS Thesis Coaching

Coachende Führung zur Verbesserung der helfenden Leistung der Mitarbeiter*innen in sozialen Organisationen

Rahmenbedingungen, Chancen und Herausforderungen

Theoriearbeit mit Illustrationen aus der Praxis

Eingereicht bei Dr. Michael Loebbert

Verfasserin
Annegret Schneuwly

Im Mai 2024

Abstract

Die helfende Leistung bezieht sich auf das helfende Handeln der Mitarbeiter*innen in sozialen Organisationen. Je besser das helfende Handeln, wofür die Beziehungsgestaltung zwischen den Mitarbeitenden und der Klientel der Hilfeleistung zentral ist, desto erfolgreicher sind sowohl die Klient*innen als auch die Organisation. In einer sozialen Organisation liegt der Fokus von Führung daher auf der kontinuierlichen Verbesserung des helfenden Handelns. Aufgrund der sich verändernden Arbeitsbedingungen, des Fachkräftemangels und einer neuen Generation mit anderen Erwartungen braucht Führung heutzutage neue Konzepte. Der Einsatz von Coaching als Führungsinstrument wird kontrovers diskutiert, gleichzeitig als aktives und effektives Verhalten angesehen.

Diese MAS-Thesis geht der Frage nach, ob und in welcher Hinsicht eine coachende Führung die helfende Leistung verbessern kann. Zu diesem Zweck wird zunächst auf die helfende Leistung sowie die Besonderheiten sozialer Organisationen und Arbeit eingegangen und der Begriff der Führung sowie moderne Führungskonzepte wie transformationale/agile Führung definiert. Anschliessend wird die coachende Führung, ihre Rahmenbedingungen und Grenzen diskutiert. Abschliessend werden alle Themen miteinander verknüpft und im Hinblick auf coachende Führung in sozialen Organisationen und deren Nutzen für die Verbesserung der Hilfeleistung dargestellt.

Die Erkenntnisse werden aus aktuellen und relevanten theoretischen Quellen gewonnen. Der Gewinn dieser Arbeit ist die Verbindung von coachender Führung mit der helfenden Leistung. Um die Theorie mit der Praxis zu verknüpfen, werden in der Arbeit immer wieder Praxisillustrationen eingeflochten und einige Coachingmethoden mit dem Fokus auf die Verbesserung der helfenden Leistung vorgestellt.

Es zeigt sich, dass eine coachende Führung in sozialen Organisationen wesentlich dazu beiträgt, die Beziehungen und Interaktionen mit der Klientel zu reflektieren und dadurch die helfende Leistung passgenauer zu gestalten, um den Erfolg der Klientel und letztlich der Organisation zu steigern. Zudem stärkt eine coachende Führung die Mitarbeiter*innen in ihrem Selbstwirksamkeitserleben und in ihrer Autonomie, fördert die intrinsische Motivation und nutzt ihre Ressourcen als Expertinnen und Experten, was alles zu einer geringeren Fluktuation, besserer Gesundheit und höherer Zufriedenheit führt.

In sozialen Organisationen ist es daher eine notwendige Innovation, einen coachenden Führungsstil in den Führungsleitbildern zu verankern, Führungskräfte entsprechend zu schulen und Coaching im Führungsalltag umzusetzen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
1.1	Interesse und Ausgangslage	5
1.2	Ziele der Arbeit und Fragestellung.....	5
1.3	Eingrenzung des Themas	5
1.4	Aufbau der Arbeit und Methode der Erkenntnisgewinnung.....	6
2	Helfende Leistung	7
2.1	Begriffsklärung	7
2.1.1	Hilfe als interaktiver Leistungsprozess	8
2.1.2	Psychologie der Hilfeleistung	10
2.1.3	Schattendynamik in helfenden Organisationen.....	10
3	Soziale Organisationen	11
3.1	Begriffsklärung	11
3.2	Merkmale Sozialer Organisationen und Sozialer Arbeit.....	11
3.3	Handlungsfelder sozialer Organisationen	15
3.4	Besondere Bedingungen von Führung in helfenden/sozialen Organisationen	16
4	Leistung von Führung in modernen Organisationen	18
4.1	Begriffsklärung «Führung»	18
4.2	Ziele der Führung; oder für was braucht es Führung?	18
4.3	Führungsformen und -verständnis im Wandel	21
4.3.1	Agile Führungsmethode	24
5	Coachende Führung.....	26
5.1	Begriffsklärung	26
5.1.1	Kontroverse Diskussionen zu coachender Führung und unterschiedliche Definitionen	27
5.2	Ziele coachender Führung; oder warum Coaching in der Führung?	29
5.2.1	Mitarbeiter*innen als Ressource.....	29
5.2.2	Entwicklung der Mitarbeiter*innen	30
5.2.3	Wirtschaftliche Ziele	30
5.3	Nutzen einer coachenden Führung	31
5.4	Rahmenbedingungen	32
5.4.1	Kultur	32
5.4.2	Haltung	33
5.4.3	Prozessgestaltung.....	33
5.5	Rollen.....	34
5.6	Settings.....	37
5.7	Coaching Methoden in der Führung	37
5.8	Grenzen	37

6	Coachende Führung in sozialen Organisationen	40
6.1	Wieso sie sich eignet.....	40
6.2	Geeignete Coaching-Methoden zur Verbesserung der helfenden Leistung	40
6.2.1	Lösungsorientierte Sprache/ Gesprächsführung/ Beratung	41
6.2.2	Aktives Zuhören	42
6.2.3	Systemische Fragen	43
6.2.4	Reframing	45
6.2.5	Reflecting Team	46
6.2.6	Feedforward.....	48
6.2.7	Appreciative inquiry (wertschätzende Erkundung).....	49
6.2.8	Primary Task (Hauptaufgabe/ zentrale Aufgabenstellung/ Primärorientierung).....	50
7	Schlussbetrachtungen.....	52
7.1	Beantwortung der Fragestellungen.....	52
7.1.1	Beantwortung der Unterfragen	52
7.1.2	Beantwortung der Hauptfrage	54
7.2	Kritische Würdigung der Befunde und Schlussfolgerungen für die Berufspraxis.....	56
7.3	Reflexion des persönlichen Erkenntnisprozesses und Ausblick.....	57
8	Quellennachweis	59
8.1	Literaturverzeichnis	59
8.2	Abbildungsverzeichnis.....	61
8.3	Tabellenverzeichnis.....	62

1 Einleitung

1.1 Interesse und Ausgangslage

Als Teamleiterin des Coachingteams des Brückenangebotes «SEMO Bern» und stellvertretende Leiterin der Sektion «Junge Erwachsene» im «Kompetenzzentrum Arbeit» der Stadt Bern möchte ich meine Kenntnisse und mein Verständnis für eine coachende Führung erweitern und meine Coaching- und Führungskompetenzen verbinden. Eine wichtige Aufgabe als Führungskraft ist es, meine Mitarbeiter*innen zu fördern, damit sie sich in ihrem Beruf weiterentwickeln können. Meine These lautet, dass ein coachender Führungsstil – eventuell definiert als eigenes Beratungsformat – ein passendes Konzept darstellt. Je kompetenter meine Mitarbeiter*innen in ihrem Aufgabengebiet der Begleitung, Unterstützung und Hilfeleistung arbeiten, desto besser ist ihre helfende Leistung und somit auch der Erfolg des Betriebes. Ich gehe zudem davon aus, dass meine Mitarbeiter*innen sich durch einen coachenden Führungsstil als fachkundig und selbstwirksam erleben. Dies sind wichtige Faktoren, um in diesem anspruchsvollen Beruf, bei dem es immer um die Interaktion mit der Klientel geht, gesund und zufrieden zu bleiben. Als Führungskraft stellt sich mir die Frage, wie weit die Selbstregulation der Mitarbeiter*innen im Coaching zugelassen werden kann, und wann ich in der Pflicht bin, diese zu begrenzen, um die Interessen des Betriebes zu wahren.

1.2 Ziele der Arbeit und Fragestellung

Über coachende Führung wurde bereits viel diskutiert und publiziert. Der Gewinn dieser Arbeit wird sein, die coachende Führung auf die Besonderheiten und Merkmale helfender – oder anders genannt – sozialer Organisationen zu beziehen. In diesen Betrieben ist eine hohe Reflexions- und Interaktionsfähigkeit wie auch eine konsequente Ausrichtung auf die Klientel unerlässlich.

Hauptfrage:

- ❖ In welcher Hinsicht kann eine coachende Führung die helfende Leistung der Mitarbeiter*innen in einer sozialen Organisation verbessern?

Um diese Frage zu beantworten, ergeben sich folgende Unterfragen:

- ❖ Was wird unter helfender Leistung verstanden, und wo findet sie statt?
- ❖ Was bedeutet Führung, und was kann und muss sie in modernen Organisationen leisten, um erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein?
- ❖ Was wird unter coachender Führung verstanden, welche Rahmenbedingungen sind Voraussetzung, was sind ihre Benefits, wo gibt es Grenzen?
- ❖ Welche Methoden sind für eine coachende Führung in helfenden Berufen zur Verbesserung der Leistung der Mitarbeiter*innen förderlich?

1.3 Eingrenzung des Themas

In dieser Arbeit werden keine anderen Führungskonzepte wie beispielsweise «positiv Leadership», «neue Autorität in der Führung», «authentische Führung» oder «Mentoring» zur Verbesserung der (helfenden) Leistung der Mitarbeiter*innen besprochen. Diese Ansätze legen keinen zentralen Fokus auf das Coaching-Konzept, welches das Hauptthema dieser Arbeit ist.

1.4 Aufbau der Arbeit und Methode der Erkenntnisgewinnung

Im ersten Kapitel erfolgt eine Einleitung, in der die Interessen der Autorin, die Ausgangslage, die Ziele sowie die Fragestellung dieser MAS-These dargelegt werden. Im Anschluss wird im zweiten Kapitel der Begriff der «helfenden Leistung» erörtert. Dabei wird diskutiert, welche Ausrichtung die helfende Leistung hat, unter welchen Bedingungen sie erfolgreich ist, welche Faktoren für erfolgreiches Handeln notwendig sind und welche Eigenheiten zu den helfenden Tätigkeiten gehören.

Im nachfolgenden Kapitel 3 werden die Organisationen betrachtet, in denen die helfende Leistung erbracht wird. Diese helfenden Organisationen, auch als soziale Organisationen bezeichnet, folgen einer anderen Logik als gewinnorientierte Unternehmen. Es wird ihre Primärorientierung erläutert und kurz auf die besonderen Bedingungen von Führung in sozialen Organisationen eingegangen.

Kapitel 4 definiert die Aufgaben und Ziele von Führung sowie die Anforderungen an eine Führungskraft im 21. Jahrhundert. Verschiedene Führungsstile werden vorgestellt und auf den als modern geltenden transformationalen Führungsstil und auf das agile Führungskonzept ein besonderes Augenmerk gelegt.

In Kapitel 5 wird erläutert, was unter coachender Führung zu verstehen ist, weshalb es dieses neue Konzept gibt und vielleicht sogar braucht und welche Rahmenbedingungen Voraussetzung sind. Auch wird erörtert, warum es kontrovers diskutiert wird, welche Settings es gibt und was dabei zu beachten ist. Des Weiteren wird in diesem Kapitel die Rollenpluralität behandelt und die Grenzen einer coachenden Führung aufgezeigt.

Nach einer allgemeinen Betrachtung der coachenden Führung wird in Kapitel 6 auf die Anwendung in sozialen Organisationen eingegangen. Es wird erläutert, warum sie zur Verbesserung der helfenden Leistung geeignet ist, und es werden einige förderliche Methoden vorgestellt.

Im abschliessenden Kapitel 7 erfolgt die Beantwortung der aufgeworfenen Fragen. Zudem wird die MAS-These kritisch betrachtet und Schlussfolgerungen für die Berufspraxis gezogen. Die Autorin reflektiert ausserdem persönlich über ihren Erkenntnisgewinn.

Die Erkenntnisse dieser MAS-These wurden aus aktueller und relevanter Fachliteratur gewonnen. Die Kapitel sind mit Praxisbeispielen illustriert, die aus der Praxis der Autorin oder aus der Praxis von anderen Führungskräften aus sozialen Organisationen stammen. Die Beispiele sind zum Teil nur an die Praxis angelehnt, d.h., sie haben sich nicht genau so abgespielt. Alle Illustrationen sind anonymisiert.

2 Helfende Leistung

Helfende Leistung ist kein gängiger Begriff. Daher wird zunächst erläutert, was darunter zu verstehen ist. Michael Loebbert (2016) beschäftigte sich in seinem Buch «Wie Supervision gelingt. Supervision als Coaching für helfende Berufe» unter anderem mit diesem Begriff. Folgend wird Bezug auf diese Darstellung genommen.

2.1 Begriffsklärung

Gemäss Loebbert (2016: 2) bezieht sich helfende Leistung auf das helfende Handeln von Mitarbeitenden in helfenden Berufen. Helfende Leistung bedeutet demnach, dass einer oder mehreren Personen geholfen werden, wobei der Erfolg von der Hilfeleistung im Mittelpunkt steht (vgl. ebd.: 2). Die Gestaltung helfender Beziehungen ist Bedingung und Voraussetzung für den Erfolg der Hilfeleistung (vgl. ebd.: 2). Die Motivation und auch der Erfolg der Klientinnen und Klienten liegen in der Verbesserung ihres Handelns, oder wie Loebbert (2016: 18) es ausdrückt: «Helfen gelingt, wenn die Hilfe für den Klienten zu einer Verbesserung führt» (Loebbert 2016: 18).

Wichtige Faktoren für erfolgreiches Handeln sind Selbstwirksamkeitserleben¹, Selbstaktualisierung² und Selbststeuerung³, so Loebbert (2016: 7). Dafür liefern Psychologische Forschung und Theorien wie Attributionstheorie, Motivationstheorie und auch positive Psychologie seit Mitte des letzten Jahrhunderts starke Evidenz (vgl. ebd.: 7). Daher ist es wesentlich, diese Faktoren, sowohl bei den Mitarbeitenden von helfenden Berufen als auch bei deren Klientel, zu fördern. Ebenso muss die Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Klientel kontinuierlich reflektiert und verbessert werden.

Um das Handeln und dadurch die Selbstwirksamkeit sowie Selbststeuerung der Mitarbeitenden in helfenden Berufen zu verbessern, ist Supervision ein probates Mittel. Supervision ist nach modernem, handlungstheoretisch fundiertem Verständnis Coaching von Menschen in Leistungsprozessen helfender Berufe (vgl. ebd.: 8). Coaching wird als persönliche Prozessberatung definiert (vgl. ebd.: 1). Das Ziel der Supervision ist laut Loebbert (2016: 8) die Verbesserung und Entwicklung der Hilfeleistung der Supervisandinnen und Supervisanden für ihre Klientel. Bei der Supervision müssen die Besonderheiten der helfenden Tätigkeiten berücksichtigt werden (vgl. ebd.: 41). Da diese Besonderheiten auch zur Begriffsklärung der «helfenden Leistung» dienen, wird nach einer Praxisillustration in den nachfolgenden Unterkapiteln kurz darauf eingegangen.

¹ Selbstwirksamkeitserleben (Synonym: Selbstwirksamkeitserfahrung) bezeichnet die Erfahrungen, die auf der Selbstwirksamkeit beruhen. Der Begriff Selbstwirksamkeit beschreibt die persönliche Annahme, über eigene Fähigkeiten Aufgaben beeinflussen und im eigenen Sinne gestalten zu können. Die Überzeugung selbstwirksam zu sein, beeinflusst die eigenen Aktivitäten entscheidend (vgl. Anselmann/Fasshauer, 1. Dezember 2020).

² Selbstaktualisierung bezeichnet gemäss der Selbsttheorie von Rogers das grundlegende Motiv für das Tätigwerden des Menschen, Autonomie und Selbständigkeit zu erlangen. Erfahrungen werden von Menschen in Beziehung gesetzt zu dem Streben nach Selbsterhaltung und Selbstaktualisierung. Das bedeutet, dass Erfahrungen, die Selbstaktualisierung ermöglichen, vom Menschen als positiv gewertet werden. Rogers bezeichnet Menschen als bewusst handelnde Wesen, die sich von Erfahrungen leiten lassen (vgl. Stangl, 27. April 2024).

³ Selbststeuerung (Synonyme: Selbstregulation, Selbstmanagement) bezeichnet metakognitive Fähigkeiten zur bewussten und zielorientierten Steuerung eigener Gefühle, Gedanken und Handlungen. Das heisst, eigene Ziele können dank der Fähigkeit zur Selbststeuerung geplant und bewusst – auch gegen äussere Widerstände – verfolgt werden (vgl. Ott/Deffner 31. März 2022).

Illustration aus der Praxis:

*Eine Teilnehmerin des SEMO Bern möchte eine Lehre als Kauffrau beginnen, jedoch reichen ihre schulischen Leistungen nicht aus. Trotz zahlreicher Bewerbungen erhält sie immer wieder Absagen. Die Sozialpädagogin zeigt der Teilnehmerin das Anforderungsprofil des Berufs sowie die Unterschiede zu ihrem eigenen Profil auf. Obwohl es Unterschiede zwischen dem Anforderungsprofil und ihrem eigenen Profil gibt, möchte sich die Teilnehmerin dennoch weiterhin um eine Lehre als Kauffrau bewerben. Die Situation ist festgefahren: Weder die Sozialpädagogin noch die Teilnehmerin sind erfolgreich in ihrem Handeln. In einer Fallbesprechung mit dem Team unter Verwendung der Methode «Reflecting Team» erarbeitet die Sozialpädagogin neue Handlungsmöglichkeiten für die Intervention mit der Teilnehmerin. Eine der neuen Handlungsmöglichkeiten, die bei der Mitarbeiterin Anklang fand und die sie anwendete, war das Einsetzen einer simplen Skalierungsfrage und das Definieren der nächsten Schritte durch die Teilnehmerin, um ihr Ziel – eine Zusage für eine Lehre – zu erreichen. Dadurch kommt die Teilnehmerin in Bewegung, beziehungsweise in die Handlung. Die Sozialpädagogin bestand bei der Zielformulierung auf der allgemeinen Formulierung «eine Lehrstelle» anstelle von «eine Lehrstelle als Kauffrau» (Klärungsunterstützung für passende Ziele durch die Sozialpädagogin). Die Teilnehmerin konnte die nächsten Schritte selbst bestimmen und regulieren, die mit ihrem inneren und äusseren System übereinstimmten (Koppelung an das eigene System). Sowohl die Teilnehmerin wie auch die Sozialpädagogin empfanden sich als selbstwirksam. Die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg der Teilnehmerin (Zusage für eine Lehre) sowie für den Erfolg der Sozialpädagogin und der Organisation (Leistungszielvorgabe der Auftraggeberin: 70% der Teilnehmer*innen unterzeichnen einen Lehrvertrag) steigt.*

2.1.1 Hilfe als interaktiver Leistungsprozess

Michael Loebbert (2016: 18) beschreibt Hilfe als interaktiven Prozess zwischen der helfenden Person und den Klientinnen und Klienten in Form eines Phasenmodells (siehe Abbildung 1). Das Leistungsprozessmodell verdeutlicht, dass die Interaktion zwischen helfender Person und Klient*in der Hilfe in Wechselwirkung stehen und für den Erfolg der Hilfeleistung zentral ist.

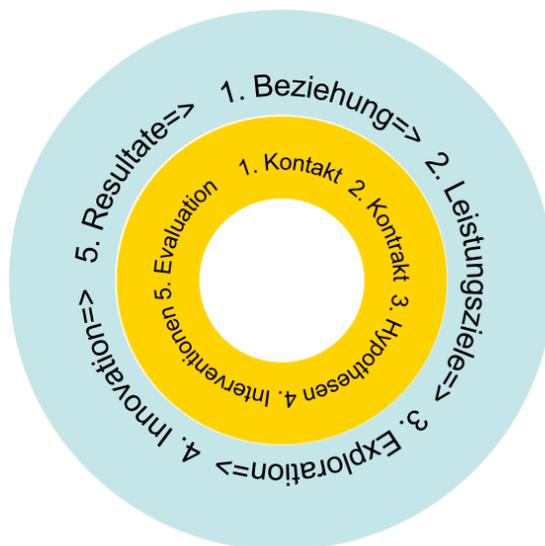


Prozess der helfenden Person
(innerer Kreis): 1. Zuwendung – Klienten in ihren Möglichkeiten erkennen, 2. Klärungsunterstützung für passende Ziele, 3. Hypothesen zu Handlungsmöglichkeiten, 4. Interventionen zu möglichen Handlungsschritten, 5. Evaluation des Erreichten.

Prozess des Klienten der Hilfe
(äußerer Kreis): 1. Sich auf Hilfe einlassen, 2. eigene passende Ziele finden, 3. Exploration neuer Möglichkeiten, 4. sich für etwas Neues entscheiden, 5. die Hilfe nutzen und Handeln.

Abbildung 1: Helfen als Leistungsprozess (Loebbert 2016: 18)

Dieses Phasenmodell entspricht dem Coachingprozessmodell von Loebbert (2013: 19). Es umfasst die Prozessphasen Kontakt, Kontrakt, Hypothesen, Intervention und Evaluation als Prozessphasen für die Coachingfachperson (innerer Kreis) sowie die parallel laufenden Prozessphasen Beziehung, Leistungsziele, Exploration, Innovation und Resultate für die Coachingklientel (äußerer Kreis) (siehe Abbildung 2). Diese Parallele verdeutlicht die Ähnlichkeit des Coaching-Prozesses mit dem Prozess der Hilfeleistung.



⊙ Die Phasen sind immer systematisch miteinander verbunden.

⊙ Der Wechsel verläuft oft auch nicht linear.

⊙ Innerhalb einer Sitzung und in einem längeren Prozess braucht es alle Phasen.

⊙ Coaching macht einen Unterschied.

Abbildung 2: Phasen im Coaching als Prozessberatung (Loebbert 2016: 18)

2.1.2 Psychologie der Hilfeleistung

Da gelingende Hilfe immer auf der aktiven Beziehungsgestaltung der helfenden Person in der Interaktion mit der Klientel beruht, sind psychoanalytische Konzepte sowie methodische Konzepte der Beziehungsanalyse und -gestaltung für die Supervision zentral (vgl. Loebbert 2016: 19-20). Wenn Supervision als Coaching für helfende Berufe definiert wird, kann daraus gefolgert werden, dass diese Konzepte für ein Coaching von Mitarbeitenden in helfenden Berufen ebenfalls wesentlich sind.

In weiterführender Literatur sowie im Internet sind Informationen zu den von Loebbert (2016: 20-25) aufgezählten wichtigen psychoanalytischen Konzepten wie «Übertragung und Gegenübertragung», «Helfersyndrom», «Containment», «Spiegelungen» und «Parallelprozess in der Supervision» zu finden.

2.1.3 Schattendynamik in helfenden Organisationen

Der Inanspruchnahme von Hilfe haftet, so Loebbert (2016: 25-26), einen Makel an, da sie impliziert, dass man nicht in der Lage ist, ein Problem alleine zu lösen. So zumindest wird es in der Gesellschaft wahrgenommen (vgl. ebd.: 25-26). Loebbert (2016: 25-26) beschreibt dies als organisationspsychologisches Konzept der Schattendynamik in helfenden Organisationen. Sowohl die Klientel als auch die Helfenden verbrauchen Ressourcen und stören die primäre Wertschöpfung. Somit stehen sie im Schatten von wirtschaftlichem und sozialem Erfolg. Dies kann bei Klientinnen und Klienten sowie bei den Mitarbeitenden in helfenden Berufen Gefühle der Unzulänglichkeit und des Nichtgenügens hervorrufen. Auch Geldgeber*innen können diese Etikettierung vornehmen. Zurück gegeben wird dies durch die Hilfeempfänger*innen und Helfer*innen, indem die Erfolgreichen oft als arrogant oder unsolidarisch usw. bezeichnet werden (vgl. ebd.: 25-26).

Gemäss Loebbert (2016: 25) besteht für die Führung von helfenden Organisationen die Herausforderung, helfende Systeme in ihrem Leistungsbeitrag wahrnehmbar zu machen und auch politisch zu positionieren. Dies wird von ihm als «Schattenintegration» bezeichnet (2016: 25).

Für Mitarbeiter*innen in helfenden Berufen geht es darum, Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten um möglichst schnell überflüssig zu werden. Dabei steht die Subsidiarität im Vordergrund und der*die Klient*in wird als Subjekt der Hilfe betrachtet (vgl. Loebbert 2016: 25). Laut Loebbert (2016: 26) ist der Wunsch zu helfen eng mit dem Bedauern über die eigene Hilflosigkeit verbunden. Es geht darum, anderen Personen nicht wirklich helfen zu können, sondern lediglich Unterstützung bereitzustellen, damit sie sich selbst helfen können (vgl. ebd.: 25).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich die helfende Leistung auf das helfende Handeln der Mitarbeiter*innen in helfenden Berufen bezieht. Die Ausrichtung am Erfolg der Klientel ist zentral, da es immer um Hilfe zur Selbsthilfe geht. Damit eine Hilfeleistung erfolgreich sein kann, ist die Gestaltung der Beziehung zu der Klientel eine Bedingung und eine Voraussetzung. Wichtige Faktoren für erfolgreiches (helfendes) Handeln sind das Erleben von Selbstwirksamkeit, Selbstaktualisierung und Selbststeuerung. Supervision, definiert als Coaching in helfenden Berufen, ist ein probates Mittel, um die helfende Leistung zu verbessern. Dabei müssen die besonderen Merkmale der helfenden Tätigkeiten beachtet werden wie zum Beispiel die Hilfe als interaktiver Leistungsprozess, psychoanalytische Konzepte für die Hilfeleistung und die Schattendynamik in helfenden Organisationen.

3 Soziale Organisationen

Helfende Berufe werden in sozialen Organisationen ausgeübt. Im Vergleich zu anderen Betrieben weisen sie spezifische Merkmale auf. In diesem Kapitel wird erläutert, was unter sozialen Organisationen zu verstehen ist, wie sie definiert werden und welche Handlungsfelder sie abdecken. Ausserdem wird kurz auf die besonderen Bedingungen von Führung in sozialen Organisationen eingegangen.

3.1 Begriffsklärung

Klatetzki (2010: 9) beschreibt «Organisation» als ein soziales System, das in einer modernen Gesellschaft rechtlich konstituiert ist.

Kolb-Leitner und Pichler (2021: 23) liefern die Antwort auf den Sinn einer Gründung einer Organisation: «Organisationen gibt es deshalb, weil eine Aufgabe erfüllt werden muss, das wird als Primärorientierung eines Systems bezeichnet» (Kolb-Leitner/Pichler 2021: 23). In der Managementliteratur wird oft von der «primary task» (übersetzt: Hauptaufgabe) einer Unternehmung gesprochen.

Loebbert (2019: 11) drückt es ähnlich wie Klatetzki, Kolb-Leitner und Pichler aus. Er definiert Organisation als die Zusammenarbeit von Personen für eine gemeinsame Aufgabe und Leistung (vgl. ebd.: 11).

Gemäss Klatetzki (2010: 8) bezieht sich das Eigenschaftswort «sozial» darauf, dass die Dienstleistung sozialstaatlich und sozialrechtlich organisiert ist und somit öffentlich finanziert wird. Ausserdem geht damit der Charakter der Gemeinnützigkeit einher. Das bedeutet, dass die Leistungsempfänger*innen keine Kosten für die Dienstleistung tragen müssen, und dass die Leistung der sozialen Organisation der Allgemeinheit dient (vgl. ebd.: 8).

Demnach kann eine soziale Organisation als sozialstaatlich und -rechtlich konstituiertes System zum Erfüllen einer gemeinnützigen Aufgabe und Leistung definiert werden. Diese Definition gilt für die vorliegende MAS-Thesis.

In dieser MAS-Thesis wird der Begriff «Soziale Organisationen» als Überbegriff für «Soziale Einrichtungen», «Helfende Organisationen», «Non-Profit-Organisationen», «Sozialbetriebe» und «Soziale Institutionen» verwendet. Ebenfalls wird der Begriff «Soziale Arbeit» als Überbegriff für alle Berufsbezeichnungen in den Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit (siehe Kapitel 3.3) verwendet. Eine genauere Differenzierung wird hierbei nicht vorgenommen.

3.2 Merkmale Sozialer Organisationen und Sozialer Arbeit

Soziale Organisationen weisen besondere Merkmale auf, die es zu verstehen gilt, um das spezielle Umfeld der sozialen Arbeit zu begreifen. Im Vergleich zu rein wirtschaftlichen Organisationen unterliegen sie anderen Gesetzmässigkeiten, was auch andere Herausforderungen für die soziale Arbeit mit sich bringt.

Gemäss Tergeist (2015: 10) dienen soziale Organisationen sozialen Zwecken und sind gemeinnützig. Im Unterschied zu Profit-Unternehmen haben sie nicht primär eine Gewinnerzielungsabsicht aber dennoch die betriebswirtschaftlichen Kennziffern im Blick (vgl. ebd.: 10). Leistungsvereinbarungen mit den Kostenträger*innen als ökonomische Rahmung ermöglichen es den sozialen Organisationen, die Leistungen für das Erreichen der höheren Sachziele zu erbringen und die Organisation so im Bestand zu sichern (vgl. ebd.: 238-239). Gewinne werden, soweit möglich, zum Nutzen der Klientel investiert. Jede soziale Organisation hat eine Mission (eine Berufung, einen Auftrag), von der sich die Gesamtziele

ableiten lassen. Diese Ziele gelten für einen Personenkreis mit spezifischem Hilfe- bzw. Unterstützungsbedarf. Die Mitarbeiter*innen der sozialen Organisation erbringen für diesen Personenkreis spezifische Dienstleistungen (vgl. ebd.: 238-239). Soziale Organisationen orientieren sich an den Interessen ihrer Anspruchsgruppen (Stakeholderansatz) und streben danach, diese bestmöglich zu erfüllen. Die Anspruchsgruppen umfassen Leistungsempfänger*innen und deren Angehörige, die Mitarbeiter*innen (vollamtlich oder ehrenamtlich), Vorstände, Vereinsmitglieder, Stiftungsmitglieder etc., sowie die Kosten- und Leistungsträger*innen, Spender*innen, Sponsor*innen und Netzwerke. Auch Vertretungen aus Gesellschaft und Politik sind beteiligt (vgl. ebd.: 239).

Im Gegensatz zu sozialen Organisationen orientieren sich Profit-Unternehmen an den Aktionären (Shareholdern), indem sie sich darauf konzentrieren, wirtschaftliche Erfolge hauptsächlich für diejenigen zu erzielen, denen diese Unternehmen oder Anteile davon gehören (vgl. ebd.: 239). Der Markt von Profit-Unternehmen wird durch Angebot und Nachfrage bestimmt (vgl. ebd.: 241). Soziale Organisationen hingegen unterhalten keine direkten Austauschbeziehungen, obwohl Klientinnen und Klienten Leistungen erhalten, die oft das Ergebnis gemeinsamer Bemühungen und interaktiver Prozesse sind. Eine Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft der Klientel ist dabei gefordert. Die Leistungen werden durch Leistungsträger*innen finanziert, die keinen unmittelbaren Nutzen daraus ziehen (vgl. ebd.: 241).

Dominik Farrenberg und Marc Schulz (2020: 173-175) sprechen in diesem Zusammenhang vom Dienstleistungsdreieck. Es besteht aus den drei Achsen zwischen Leistungsempfänger*in (anspruchsberechtigte Hilfeempfänger*in) als Adressat*in sozialer Arbeit, Leistungserbringer*in und Kostenträger*in. In einer Grafik haben sie das Dienstleistungsdreieck dargestellt, welches den komplexen Zusammenhang dieser drei Pole aufzeigt (siehe Abbildung 3).

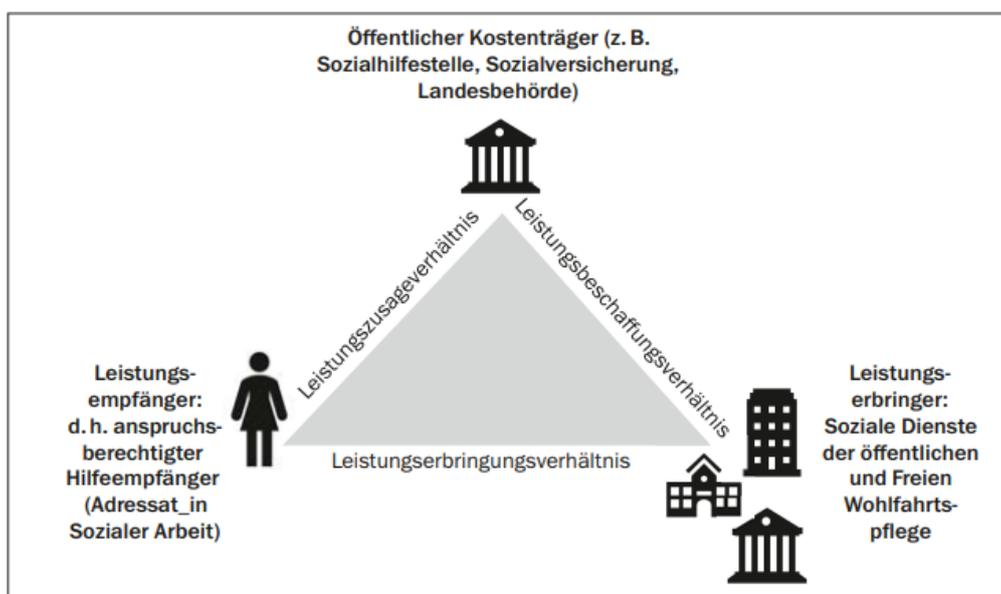


Abbildung 3: Das sozialrechtlich verfasste Dienstleistungsdreieck (Farrenberg/Schulz 2020: 174)

Ähnlich wie Tergeist (2015: 238) bezeichnen Aner und Hammerschmidt (2018: 182) soziale Organisationen als Erbringer*innen von sozialen personenbezogenen Dienstleistungen. Aner und Hammerschmidt erweitern diese Definition mit dem Hinweis, dass soziale

Organisationen diese Dienstleistungen erbringen, indem sie soziale Probleme bearbeiten. Die Definition sozialer Probleme wird immer wieder – oft strittig – im gesellschaftlichen und sozialstaatlichen Rahmen ausgehandelt (vgl. ebd.: 182).

Farrenberg und Schulz (2020: 39) weisen zusätzlich darauf hin, dass bei der Diskussion zu den besonderen Merkmalen von sozialen Organisationen und sozialer Arbeit zu beachten ist, dass sie sich immer zwischen den beiden Polen Individuum und Gesellschaft bewegt. Soziale Arbeit vermittelt also zwischen dem einzelnen Individuum und der Gesellschaft (vgl. ebd.: 39). Farrenberg und Schulz (2020: 176) haben eine schematische Illustration erstellt (siehe Abbildung 4), die den Kontext der Interaktion zwischen den Adressatinnen und Adressaten der sozialen Arbeit und den helfenden Personen aufzeigt und damit einem systemischen Verständnis dient.

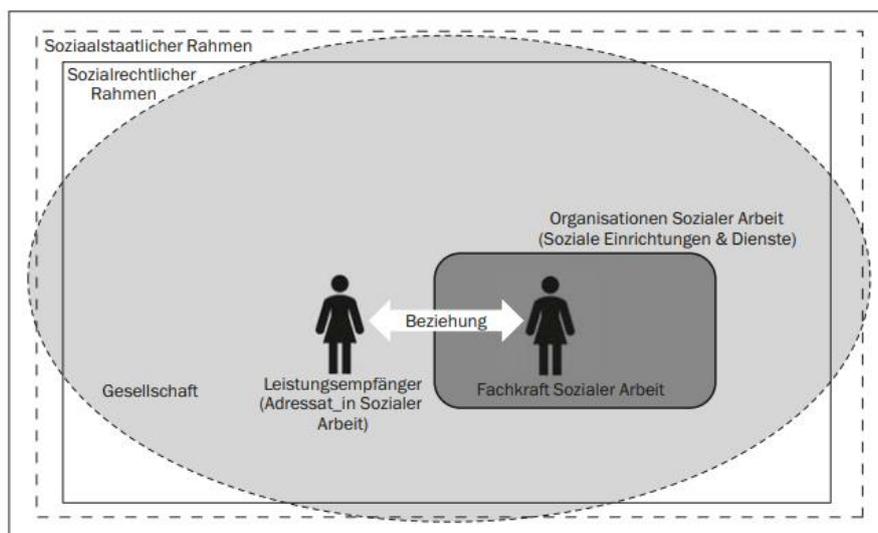


Abbildung 4: Kontexte und Einheiten der sozialen Dienstleistungserbringung (Farrenberg/Schulz 2020: 176)

Ein weiteres wichtiges Phänomen, um das Wesen der sozialen Arbeit zu begreifen, ist das sogenannte «doppelte Mandat». Mitarbeiter*innen stellen hierbei einerseits eine Hilfeinstanz zur sozialen Integration für ihre Adressatinnen und Adressaten dar und andererseits eine Kontrollinstanz (vgl. Farrenberg/Schulz 2020: 45). Es liegt auf der Hand, dass das doppelte Mandat für die Mitarbeiter*innen in sozialen Organisationen eine grosse Herausforderung darstellt. Einerseits soll Vertrauen aufgebaut werden, um die Beziehung zur Klientel zu stärken und Erfolg zu ermöglichen. Andererseits muss kontrolliert werden, ob der Rahmen für die helfende Leistung eingehalten wird. Dies stellt ein Dilemma dar, das nicht aufzulösen ist. Selbstreflexion oder Fallbesprechungen im Rahmen von Intervention oder Supervision können hilfreich sein, um mit diesem Dilemma umzugehen. Sabine Hering (2013: 7) hat sich mit dieser Thematik ebenfalls auseinandergesetzt und betont, dass Fachkräfte in der sozialen Arbeit sowohl den Vorgaben ihrer Arbeitgeber*innen als auch den Bedürfnissen ihrer Klientel gerecht werden müssen. Dabei müssen sie ihre eigenen ethischen Ideale und fachlichen Ansprüche berücksichtigen (vgl. ebd.: 7). Hering (2013: 7) weist darauf hin, dass Widersprüche und Unsicherheiten konstitutive Elemente der Sozialen Arbeit sind und dass dies von Anfang an so war, auch wenn sich viel gewandelt hat und weiter wandelt.

Das sogenannte doppelte Mandat in der sozialen Arbeit weist Parallelen zur Problematik vom Aufgabenfeld einer coachenden Führungskraft auf. Eine coachende Führungskraft

begleitet einerseits die Mitarbeiter*innen bei der Umsetzung ihrer Handlungsziele. Andererseits ist sie dafür verantwortlich, dass die Vorgaben der Organisation eingehalten werden, und muss bei Bedarf disziplinarische Massnahmen ergreifen. Näheres dazu in Kapitel 5.

Thomas Klatetzki (2010: 10-18) beschreibt ebenfalls verschiedene Merkmale von sozialen Organisationen. Er kommt zum Schluss, dass dieser Organisationstyp in seinem Handeln und in seinen Strukturen komplex, konfliktbeladen, mehrdeutig und daher relativ schwer zu verstehen ist. Die folgende Illustration aus der Praxis zeigt, wie komplex die Strukturen einer sozialen Organisation sein können.

Illustration aus der Praxis:

*Das Kompetenzzentrum Arbeit (Leistungsbringerin), welches zum Sozialamt der Stadt Bern gehört, erbringt im Rahmen des Motivationssemesters «SEMO Bern» für junge Erwachsene ohne abgeschlossene Lehre (Leistungsempfänger*innen mit spezifischem Unterstützungsbedarf) die soziale personenbezogene Dienstleistung, sie individuell in der Lehrstellenfindung zu begleiten. Das Motivationssemester wird von der Arbeitslosenversicherung (ALV) und der Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion (GSI) des Kantons Bern finanziert (= öffentliche Kostenträgerinnen). Die Rahmenbedingungen werden vom Amt für Arbeitslosenversicherung (AVA) definiert und im Kanton Bern im Rahmen eines Leistungsauftrags vom Mittelschul- und Berufsbildungsamt der Bildungs- und Kulturdirektion (BKD) organisiert.*

Die Teilnehmenden werden über die «Triagestelle der Brückenangebote» von der Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern (BKD) zugewiesen. Während der SEMO-Teilnahme wird die Fallführung entweder vom «Case Management Berufsbildung» des Kantons Bern (ebenfalls zur BKD gehörend), der Regionalen Arbeitsvermittlung (RAV) oder einem Sozialdienst des Kantons Bern übernommen.

1994 hat das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) beschlossen, Massnahmen gegen die Jugendarbeitslosigkeit zu ergreifen (= Bearbeitung von sozialen Problemen) und in fast allen Kantonen Motivationssemester ins Leben gerufen. Die sogenannten SEMO (Semester de Motivation) sind arbeitsmarktliche Massnahmen zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit. In Bern gehören sie zu den kantonalen Brückenangeboten, die dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt unterstellt sind.

*Im Rahmen einer Retraite zum Thema «SEMO der Zukunft» hat die Sektionsleiterin, Susanne Seiler, dem Gesamtteam die wichtigsten Anspruchsgruppen des Motivationssemesters «SEMO Bern» bildlich dargestellt (siehe Abbildung 5). Das Ziel war, die wichtigsten Anspruchsgruppen bei der Veränderung des Angebots mitzudenken. Weitere in der Abbildung nicht erwähnten Anspruchsgruppen sind die politischen Gremien der Stadt Bern, die Öffentlichkeit (Steuergelder), die Eltern und Beiständinnen und Beistände der Teilnehmer*innen und die Unternehmungen in Bern und Umgebung (externe Arbeitseinsätze im Rahmen vom SEMO).*

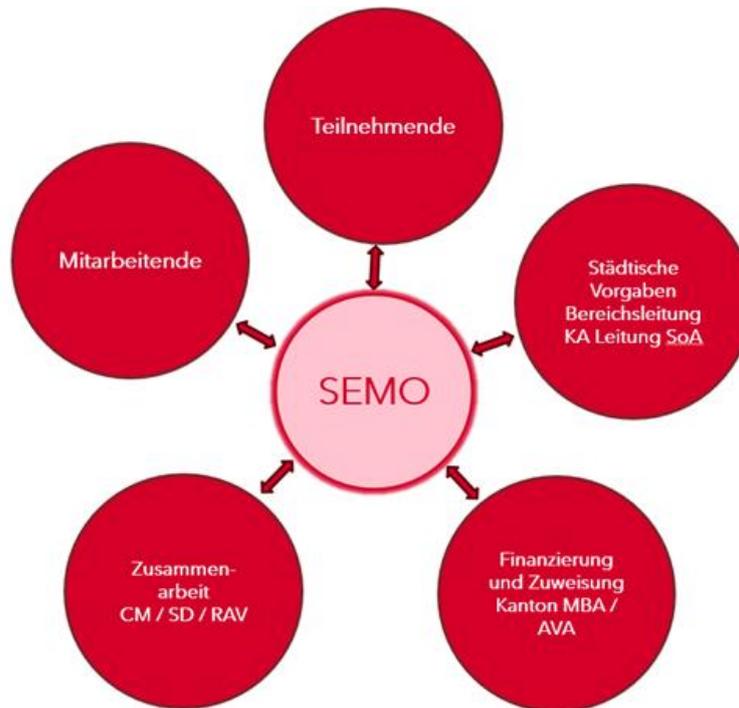


Abbildung 5: Wichtigste Anspruchsgruppen SEMO Bern
(Seiler 31.01.2024: Präsentation für Gesamtteamretraite SEMO Bern)

Wenn das Erbringen von sozialen personenbezogenen Dienstleistungen für einen Personenkreis mit spezifischem Hilfe- und Unterstützungsbedarf in einer sozialen Organisation verstanden wird, dann ist der Erfolg der Hilfeleistungen zentral und die Orientierung an der Klientel wegweisend. Die helfende Leistung erbringen die Mitarbeiter*innen der sozialen Organisationen. Es stellt sich die Frage, wie diese helfende Leistung maximal verbessert werden kann, um schliesslich erfolgreich zu sein. Antworten darauf sind in den Kapiteln 6 und 7 zu finden. Zunächst wird im folgenden Unterkapitel auf die verschiedenen Handlungsfelder eingegangen, um das gesamte Spektrum sozialer Organisationen erfassen zu können.

3.3 Handlungsfelder sozialer Organisationen

Soziale Organisationen bieten soziale personenbezogenen Dienstleistungen in verschiedenen Handlungsfeldern an. Im Folgenden werden zwei verschiedene Aufteilungen dieser Handlungsfelder vorgestellt.

Farrenberg und Schulz (2020: 123) beschreiben vier Handlungsfelder der Sozialen Arbeit: Kinder- und Jugendhilfe, Soziale Hilfen in besonderen Lebenslagen, Behinderten- und Gesundheitshilfe sowie Soziale Altenhilfe. Diese Felder orientieren sich somit am Lebensalter bzw. an Lebensläufen und teilweise an Lebenslagen. Innerhalb der Handlungsfelder gibt es verschiedene Interventionsgrade, wobei die Dienstleistungsangebote von offenen über ambulante bis hin zu vollstationären Hilfeformen reichen (vgl. ebd.: 123).

Der Soziologe Klatetzki (2010: 9) spricht ebenfalls von Handlungsfeldern sozialer Organisationen. Er leitet sie von drei Dienstleistungstypen ab, mit Bezug auf den Ansatz von Yeheskel Hasenfeld (vgl. Klatetzki 2010: 9). Dienstleistungen können in Form des

(Weiter-)Vermitteln von Klientinnen und Klienten erbracht werden, wie es beispielsweise bei Gerichten oder Arbeitsvermittlungen der Fall ist. Eine weitere Form der Dienstleistung besteht darin, den Zustand und/oder das Wohlergehen der Klientel zu erhalten. Diese erbrachten Leistungen können zur Prävention, Rehabilitation oder Pflege von Personen dienen. Ebenso können Dienstleistungen zur direkten Veränderung persönlicher Eigenschaften von Klientinnen und Klienten erbracht werden, um ihr Wohlergehen zu erhöhen. Hierzu zählen alle pädagogischen oder therapeutischen Interventionen, wie sie beispielsweise in Schulen oder Krankenhäusern vorgenommen werden. Die Dienstleistungen konzentrieren sich nicht stets auf die Unterscheidung dieser drei Typen sondern können auch miteinander kombiniert werden (vgl. ebd.: 9).

Die Handlungsfelder werden demnach je nach Ansatz unterschiedlich definiert. Sie beziehen sich jedoch immer auf die spezifischen Dienstleistungen, die den Adressatinnen und Adressaten je nach Bedarf von den Mitarbeitenden einer sozialen Organisation zur Verfügung gestellt werden.

3.4 Besondere Bedingungen von Führung in helfenden/sozialen Organisationen

Obwohl im folgenden Kapitel noch ausführlicher auf das Thema «Führung» eingegangen wird, ist es lohnenswert, an dieser Stelle bereits kurz auf die Besonderheiten von Führung in sozialen Organisationen einzugehen.

Laut Tergeist (2015: 24-26) erfüllen Führungskräfte in sozialen Organisationen nicht nur bestimmte Aufgaben und Funktionen, sondern repräsentieren stets auch die Kultur der Organisation. Diese orientiert sich an der grundlegenden Mission oder dem Auftrag, welcher oft in einem hohen Grad beziehungsorientiert ist (vgl. Tergeist 2015: 24-26). Der Fokus der sozialen Organisation liegt auf der Erfüllung ihrer Aufgabe im jeweiligen Handlungsfeld und nicht auf Gewinnzielen. Die Hauptaufgabe in sozialen Organisationen ist die Arbeit an und mit Menschen, die Hilfeleistungen benötigen. Das Menschenbild und Handeln der Mitarbeiter*innen wird von menschlichen und ideellen Werten geprägt, die eine zentrale Rolle bei der Ausübung der Hilfeleistungen spielen. In sozialen Organisationen ist neben Strukturen und Regeln ein vertrauensorientiertes, authentisches und berechenbares Führungsverhalten von zentraler Bedeutung (vgl. ebd.: 24-26). Besonders wichtig ist, dass Führung in sozialen Organisationen nicht nur auf die Mitarbeiter*innen beschränkt ist, sondern sich auch auf alle anderen Anspruchsgruppen wie Vorstände, Stiftungsratsmitglieder, Ehrenamtliche, Klientel und deren Angehörige sowie Kosten- und Leistungsträger*innen der sozialen Organisation bezieht (vgl. ebd.: 24-26). Tergeist (2015: 26) betont, dass das Ausräumen so vieler unterschiedlicher Interessenslagen einer der wesentlichen Unterschiede zwischen der Führung in sozialen Einrichtungen und der Führung in Wirtschaftsunternehmen ist.

Auch Beyer und Jeske (2020: 175) betonen die Bedeutung von menschlichen und ideellen Werten der Mitarbeiter*innen in einem sozialen Arbeitsfeld. So beschreiben sie zum Beispiel professionell Pflegenden als grundsätzlich intrinsisch motivierte Mitarbeiter*innen, die Verantwortung übernehmen wollen. Sie haben ihren Beruf aufgrund eines offensichtlichen Sinns gewählt. Es gilt, diese Mitarbeiter*innen zu stärken, um ihre Leistung zu übertreffen (vgl. ebd.: 175). Diese Erkenntnisse lassen sich auch auf andere Mitarbeitende helfender Berufe übertragen.

Das Messen und Sichtbarmachen der Arbeitsleistung ist eine Aufgabe der Führung in sozialen Organisationen. Doch wie kann die Leistung von sozialer Arbeit gemessen und sichtbar gemacht werden? Sabine Hering (2013: 8) betont in ihrem Vorwort zum Sammelband: «Was ist Soziale Arbeit», dass es wichtig ist, die Wirkungen der sozialen

Arbeit zu messen, also das, was sie auslöst, verhindert und welche Veränderungen sie bewirken kann.

An dieser Stelle scheint es zur Komplettierung der besonderen Bedingungen für die Führungskräfte in sozialen Organisationen nochmals sinnvoll auf das Statement von Loebbert (2016: 25) hinzuweisen: «Für die Führung von helfenden Organisationen stellt sich damit die Herausforderung der „Schattenintegration“: helfende Systeme in ihrem Leistungsbeitrag wahrnehmbar zu machen und auch politisch zu positionieren» (Loebbert 2016: 25) (siehe Kapitel 2.1.3).

Insgesamt lässt sich sagen, dass «helfende» oder anders genannt «soziale» Organisationen gemeinnützig sind, sozialen Zwecken dienen und keine primäre Gewinnerzielungsabsicht haben. Die Primärorientierung richtet sich auf Personen mit einem spezifischen Hilfebedarf. Für diese Personen erbringen die Mitarbeiter*innen sozialer Organisationen soziale, personenbezogene Dienstleistungen. Die Beziehungen bzw. Interaktionen zwischen helfender Person und Hilfeempfänger*in ist daher von zentraler Bedeutung. Die Handlungsfelder sozialer Arbeit lassen sich aus der primären Ausrichtung der Hilfeleistung ableiten. Soziale Organisationen orientieren sich am Stakeholderansatz. Die Hilfeleistung wird durch die Leistungsempfangenden nicht direkt vergolten. Gleichwohl ist sie meist das Ergebnis gemeinsamer Bemühungen und interaktiver Prozesse. Die soziale Arbeit vermittelt zwischen Individuum und Gesellschaft. Menschliche und ideelle Werte spielen dabei beim Handeln der Mitarbeiter*innen sozialer Organisationen eine zentrale Rolle. Führung in sozialen Organisationen bezieht sich nicht nur auf die Mitarbeiter*innen, sondern auch auf alle anderen Anspruchsgruppen. Mitarbeiter*innen in sozialen Organisationen sind in der Regel intrinsisch motiviert. Daher ist es zentral, ein vertrauensorientiertes, authentisches und berechenbares Führungsverhalten an den Tag zu legen. Den Leistungsbeitrag wahrnehmbar zu machen und politisch zu positionieren, ist für eine Führungskraft eine Aufgabe und Herausforderung.

4 Leistung von Führung in modernen Organisationen

Nachdem im zweiten Kapitel definiert wurde, was unter dem Begriff «helfender Leistung» zu verstehen ist, und im dritten Kapitel erläutert wurde, wo sie stattfindet und welche Besonderheiten diese sozialen/helfenden Organisationen ausweisen, wird nun die Leistung von Führung in modernen Organisationen betrachtet. Diese ist derzeit von Schlagwörtern wie Agilität, Digitalisierung, VUKA, New Work, Holokratie und so weiter umgeben. Wolfgang Kühl, Andreas Lampert und Erich Schäfer (2018: 31) haben festgestellt, dass sowohl empirische als auch theoretische Befunde nahelegen, dass Führung im 21. Jahrhundert grundlegend neu gedacht werden muss.

Der Anspruch an Führungskräfte hat sich in der komplexen VUKA-Welt (volatil, unsicher, komplex, mehrdeutig) sowie mit einer neuen Generation, die anders tickt, deutlich erhöht (vgl. Kolb-Leitner/Pichler 2021: 1). Kolb-Leitner und Pichler (2021: 1) argumentieren ebenfalls, dass eine neue Richtung in der Führungsarbeit notwendig ist, diese sollte auf einer Zusammenführung von pädagogischem und psychologischem Wissen über Führung sowie auf den neuesten Erkenntnissen der Neurowissenschaften und der Epigenetik basieren (vgl. ebd.: 1).

Elisabeth Haberleitner, Elisabeth Deistler und Robert Ungvari (2018: 14) weisen ausserdem auf den in den letzten Jahren neu aufgekommenen Mitarbeiter*innen-Typ hin, der in der Managementliteratur als «Gold Collar Worker» bezeichnet wird. Diese Mitarbeitenden sind hochspezialisierte und hochmotivierte Fachkräfte, die auf dem Arbeitsmarkt stark nachgefragt werden. Es ist offensichtlich, dass solche Fachkräfte ihre Arbeitsstelle selbst auswählen und dabei andere Kriterien als bisher üblich berücksichtigen (vgl. ebd.: 14).

4.1 Begriffsklärung «Führung»

Führung wird von verschiedenen Forschenden unterschiedlich definiert. Kolb-Leitner und Pichler (2021: 23) beziehen sich auf den Führungsbegriff von Professor Doktor Matthias Varga von Kibéd vom Systemischen-Institut München, der als sehr umfassend und zielführend beschrieben wird (vgl. ebd.: 23). Laut Varga von Kibéd bedeutet Führung, in schwierigen Situationen starke Entscheidungen zu treffen und dadurch Halt und Orientierung zu geben, ohne den Anspruch zu erheben, dies immer zu können (vgl. Kolb-Leitner/Pichler 2021: 23).

Wilhelm Geisbauer (2018: 19) definiert die Führung ähnlich, indem er die Schlüsselfunktion von Führungskräften als das Fällen von oder Sorgen für Entscheidungen beschreibt. Eine Organisation wird durch Entscheidungen vorangetrieben, was für frischen Wind sorgt (vgl. ebd.: 19).

Das Treffen von Entscheidungen ist somit eine grundlegende Aufgabe. Doch wie werden diese Entscheidungen getroffen? Werden sie allein von der Führungskraft top-down getroffen oder werden die Mitarbeiter*innen einbezogen oder wird die Verantwortung gar vollständig abgegeben? In Kapitel 4.3 werden verschiedene Führungsstile erörtert und damit auch aufgezeigt, wo die Entscheidungskompetenzen liegen. Zunächst werden jedoch die Ziele der Führung noch genauer untersucht, um ein umfassenderes Verständnis von Führung zu erlangen.

4.2 Ziele der Führung; oder für was braucht es Führung?

Gemäss Geisbauer (2018: 20-21) sind sich die meisten Expertinnen und Experten einig, dass Führungsfunktionen folgende Aufgaben umfassen (harte Faktoren):

- Sicherung des zukünftigen Überlebens der Organisation (oder einer Einheit davon) als übergeordnete Funktion (z.B. Kundinnen und Kunden gewinnen und halten)
- Konstruktion einer gemeinsam getragenen Vision
- Umsetzung der entsprechenden Strategie (Weg zur Vision)
- Organisation durch Entscheidungen in Bewegung bringen, bzw. halten
- Richtige Leute an der richtigen Stelle einsetzen, sie fördern, gerecht und transparent entlohnen, Aufgaben definieren, Feedback zur Leistung (Personalführung)

Geisbauer (2018: 21) ergänzt diese Punkte um sogenannte weiche Faktoren für das Management:

- Vertrauen bilden
- Kooperation und Teamgeist entwickeln
- Kreativität fördern
- Gestaltung von Kommunikation
- Lern- und Veränderungsbereitschaft
- Engagement
- Verantwortungsbewusstsein
- Eigeninitiative

Geisbauer (2018: 22) konstatiert, dass harte und weiche Faktoren oft im Widerspruch zueinander stehen, was bei Führungskräften zu Ratlosigkeit führen kann. Es stellt sich die Frage, wie beispielsweise Vertrauen aufgebaut werden kann, wenn gleichzeitig Feedback zur mangelnden Leistung gegeben werden muss. Viele Führungskräfte benötigen daher Unterstützung beim Management der weichen Faktoren, die über den harten Faktoren dominieren. Weichere Faktoren, gemäss Geisbauer (2018: 22) das Schmiermittel der Organisationsentwicklung, können nur indirekt beeinflusst werden. Sie entstehen aus Interaktionen, der Gefühlswelt und der Intuition, und manifestieren sich als Vertrauen, Zuversicht, Teamgeist und Veränderungsbereitschaft (vgl. ebd.: 22).

Wie bereits in Kapitel 3.1 erwähnt, haben Organisationen eine Hauptaufgabe («Primary Task») zu erfüllen. In sozialen Organisationen wird laut Kolb-Leitner und Pichler (2021: 23-24) auch gerne der Begriff «Mission» verwendet. Um diese Aufgabe zu erfüllen, müssen Entscheidungen getroffen werden oder dafür gesorgt werden, dass Entscheidungen getroffen werden. Die Führungskraft fungiert hierbei als Sprachrohr der Organisation. Entscheidungen geben den Mitarbeitenden in der Organisation Halt und Orientierung, da sie festlegen, was gilt und was nicht. Die Mitarbeitenden setzen die Entscheidungen in Handlungen um. Das Ziel einer Führungskraft besteht darin, das Handeln der Mitarbeitenden in die gewünschte Richtung zu lenken (vgl. Kolb-Leitner/Pichler 2021: 23-24).

In der Praxis ist es jedoch nicht immer einfach, dieses Ziel zu erreichen. Kolb-Leitner und Pichler (2021: 24) haben in einer Abbildung das Spannungsfeld der Führungsaufgaben zwischen Strategie, Struktur und Kultur dargestellt (siehe Abbildung 6). Alle drei Dimensionen müssen im Einklang sein und sich gegenseitig unterstützen, um sich richtig entwickeln zu können (vgl. Kolb-Leitner/Pichler 2021: 24). Wie in der Abbildung dargestellt, wird der Umgang miteinander, die Wertehaltung, die Fehlerkultur und der Teamspirit im Bereich der Kultur der Organisation entschieden. Eine Führungskraft benötigt hauptsächlich weiche Faktoren, um diese Werte zu fördern.

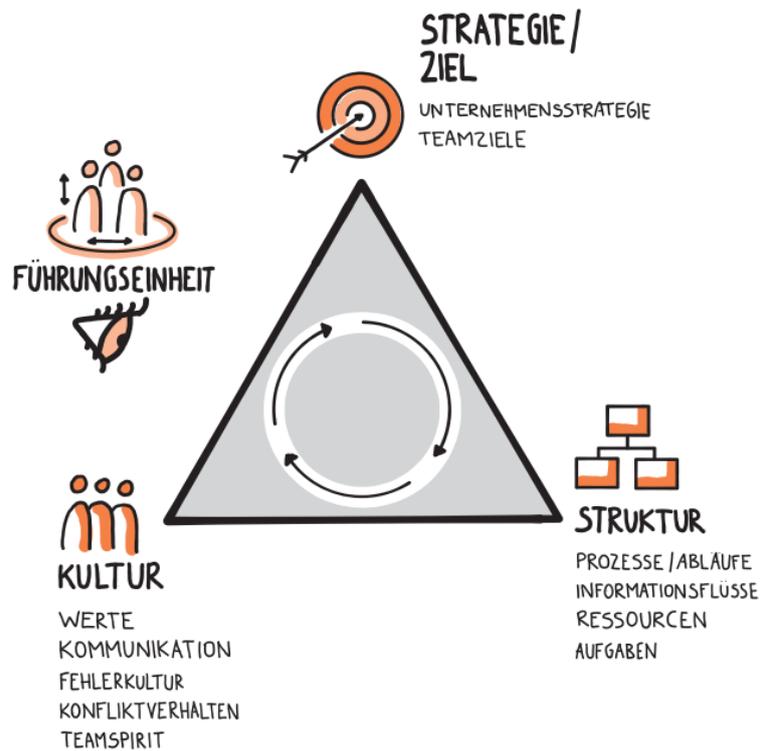


Abbildung 6: Spannungsfeld Strategie-Struktur-Kultur (Kolb-Leitner/Pichler 2021: 24)

Loebbert (2015: 35) hat in einem Eisbergmodell (siehe Abbildung 7) das Verhältnis von harten und weichen Faktoren einer Organisation dargestellt. Er betont, dass die tragenden Erfolgsbedingungen für die Führung oft nicht in der Aufmerksamkeit der Führungskräfte liegen, sondern unter der Meeresoberfläche, also in 6/7 der Organisation. Dazu Michael Loebbert: «Was auf der ersten Führungsebene tatsächlich an betrieblichen und messbaren Zielen erreicht werden kann, ist entscheidend abhängig von den weichen Faktoren der zweiten und dritten Ebene» (Loebbert 2015: 35).



Abbildung 7: Eisberg der Organisation (Loebbert, 2015: 35)

Um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter*innen motiviert sind, ihr Handeln kontinuierlich im Hinblick auf die Primäraufgabe oder Mission zu verbessern, muss demnach das Augenmerk auf die Organisationskultur gerichtet werden. Eine zentrale Rolle spielt dabei die interaktive Beziehungsgestaltung. Ähnlich wie beim Verhältnis zwischen Hilfsperson und Hilfeempfänger*in kann auch in der Führung von einem interaktiven Leistungsprozess gesprochen werden.

Nachdem der Begriff der Führung definiert und ihre Ziele erläutert wurden, wird im Folgenden auf die verschiedenen Führungsformen eingegangen, insbesondere auf die sogenannte agile Methode.

4.3 Führungsformen und -verständnis im Wandel

In der Mitte des 20. Jahrhunderts rückte die Interaktion – wie beispielsweise beim coachenden Führungsstil – zwischen Führungskraft und Geführten in den Fokus der Forschung (vgl. Pfister/Neumann 2019: 44).

Von Schumann und Böttcher (2016: 3-4) verweisen auf das Modell «Full Range of Leadership» von Avolio und Bass von 1994, das auf das gesamte Verhaltensspektrum (von passiv bis aktiv) von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitenden fokussiert und damit einen empirisch fundierten Rahmen zur Einordnung dieser Thematik bietet (vgl. von Schumann/Böttcher 2016: 3-4). Dieses Modell findet in der Führungspraxis und -literatur breite Akzeptanz und unterscheidet folgende Führungsstile (vgl. ebd.: 3-4):

- **Transformationale Führung:**
Transformationale Führungskräfte inspirieren und motivieren ihre Mitarbeiter*innen, indem sie Vorbild sind und glaubwürdig auftreten. Sie teilen Visionen und regen die Mitarbeiter*innen dazu an, über sich selbst hinauszuwachsen. Sie ermutigen zu Innovation und fördern eine positive Organisationskultur.
Die Mitarbeiter*innen sind intrinsisch motiviert.
- **Transaktionale Führung:**
Transaktionale Führungskräfte sind leistungsorientiert und steuern über Anreize und Belohnungen. Die Kontrolle ist hoch und Eingriffe erfolgen bei Bedarf reaktiv.
Die Mitarbeiter*innen sind extrinsisch motiviert.
- **Laissez-faire:**
Laissez-faire Führungskräfte überlassen den Mitarbeitenden weitgehend die Entscheidungsfindung und die Organisation ihrer Arbeit. Eingegriffen wird nur beim Auftreten von Problemen oder bei Beeinträchtigung der Leistung. Es handelt sich um ein passives Nicht-Führen.

Laut von Schumann und Böttcher (2016: 3-4) kann die Führungskraft je nach Situation das gesamte Spektrum der Führungsstile nutzen. Die Unterschiede zwischen den drei Führungsstile haben von Schumann und Böttcher (2016: 4) in einer Abbildung anschaulich dargestellt (siehe Abbildung 8). Die Abbildung zeigt, dass es effektives und weniger effektives, aktives und passives Führungsverhalten gibt und diese Verhaltensweisen unterschiedlichen Führungsstilen zugeordnet werden können (vgl. ebd.: 3). Die transformationale Führung wird demnach als sehr aktives und effektives Führungsverhalten beschrieben.

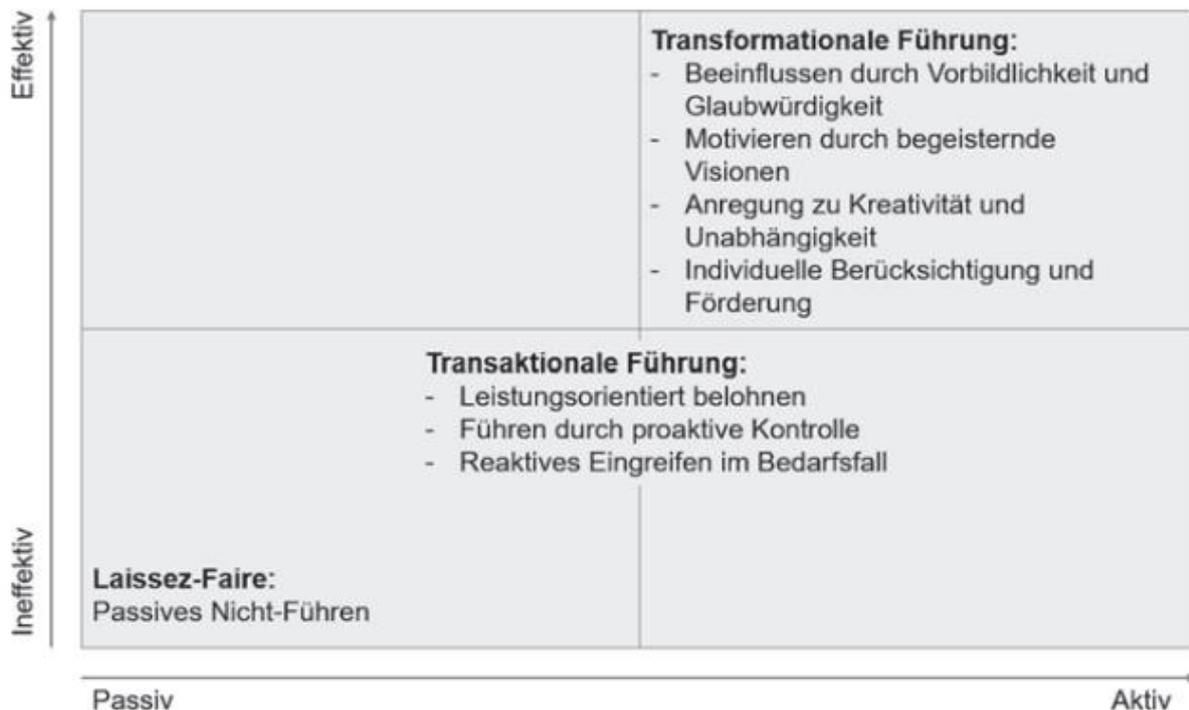


Abbildung 8: Subdimensionen des Full Range of Leadership Modell (von Schumann/Böttcher 2016: 4)

Sonja Radatz (2007: 14) hingegen spricht von Führungsinstrumenten anstelle von Führungsstilen. Sie reduziert das Angebot auf drei Grundinstrumente, zwischen denen Führungskräfte im Alltag situationsadäquat wählen können (vgl. Radatz 2007: 14).

- **Autoritäres-Handeln:**
Die Führungskraft entscheidet. Sie gibt Anweisungen, oder nimmt die Dinge selbst in die Hand.
- **Team-Handeln:**
Die Führungskraft holt bei Entscheidungen das Commitment vom Team ein. Themen werden mit dem gesamten Team besprochen und gelöst.
- **Delegations-Handeln:**
Die Führungskraft delegiert Entscheide, Abläufe und Handlungen ans Team oder einzelne Mitarbeiter*innen.

Es fällt auf, dass zwei der Begrifflichkeiten von Avolio und Bass mit den Begrifflichkeiten von Radatz mehr oder weniger übereinstimmen: Transformationale Führung und Delegations-Handeln sowie Transaktionale Führung und Autoritäres-Handeln. Das Team-Handeln wird in der Definition von Avolio und Bass nicht erwähnt, während die Laissez-faire Führung in Radatz` Definition fehlt. Möglicherweise kann das Team-Handeln ebenfalls der transformationalen Führung zugeordnet werden.

In der Vergangenheit war der autoritäre Führungsstil vorherrschend, bei dem die Führungskraft die Entscheidungsbefugnis hatte und von oben nach unten führte. Heutzutage steht jedoch mit den veränderten Bedingungen in der Arbeitswelt die transformationale Führung im Zentrum der Diskussionen. Bei diesem Führungsstil fördert und berücksichtigt

die Führungskraft die Mitarbeiter*innen individuell, regt sie zu Kreativität und Unabhängigkeit an, motiviert durch begeisternde Visionen und beeinflusst durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit. Karin von Schumann und Tamaris Böttcher (2016: 4) bezeichnen die transformationale Führung als hohe Kunst der Führung. Weiter beschreiben sie, dass transformationale Führung im Gegensatz zum passiven Nicht-Führen und dem sachlichen Austausch auf Emotionen setzt. Das Ziel ist es, den Selbstwert und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter*innen zu erhöhen. Die Führungskraft strebt danach, ihre Mitarbeiter*innen zu transformieren und sie so als ganze Menschen in ihren Bedürfnissen, Ansprüchen und Motiven zu beeinflussen (vgl. ebd.: 4).

Seit Mitte der 1980er-Jahre wird der transformationale Ansatz intensiv wissenschaftlich untersucht und seine Wirksamkeit ist in vielen empirischen Studien belegt (vgl. Pelz 2016: 97). Waldemar Pelz hat ebenfalls zum transformationalen Ansatz geforscht und zahlreiche Studien ausgewertet. Sein Fazit lautet:

«Transformational geführte Mitarbeiter leisten tatsächlich mehr (gemessen an Kennzahlen), sind zufriedener, stärker intrinsisch motiviert und kreativer; außerdem zeigen sie mehr Teamgeist und Verantwortungsbewusstsein als ihre transaktional geführten Kollegen. Der transformationale Führungsstil scheint auch Einfluss auf die Führungskräfte selbst zu haben: ihre persönlichen Beziehungen sind besonders gut; sie sind weniger anfällig für stressbedingte Probleme, verfügen über mehr persönliche Energie und erzielen höhere Einkommen. Das alles macht sie wesentlich leistungsfähiger als Manager, die vorwiegend mit negativen Anreizen (z.B. Druck) führen» (Pelz 2016: 97).

Pelz (2016: 97) hat in einer Abbildung die Auswirkungen der transformationalen Führung dargestellt (siehe Abbildung 9). Die Abbildung zeigt, dass der transformationale Führungsstil sowohl für die Mitarbeiter*innen als auch für die Führungskräfte viele positive Effekte hat. Es lohnt sich daher, diesen Führungsstil anzuwenden.



Abbildung 9: Wirkung der Transformationalen Führung (Pelz 2016: 97)

Wie bereits erläutert, agieren bei der transformationalen Führung die Führungskräfte als inspirierende Vorbilder. Sie bauen Vertrauen und Respekt auf und teilen die Visionen mit dem Team. Diese Art der Führung entspricht weitgehend der sogenannten agilen Führung. Im folgenden Unterkapitel wird die agile Führungsmethode vorgestellt, die gegenwärtig in sämtlichen Branchen Einzug findet oder zumindest als Möglichkeit diskutiert wird.

4.3.1 Agile Führungsmethode

Der Ursprung agiler Methoden liegt in der Softwareentwicklung. Agilität bedeutet die Anpassungsfähigkeit von Organisationen und Organisationsmitgliedern auf sich verändernde Situationen, sei es reaktiv oder proaktiv (vgl. Grimm/Tokarski 2022: 225-228). Heutzutage finden agile Methoden in allen Bereichen Anwendung.

Da klassische Führungsansätze aufgrund der beiden Megatrends Digitalisierung und Globalisierung scheinbar an ihre Grenzen stossen, sind neue Konzepte gefragt, um das Fortbestehen und die Weiterentwicklung einer Organisation sicherzustellen. Gemäss Grimm und Tokarski (2022: 225) kommt dabei dem Konzept der agilen Führung (agile Leadership) eine besondere Bedeutung zu. Agile Führung ist keine klar umschriebene Führungstheorie mit einer einheitlichen Definition, sondern ein neues, sich im Wandel befindendes Konzept. Ähnlich wie auch bei der transformationalen Führung bedeutet dies eine Abkehr von der Top-down-Führung. Die Mitarbeiter*innen übernehmen mehr Verantwortung und die Rolle der Führungskraft wandelt sich (vgl. ebd.: 225). Entscheidungen werden dort getroffen, wo es am besten möglich ist, beispielsweise als Konsensentscheidung oder als konsultativer Einzelentscheid. Die Führungskraft beschränkt sich auf das Setzen der Rahmenbedingungen und den Abbau von hinderlichen Barrieren, und nimmt somit eine coachende und dienende Rolle ein. Bei der agilen Führung wird den Mitarbeitenden ein hoher Stellenwert zugewiesen und das Mitspracherecht wird vergrössert. Untereinander wird lateral geführt. Dieser hohe Stellenwert hat positive Auswirkungen auf die Motivation und den Einsatz bei der Arbeit, was wiederum zu besseren Ergebnissen/ Leistungen führt (vgl. Grimm/Tokarski 2022: 248-249). Laut einer qualitativen Untersuchung von Grimm und Tokarski (2022: 244-248) ist agile Führung im Interesse der Mitarbeiter*innen und funktioniert in der Praxis gut. Allerdings kann sie bei einigen Mitarbeitenden auch zu Überforderung führen. Gemäss der Forschung ist die agile Führung beispielsweise bei Feuerwehreinsätzen oder bei Operationen nicht das geeignete Konzept. Auch bei Routineaufgaben wie der Buchhaltung ist die agile Führung nicht empfehlenswert (vgl. ebd.: 248-249). Diese Erkenntnisse könnten bei Führungskräften Verunsicherung auslösen. Es sollte jeweils überprüft werden, ob sich die Aufgaben der Organisation im geeigneten Arbeitsfeld befinden, um das agile Führungskonzept anzuwenden.

Agile Führung bietet sowohl den Mitarbeitenden als auch den Organisationen viele Vorteile. Grimm und Tokarski (2022: 248) betonen, dass Agilität in Unternehmen aufgrund der anhaltenden oder sogar zunehmenden VUKA-Bedingungen in Zukunft noch wichtiger werden wird und kein vorübergehender Modetrend ist.

Wie bereits erwähnt, weisen transformationale und agile Führungskonzepte grosse Ähnlichkeiten auf, beziehungsweise entsprechen sich weitgehend. Beide Konzepte lassen sich mit dem Konzept von Coaching bzw. der coachenden Führung verbinden. Dazu äussert sich Loebbert (2019: 46) folgendermassen:

«Die Konzepte Agilität und Coaching sind miteinander durch eine gemeinsame Haltung (engl: mindset) verbunden. Wertschätzung der Kunden und ihrer Herausforderungen, Orientierung an den vorhandenen Ressourcen, Überzeugung von

positiven Lösungen, Vertrauen in die Selbststeuerungskompetenz von Kunden und Mitarbeitenden. Organisationen, die agiler werden wollen, brauchen mehr (agiles) Coaching» (Loebbert 2019: 46).

Es lässt sich feststellen, dass eine grundlegende Aufgabe von Führungskräften darin besteht, Entscheidungen zu treffen, um die Organisation voranzubringen und somit am Puls der Zeit zu bleiben. Weitere Ziele sind das Überleben der Organisation zu sichern, eine gemeinsame Vision zu entwickeln und eine definierte Strategie für die Umsetzung zu konstruieren, sowie die Mitarbeitendenführung zu gewährleisten. Im 21. Jahrhundert haben sich die Anforderungen an die Führungskräfte aufgrund der Vuka-Welt und der Generation Z deutlich erhöht bzw. stark verändert. Für die Führung von Mitarbeitenden gewinnen weiche Faktoren an Bedeutung. Die Interaktion zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden, die bei der Kultur einer Organisation anzusiedeln ist, rückt ins Zentrum. Die transformationale Führung wird heutzutage als «state of the art» bezeichnet. Dabei geht es darum, den Selbstwert und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter*innen zu erhöhen, um dadurch ihre Zufriedenheit, Motivation, Kreativität, ihren Teamgeist und schliesslich auch ihre Leistung zu steigern. Innerhalb der transformationalen Führung kommt dem Konzept der agilen Führung eine besondere Bedeutung zu. Agile Führung bedeutet die Abkehr von der top-down Führung. Dabei nimmt die Führungskraft eine coachende Rolle ein. Die Konzepte der Agilität und des Coachings sind durch eine gemeinsame Haltung verbunden.

5 Coachende Führung

Dieses Kapitel erläutert die Bedeutung von coachender Führung, diskutiert ihre Kontroversen, erklärt, warum sie angewendet wird, welche Haltung dahintersteckt und welche Rahmenbedingungen sie erfordert. Ausserdem werden mögliche Coachingmethoden in der Führung kurz dargelegt und auch die Grenzen aufgezeigt. Coachende Führung findet innerhalb eines transformationalen Führungsverständnisses statt oder – je nach Definition – innerhalb eines agilen Führungskonzepts (siehe Kapitel 4).

5.1 Begriffsklärung

Coaching bedeutet die Stärkung der Selbstregulation (Autonomie) der Klientinnen und Klienten. Die Coachees entwickeln und erweitern Handlungsoptionen, die an ihr System gekoppelt sind, um erfolgreich zu sein. Die Ziele setzen sie sich selbst. Die Coachingfachperson ist für den Prozess verantwortlich und die Coachees für das Ergebnis. Coachende Führungskräfte hingegen tragen ebenfalls die Ergebnisverantwortung und dürfen bei der Kontraktbildung mit Mitarbeitenden nur Ziele im Handlungsanliegen der Organisation fokussieren (vgl. Loebbert 2017: 168-169). Der Begriff «coachende Führung» stellt somit einen Widerspruch in sich dar. Michael Loebbert (2017: 169) schlägt vor, eine funktionale und pragmatische Sichtweise für dieses Dilemma einzunehmen und äussert sich folgendermassen:

«Führung hat die Ziele der Organisation insgesamt im Auge, die den Handlungszielen von einzelnen Mitarbeitenden durchaus widersprechen dürfen. Führung bedeutet Verantwortung für Ziele. Coaching-Interventionen und Coaching-Prozesse sind darin gerahmt innerhalb eines formulierten Handlungszieles des Mitarbeiters möglich. Im Führungsprozess können Coaching-Sequenzen eingebaut werden oder eingesetzt werden, sofern und solange Mitarbeitende Ziele der Organisation als eigene Handlungsziele formulieren. Für den Einsatz von coachenden Elementen in der Führung genügt eine gemeinsame Schnittmenge der Ziele von Mitarbeitenden und Vorgesetzten» (Loebbert 2017: 169).

Coachende Führung kann demnach als Dienstleistung zur Unterstützung und Verbesserung der Selbststeuerung (Handlungssteuerung) von Mitarbeiter*innen verstanden werden. Dabei müssen die Handlungsziele der Mitarbeiter*innen mit den Zielen der Organisation übereinstimmen. Eine gemeinsame Ergebnisverantwortung steht im Vordergrund. Diese prägnante und pragmatische Definition von coachender Führung wird für diese MAS-Thesis verwendet, da sie alle Aspekte umfasst und Widersprüche auflöst.

Illustration aus der Praxis:

Ein Mitarbeiter einer sozialen Organisation konnte den zeitlichen Rhythmus der vorgegebenen Abläufe, wie in der Leistungsvereinbarung mit der Auftraggeberin vereinbart, nicht vollständig einhalten. Darauf wurde er von der Führungskraft im Rahmen der Personalbeurteilung hingewiesen. Der Mitarbeiter war sich bewusst, dass er die Vorgabe nicht einhalten konnte, was ihn belastete. Auch er wollte dieses Ziel erreichen (= gemeinsame Schnittmenge der Ziele vom Mitarbeiter und der Führungskraft). Gemeinsam wurde ein Handlungsziel formuliert. Zur Begleitung der Umsetzung des Ziels hat die Führungskraft im Rahmen eines Gesprächs eine Coachingmethode ein-

gesetzt (Skalierungsfrage). Das Einverständnis des Mitarbeiters zur Anwendung einer Coachingmethode/-sequenz wurde zuvor eingeholt. Der Mitarbeiter hat bei der Evaluation der Coachingsequenz zurückgemeldet, dass er diese Form als sehr lösungsorientiert wahrgenommen hat. Im Vorfeld hatte er befürchtet, dass das Gespräch zur Umsetzung des Zieles sehr restriktiv verlaufen würde. Er konnte nun jedoch für sich selbst nächste Schritte definieren, die zu ihm passten (Koppelung an das eigene System). Ein weiterer «Coaching-Termin» wurde vereinbart, um zu evaluieren, ob weitere Massnahmen erforderlich sind oder ob das Ziel bereits erreicht wurde.

An dieser Stelle ist es sinnvoll, kurz auf den Regelkreis des Handlungslernens von Loebbert (2019: 17) einzugehen (siehe Abbildung 10). Der Regelkreis beschreibt die Verbindung von Lernen und Handeln. Die Prozessschritte dieses Regelkreises sollten laut Loebbert im Design von Coaching-Prozessen berücksichtigt werden, da Coaching in Organisationen direkt mit dem betrieblichen Leistungsprozess zusammenhängt. Bei anderen Entwicklungsmaßnahmen wie Aus- und Weiterbildungen steht primär das Erreichen von Lernzielen im Vordergrund (vgl. ebd.: 18).

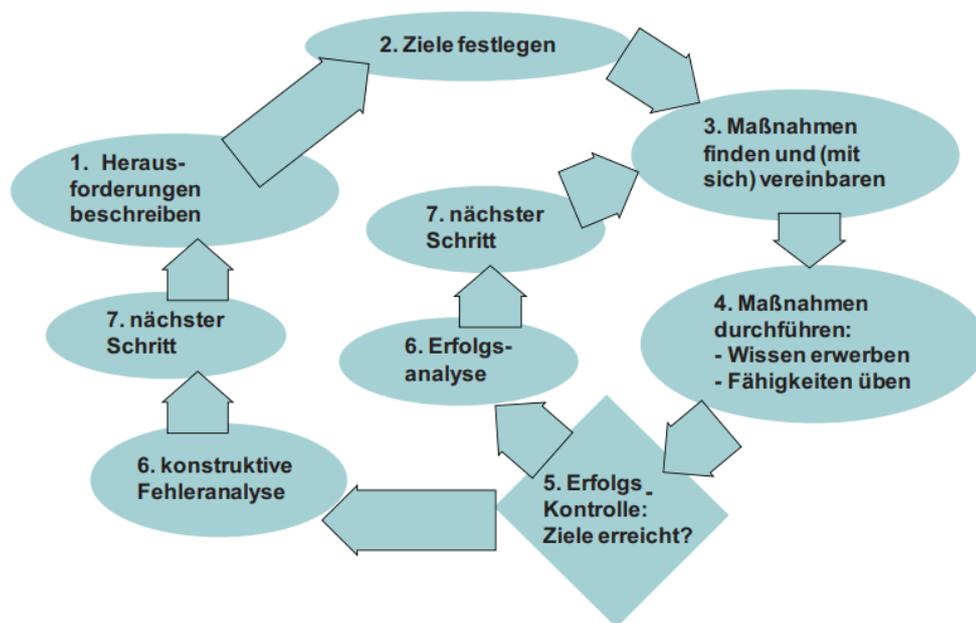


Abbildung 10: Regelkreis des Handlungslernens (Loebbert 2019: 17)

5.1.1 Kontroverse Diskussionen zu coachender Führung und unterschiedliche Definitionen

Die Frage nach der Anwendung eines coachenden Führungsstils wird kontrovers diskutiert. Einige Forscher*innen, vertreten klar die Meinung, dass dies nicht möglich ist. Wilhelm Geisbauer (2018: 111) argumentiert beispielsweise, dass Führungskräfte nicht als Coachingfachpersonen ihrer Mitarbeitenden wirksam werden können, da wesentliche Wirkfaktoren wie Neutralität, symmetrische Beziehung und Autonomie eingeschränkt sind oder gänzlich fehlen. Er plädiert daher für eine Führung mit neuer Autorität, die traditionelle Autoritätselemente mit partizipativen Ansätzen verbindet und die Bedeutung von

Beziehungen und Unterstützung für die Herausforderungen und die Förderung von Wachstum und Entwicklung betont (vgl. Geisbauer 2018: 111). Auch Eric Lippmann (2019: 479) sieht die Grenze einer coachenden Führung in der fehlenden Neutralität, da die Führungskraft immer auch ihre eigenen beziehungsweise die Interessen der Organisation vertritt und oft auch Teil des Problems bei der Konflikt- und Problembearbeitung ist (vgl. Lippmann 2019: 479).

Das Lager der Forscher*innen, das davon überzeugt ist, dass eine coachende Führung möglich oder sogar wichtig ist, gewinnt gleichzeitig immer mehr Anhänger*innen. Karin von Schumann und Tamaris Böttcher (2016: 2) stellen fest, dass Coaching als Führungsstil im deutschsprachigen Raum allgemein akzeptiert ist und als aktivstes und effizientestes Führungsverhalten gilt. Sie halten dem Vorwurf, dass bestimmte Aspekte der Führungsrolle nicht mit der Rolle der Coachingfachperson vereinbar sind, mit dem Argument entgegen, dass zeitgemässes Führungsverständnis zwischen verschiedenen Rollen und Perspektiven wechseln können muss (vgl. ebd.: 2). Bereits 1995 wies Michael Loebbert (2/1995) in einem Artikel im «efficiency magazin» darauf hin, dass Coaching als Prozess-Steuerung der Mitarbeiter*innen zur wichtigsten Führungstätigkeit geworden ist. Laut Loebbert (2/1995) bildet die Führungskraft als Coach*in mit ihren Mitarbeitenden eine Qualitätskette. Die Leistung der Mannschaft oder Frauschaft hängt somit von der Qualität des Coachings ab (vgl. ebd.: 2/1995).

Wie immer ist alles eine Frage der Definition. So äussert sich zum Beispiel Geisbauer (2018: 111) zur Frage, ob eine Führungskraft nicht gleichwohl coachen kann wie folgt: «Wenn man hingegen unter Coaching etwas anderes versteht, z.B. eine moderne, eher partnerschaftliche Form der Mitarbeiterführung, so spricht aus meiner Sicht nichts dagegen» (Geisbauer 2018: 111). Von Schumann und Böttcher (2016: 1-2) verstehen Coaching in der Führung als eine Form der Beratung, bei der die Führungskraft keine direkten Lösungsvorschläge liefert, sondern die Mitarbeitenden in der Entwicklung eigener Lösungen begleitet, ähnlich wie es Loebbert definiert (siehe Kapitel 5.1). Diese individuelle Beratungsform passt gemäss von Schumann und Böttcher (2016: 1-2) in den Zeitgeist und unsere Kultur, da sich die Werthaltung der Mitarbeiter*innen verändert hat: Abwechslungsreiche Tätigkeiten, eigenverantwortliches Handeln, persönliche Weiterentwicklung und wertschätzende Rückmeldungen sind gefragt (vgl. von Schumann/Böttcher 2016: 1-2). Gepaart mit dem hohen Tempo der Veränderung in der Arbeitswelt ergibt dies für die heutige Führungskraft in Bezug auf Kommunikation, Entwicklung und Förderung ein veränderter und hoher Anspruch. Um die Leistung der Mitarbeiter*innen zu fördern und ihr individuelles Potenzial zu entwickeln, ist darum ein coachender Führungsstil, so von Schumann und Böttcher (2016: 1-2), wegweisend. Auch die drei Autoren Kühl, Lampert und Schäfer (2018: 9) weisen darauf hin, dass Führung in einer Krise steckt, und dass die aktuellen Herausforderungen mit den altbewährten Führungskonzepten und -haltungen kaum noch bewältigt werden können. Daher sei es heutzutage auf allen Ebenen erforderlich, kontinuierlich zu reflektieren. In dieser stark veränderten Organisationskultur begegnen die Führungskräfte den Mitarbeitenden auf Augenhöhe und aus einer ethisch reflektierten und wertschätzenden Haltung (vgl. Kühl/Lampert/Schäfer 2018: 9). Darum gewinnt Coaching durch die Führungskraft an Bedeutung. Coachenden Führungskräften gelingt es, so Kühl et al. (2018: 9), Mitarbeiter*innen zeitnah und nachhaltig hinsichtlich ihrer Aufgaben zu beraten und somit Fehlentwicklungen oder konflikthafter Interaktionen präventiv entgegenzuwirken (vgl. ebd.: 9). Kühl et al. (2018: 11) definieren Coaching durch die Führungskraft als eigenes Beratungsformat. Das Coaching durch die Führungskraft wird als Teil eines Transflexings – einer neuen Wortschöpfung von Kühl et al. – verordnet. Transflexing ist die Verbindung von Reflexionsanforderungen an die Führungskraft und Veränderung bzw. Transformation als

Zielsetzung der Organisation. Es dient Führungskräften als Orientierung für ihr Handeln als Coach*in (vgl. ebd.: 11-14).

Es ist festzustellen, dass alle Autorinnen und Autoren übereinstimmend der Meinung sind, dass die neuen Herausforderungen in der Führung neue Konzepte erfordern. Heutzutage wird von Führungskräften eine hohe Rollenpluralität und damit einhergehend auch Ambiguitätskompetenz verlangt. Coaching in der Führung stellt ein aktives und effizientes Führungsverhalten dar; sei dies als eigenes Beratungsformat für die Führung verstanden, oder als Beratung ohne direkte Lösungsvorschläge, oder als moderne partnerschaftliche Form der Mitarbeiter*innenführung, oder als in den Organisationszielen gerahmtes Umsetzen von Handlungszielen der Mitarbeiter*innen.

5.2 Ziele coachender Führung; oder warum Coaching in der Führung?

Warum wird Coaching in der Führung überhaupt angewendet? Steckt mehr dahinter als nur ein Modetrend? In diesem Kapitel wird dieser Frage nachgegangen, indem drei Aspekte beleuchtet werden. Diese drei Aspekte lassen sich nicht klar voneinander trennen, sondern fließen ineinander ein.

5.2.1 Mitarbeiter*innen als Ressource

Gemäss Haberleitner, Deistler und Ungvari (2018: 16) ist die grösste aller Führungssünden Mitarbeiter*innen klein zu halten. Führungskräfte haben nicht ohne weiteres Zugang zum Potenzial an Wissen, Kreativität und Motivation der Mitarbeiter*innen, so wie es zum Beispiel bei den Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital der Fall ist (vgl. Haberleitner et al. 2018: 16). Es bedarf mehr als autoritärem Druck oder Gehaltserhöhungen als extrinsischer Motivationsstrategie, so Haberleitner et al. (2018: 16), um diese Ressourcen freizusetzen. Wenn Mitarbeiter*innen intrinsisch für ihre Aufgaben bei der Arbeit motiviert sind, können sie ihre Ressourcen freisetzen, vorausgesetzt, sie erhalten den Freiraum dafür. Daher ist es sinnvoll, alles daran zu setzen, die intrinsische Motivation zu stärken. Bei der transformationalen Führung – bei der die Führungskraft eine coachende, dienende Rolle einnimmt – wird den Mitarbeitenden einen grossen Stellenwert zugewiesen, was sich positiv auf ihre Motivation und ihren Einsatz bei der Arbeit auswirkt (vgl. Haberleitner et al. 2018: 16).

Felix Wolffers, ehemalige Leiter des Sozialamtes der Stadt Bern und zeitweiliger Co-Präsident der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS), weist ebenfalls auf die Mitarbeiter*innen als wichtige Ressource hin (vgl. Wolffers in von Gunten/Jungi 2015: 8). Er betont, dass Mitarbeitende oft die wahren Expertinnen und Experten für die zu lösenden Probleme sind. Erfahrene Führungskräfte, so Wolffers, holen deshalb dieses Expert*innenwissen ab, was zu praxistauglichen Lösungen führt, gleichzeitig das Betriebsklima verbessert sowie das Selbstbewusstsein und die Eigenverantwortung fördert. Daher ist eine coachende Führung immer auch ein Beitrag zu einer erfolgreichen Organisationsentwicklung (vgl. ebd.: 8).

In Zeiten von Fachkräftemangel können es sich Organisationen nicht leisten, gute Arbeitskräfte ziehen zu lassen. Daher müssen sie sich als attraktive Arbeitgeber*innen auf dem Markt positionieren.

5.2.2 Entwicklung der Mitarbeiter*innen

Laut Haberleitner, Deistler und Ungvari (2018: 14-17) ist Lernen sowohl fachlich als auch persönlich zu einem entscheidenden Merkmal für ein motivierendes Arbeitsumfeld geworden. Entwicklung wird von der neuen Generation der Mitarbeiter*innen nicht mehr mit Aufstieg gleichgesetzt und Macht und Sozialprestige verlieren an Stellenwert (vgl. Haberleitner et al. 2018: 14-17). Um die individuelle Entwicklung zu fördern, ist es wichtig, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen und interessante und herausfordernde Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu delegieren. Es umfasst weiter eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und das Erarbeiten von Perspektiven für die weitere berufliche Laufbahn (vgl. ebd.: 14-17). Die Führungskraft interessiert sich für den Erfolg der Mitarbeiter*innen und agiert als Dienstleister*in. Denn nichts begeistert Menschen mehr als ihre eigenen Fortschritte (vgl. ebd.: 14-17). Kolb-Leitner und Pichler (2021: 20) ergänzen: «Gelingt uns als Führungskraft das Erschaffen von Möglichkeitsräumen, in denen autonome Wesen in ihrer eigenen Wirklichkeit abgeholt werden und selbstgesteuert Lernen können, dann haben wir gelebte Weiterentwicklung ermöglicht» (Kolb-Leitner/Pichler 2021: 20).

Haberleitner, Deistler und Ungvari (2018: 22) betonen, dass bei einer coachenden Führung die Eigenmotivation der Mitarbeiter*innen aktiviert und gesteigert werden soll, um ihre Aufgaben im Sinne der Zielerreichung noch besser und möglichst selbstständig zu erfüllen. Dadurch entstehen automatisch Erfolgserlebnisse und Freude an der Arbeit, sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter*innen (vgl. ebd.: 22). Neue Erkenntnisse der Hirnforschung belegen zudem klar, dass Ratschläge allein nicht ausreichen, um Menschen zu beeinflussen, wenn diese nicht mit ihrem System kompatibel sind (vgl. Kolb-Leitner/Pichler 2021: 19).

Eine coachende Führung gibt den Mitarbeiter*innen Raum zur persönlichen Weiterentwicklung. Parallel dazu entwickelt sich auch die Organisation weiter, indem neue Ideen und Ansätze ausprobiert werden. So bleibt die Organisation am Puls der Zeit und bleibt als lernende Organisation wettbewerbsfähig.

5.2.3 Wirtschaftliche Ziele

Eine coachende Führungskraft hat selbstverständlich auch die wirtschaftlichen Ziele im Auge. Laut Whitmore (2011: 3) ist Coaching in der Führung eine freundlichere und bessere Art, Geschäfte zu machen. Loebbert (2019: Vorwort) sieht es ähnlich, er betont, dass die Selbstbestimmung der Mitarbeiter*innen – das Ziel von Coaching – heutzutage in modernen und agilen Organisationen zur wesentlichen und wettbewerbsentscheidenden Kompetenz geworden ist. Dazu äussert er sich folgendermassen: «Unternehmen, in denen Mitarbeitende sich selbst steuern können – Selbstbestimmung als Selbststeuerungskompetenz –, stellen schnellere und bessere Lösungen für ihre Kunden bereit und produzieren weniger Kosten für Kontrolle und Strukturen» (Loebbert 2019: Vorwort).

Umfragen zufolge werden die Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen im Allgemeinen nur zu höchstens 30% genutzt (vgl. Haberleitner/Deistler/Ungvari 2018: 11-12). Das Bedürfnis nach verantwortungsvollem Engagement und Selbstverwirklichung wird häufig in Freizeitaktivitäten ausgelebt, was auch als «freizeitorientierte Schonhaltung» bezeichnet wird (vgl. ebd.: 11-12). Im klassischen Führungsverständnis, so Haberleitner et al. (2018: 11-12), werden Entscheidungs- und Ausführungskompetenz getrennt, was destruktiven Kontrollmechanismen sowie Umgehungsstrategien bei den Mitarbeitenden zur Folge hat. Oft werden Probleme auf einer anderen Ebene bearbeitet und entschieden als dort, wo sie entstehen. Dies führt in der Regel zu einem erhöhten Zeit- und Kostenaufwand und es können wesentliche Informationen verloren gehen. Irrtümer und Missverständnisse können die Folge

eines solchen Führungsansatzes sein und zu einer Einbusse an Qualität führen (vgl. ebd.: 11-12). Wie bereits erwähnt, befindet sich die Arbeitswelt im Wandel. Der Wettbewerb steigt und Organisationen sowie Mitarbeiter*innen müssen höchste Anforderungen an ihr Leistungsvermögen und ihre Flexibilität erfüllen.

Laut Kühl, Lampert und Schäfer (2018: 10-11) können die zunehmenden und zeitnah zu bedienenden Reflexionsbedürfnisse der Mitarbeiter*innen durch externe Coachingfachpersonen kaum allein abgedeckt werden. Durch eine mit entsprechender Ausbildung ausgestattete coachende Führungskraft können diese Bedürfnisse intern abgedeckt werden. Einerseits kann dies zeitnah und nachhaltig geschehen, andererseits können Fehlentwicklungen von Arbeitsprojekten oder konflikthafter Interaktionen und Kooperationen präventiv entgegengewirkt werden (vgl. ebd.: 10-11). Zudem ist es in der Regel kostengünstiger, einen Teil des Coachings intern abzudecken, anstatt alle Coachingdienstleistungen extern einzukaufen.

Eine coachende Führung richtet sich konsequent auf die Kundinnen und Kunden aus (vgl. Whitemore 2011: 34). Es geht nicht mehr darum, die vorgesetzte Person zufrieden zu stellen, sondern die Kundinnen und Kunden. Dies führt automatisch zu einem grösseren Erfolg der Organisation, da der Auftrag im Zentrum steht. Coaching ist daher der Weg zu einer veränderten Kultur: Es ersetzt Anweisungen durch Coaching, Hierarchie durch Unterstützung, Schuldzuweisungen durch ehrliche Wertschätzung und extrinsische Motivation durch Selbstmotivation (vgl. ebd.: 34).

Ein coachendes/lösungsorientiertes Führungsverhalten führt schlussendlich, so von Guten und Jungi (2015: 23), zu motivierten Mitarbeitenden mit einer hohen Identifikation, was sie produktiver werden lässt und für die Organisation zu mehr Wertschöpfung führt.

Insgesamt lässt sich sagen, dass eine coachende Führung auf den persönlichen und organisationalen Erfolg abzielt. Sie fördert die intrinsische Motivation, die fachliche Weiterentwicklung, die Selbststeuerung und die Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden. Diese werden als Expertinnen und Experten in ihrem Fach wertgeschätzt und erhalten grösstmögliche Autonomie, was zu schnelleren und passenderen Lösungen für die Klientel führt. Das Konzept der coachenden Führung rückt die Kund*innen und Kunden wie auch den Auftrag ins Zentrum.

5.3 Nutzen einer coachenden Führung

Durch das Beschreiben der Ziele von coachender Führung lässt sich der Nutzen von Coaching für die Mitarbeitenden, die Organisation und ihre Kund*innen und Kunden sowie für die Führungskräfte ableiten. Nachfolgend ist er übersichtlich aufgelistet (vgl. Haberleitner/Deistler/Ungvari 2018: 18-20):

➤ Nutzen für die Mitarbeitenden:

Selbstwert und Selbstvertrauen werden durch Coaching durch das eigenverantwortliche Bahnen von Erfolgserlebnissen und das Treffen von Entscheidungen gestärkt. Dabei können sich die Mitarbeiter*innen stetig lernend weiterentwickeln. Die Grundbedürfnisse nach Entwicklung, Selbstverwirklichung, Einflussnahme und Anerkennung werden dadurch zufrieden gestellt.

➤ Nutzen für die Führungskräfte:

Mitarbeiter*innen entwickeln sich durch Coaching weiter und übernehmen mehr Verantwortung, wodurch Zeit frei wird für strategische Überlegungen und zur Förderung der Mitarbeiter*innen. Die Isolation als einsame*r Entscheidungsträger*in wird durch einen coachenden Führungsstil überwunden und macht einer partnerschaftlichen Beziehung Platz.

➤ Nutzen für die Organisation und Kundinnen und Kunden:

Dank Coaching erfolgt durch das Nutzen des gesamten Potenzials der Mitarbeiter*innen eine Steigerung von Leistung und Produktivität. Die Mitarbeiter*innen bilden mit ihrem permanenten Wachstum eine lernende Organisation in einer agilen Umwelt. Die Wettbewerbsposition wird durch attraktive Arbeitsplätze gestärkt, zudem wird der neuen Generation von Mitarbeitenden Rechnung getragen. Die Beziehung zu den Kundinnen und Kunden wird durch das gute Klima partnerschaftlich, sie fühlen sich verstanden, wertgeschätzt und akzeptiert.

Durch das Auflisten des Nutzen einer coachenden Führung lässt sich feststellen, dass es für eine Organisation sinnvoll, wenn nicht sogar überlebenswichtig ist, eine coachende Führung als bewusste Strategie einzusetzen und das Führungspersonal entsprechend zu schulen. Doch was für Rahmenbedingungen braucht es, damit Coaching in der Führung möglich ist? Was für eine Haltung, was für eine Kultur bedingt eine coachende Führung und wie sieht eine Prozessgestaltung aus? Das folgende Unterkapitel liefert dazu Antworten.

5.4 Rahmenbedingungen

Um zu klären, was die Rahmenbedingungen für eine coachende Führung sind, werden in diesem Teil der MAS-Thesis auf die Organisationskultur, die Haltung wie auch die Prozessgestaltung eingegangen. Von Gunten und Jungi (2015: 21) weisen darauf hin, dass sich die Rahmenbedingungen einer lösungsorientierten Führungsperson wesentlich von jenen einer selbständigen Coachingfachperson unterscheiden.

5.4.1 Kultur

Damit Coaching in der Führung erfolgreich ist, muss die Organisationskultur dazu passen. Aber wie sieht eine Kultur aus, die sich für eine coachende Führung eignet oder sogar eine Voraussetzung dafür ist? Dazu äussern sich von Schumann und Böttcher: «Nur wenn eine Kooperations- und Partizipationskultur herrscht, ist ein ausreichendes Mass an Offenheit und Vertrauen in der Führungsbeziehung gegeben und damit Coaching durch die Führungskraft überhaupt möglich» (von Schumann/Böttcher: 2016: 13). Eine Kultur mit geringer Kontrolle und flachen Hierarchien, wie es bei der transformationalen Führung der Fall ist, sowie ein positives Coachingverständnis sind demnach günstige Voraussetzungen für einen coachenden Führungsstil (vgl. ebd.: 13-15).

Sonja Radatz (2007: 21) beschreibt es ähnlich, indem sie Coaching in der Führung als unmittelbare Folge des Delegationshandelns beschreibt. Der Führungsstil des Delegationshandelns bezeichnet die Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, wenig Kontrolle und eine flache Hierarchie, er entspricht weitgehend der transformationalen Führung (siehe Kapitel 4.3).

Wie bereits in Kapitel 4 dargestellt, bestehen in modernen, agilen Organisationen flache oder gar keine Hierarchien oder Linienorganisationen mehr. Dadurch wird laut Loebbert (2019: 14) Coaching zur unentbehrlichen Leistung für die fortlaufende Entwicklung und Bereitstellung von Selbststeuerung. Innovation, verstanden als Veränderung bisheriger Handlungsmuster, erfordert ein Gegenüber wie zum Beispiel eine coachende Führungskraft, um den Herausforderungen komplexer Kontexte gerecht zu werden (vgl. Loebbert 2019: 14).

5.4.2 Haltung

In diesem Unterkapitel kommen einige ausgewählte Forscher*innen zu Wort, die sich zur Haltung von coachender Führung (oder ähnlichen Konzepten) geäußert haben. Sie haben unterschiedliche Schwerpunkte gewählt, sind sich jedoch in den wesentlichen Punkten einig.

Der Schwerpunkt von Kühl, Lampert und Schäfer (2018: 114) (Konzept «Transflexing», siehe Kapitel 5.1.1) liegt in der dialogischen Haltung als Basis für eine gelingende Kommunikation und als Eckpfeiler bei der Entwicklung von Menschen und Organisationen. Diese Haltung, so Kühl et al. (2018: 114), hält zu ständiger Achtsamkeit und Präsenz an, zum sensiblen agieren und kritisch hinterfragen von gewohnten Denk- und Handlungsmustern. Der Begriff Dialog wird als das Fließen von Sinn und das Erschließen von Bedeutung durch die Interaktion der Menschen definiert. Ein kontinuierlicher Dialog gilt als einer der wichtigsten Hebel, um die emotionale Bindung am Arbeitsplatz zu erhöhen (vgl. ebd.: 35).

Der Akzent einer erforderlichen Haltung eines coachenden Führungsstils nach von Schumann und Böttcher (2016: 4-8) liegt darauf, die Mitarbeitenden als ganze Menschen in ihren Bedürfnissen, Ansprüchen und Motiven wahrzunehmen und individuell zu fördern. Die Führungskraft nimmt die Rolle der Gestalter*in ein mit dem Ziel, das Selbstwertgefühl und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden zu erhöhen. Die Kommunikation erfolgt auf Augenhöhe und das Zuhören ist effektiv (vgl. von Schumann/Böttcher 2016: 4-8).

Auch Radatz (2007: 43-48) beschäftigte sich mit der Haltung von coachenden Führungskräften. Sie betont, dass eine konstruktivistische Haltung notwendig ist, bei der die Wirklichkeit und mit ihr Lösungen immer wieder neu konstruiert werden. Darüber hinaus ist ein systemisches Denken und eine Haltung der Autopoiesis⁴ erforderlich (vgl. Radatz 2007: 43-48).

Loebbert (2019: 6) bringt die wesentlichen Faktoren einer coachenden Haltung folgendermaßen auf den Punkt: «Grundlage ist eine (systemische) Haltung der Wertschätzung, Ressourcenorientierung und Lösungsorientierung, die einen souveränen Umgang mit unterschiedlichen Ansätzen und Handlungsfeldern einschließt» (Loebbert 2019: 6).

5.4.3 Prozessgestaltung

Da die Rolle der Führungskraft als Coach*in nicht immer für alle verständlich ist, ist laut von Schumann und Böttcher (2016: 15-16) eine klare und transparente Prozessgestaltung umso

⁴ Der Begriff der Autopoiesis wurde von den griechischen Wörtern «autos» und «poiesis» abgeleitet, was so viel bedeutet wie «Selbsterstellung». Er bezeichnet die Hervorbringung von etwas als Werk seiner selbst, also die Produktion eines lebenden Systems aus dem Netzwerk der Elemente, aus denen es besteht. Der Begriff der Autopoiesis hat in der Systemtheorie eine eigene Geschichte und wurde durch die beiden Neurophysiologen Maturana und Varela im Jahr 1980 initiiert (vgl. Baecker, 25. Februar 2020). Der Begriff der Autopoiesis besagt, dass sich Menschen stets aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen entscheiden, wie sie sich verhalten, bzw. was für sie sinnvoll ist. Ein von aussen bzw. von anderen Personen aufgezwungenes Verhalten ist demnach nicht möglich (vgl. Radatz 2007: 47-48).

wichtiger. Es ist daher evident, Zielvereinbarung, Umfang, Setting und Spielregeln zu definieren (vgl. ebd.: 15-16). Die Führungskraft übernimmt die Verantwortung für die Prozessgestaltung, während die Mitarbeiter*innen die Verantwortung für den – in den Organisationszielen gerahmten – Inhalt übernehmen (vgl. Radatz 2007: 24).

Michael Loebbert hat sein Phasenmodell von Coaching (siehe Kap. 2.1.1: Abbildung 2) für die Steuerung von Coaching in Organisationen entsprechend erweitert (siehe Abbildung 11) und folgenden Ablauf definiert (vgl. Loebbert: 2019: 11-12):

1. Nachfrage unterstützen und entwickeln.
2. Coaching mit Strategie und Kultur verbinden.
3. Das Design für Coaching entwerfen und steuern.
4. Coaching in der Organisation umsetzen, einführen und am Laufen halten.
5. Einsatz von Coaching evaluieren und Verbesserungen einspeisen.

Die Handlungslogik von den Mitarbeitenden wird dabei durch die Führungskraft mit der Handlungslogik von der Organisation verbunden (vgl. Loebbert 2019: 11). Durch die Verknüpfung der Handlungslogik der Mitarbeiter*innen mit der Handlungslogik der Organisation erhält der coachende Führungsstil eine Legitimation. Die Zuständigkeit für die Prozesssteuerung liegt bei der coachenden Führungskraft.

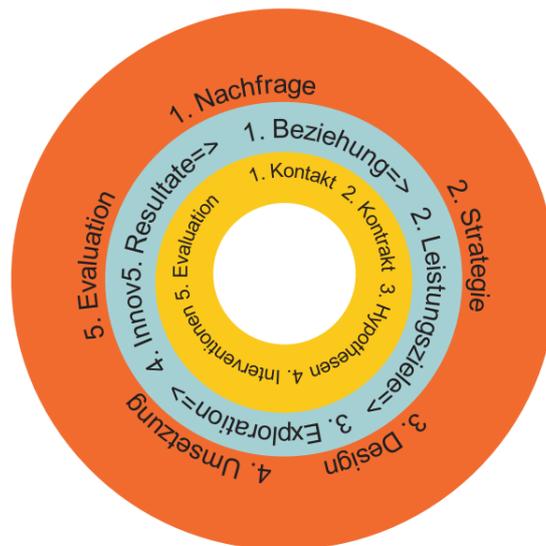


Abbildung 11: Steuerung von Coaching in Organisationen (Loebbert: 2019: 12)

5.5 Rollen

Menschen nehmen in verschiedenen Settings verschiedene Rollen ein. Eine Person kann beispielsweise zu Hause die Rolle der Mutter, bei der Arbeit die Rolle der Sozialpädagogin und in der Freizeit die Rolle der Freundin einnehmen. Doch welche Rolle nimmt eine Führungskraft ein, die gleichzeitig führt und coacht? Dieses Kapitel liefert Antworten auf diese Frage.

Als Führungskraft zu coachen, bedeutet laut von Guten und Jungi (2015: 27), sich von der Bestimmer*innenrolle zu lösen und Lösungen zu akzeptieren, die die Mitarbeiter*innen

entwickeln. Welche Rolle die Führungskraft wann einnimmt, ist situativ zu entscheiden und oft eine Kombination aus beiden Rollen (vgl. von Gunten/Jungi 2015: 27). Von Gunten und Jungi (2015: 29) haben dazu eine hilfreiche Entscheidungsmatrix erstellt (siehe Abbildung 12). Es wird aufgezeigt, in welchen Situationen eine Führungskraft coachen kann und wann es nicht angebracht ist. Je grösser das Fachwissen der Mitarbeiter*innen und je grösser der Gestaltungsspielraum innerhalb der Organisationsvorgaben ist, desto höher ist der Anteil von Coaching in der Führung. Wenn der Gestaltungsspielraum klein ist, zum Beispiel aufgrund strikter Vorgaben seitens der Auftraggebenden, nimmt die Führungskraft die Rolle der Bestimmerin ein. Der Mittelweg besteht darin, dass die Mitarbeiter*innen Lösungen entwickeln und die Führungskraft entscheidet, welche umgesetzt werden.

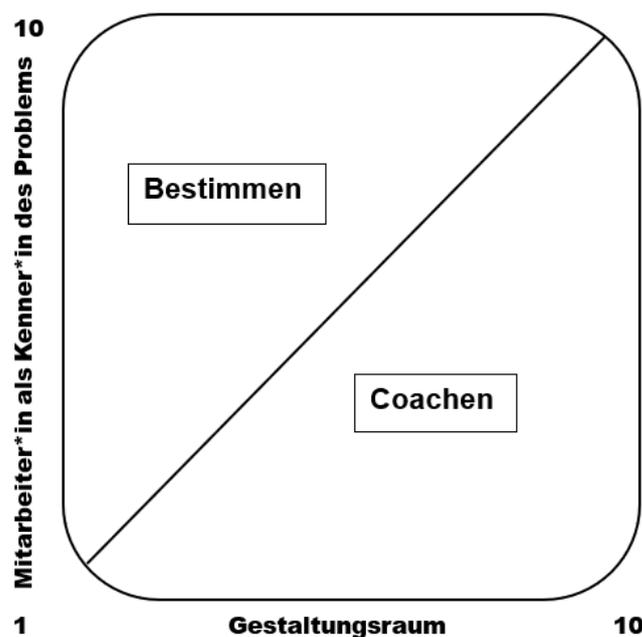


Abbildung 12: Coachen-Bestimmen Entscheidungsmatrix (von Gunten/Jungi 2015: 29)

Es ist hilfreich, so von Schumann und Böttcher (2016: 17-18), die Rollenanforderungen und damit verbundenen Erwartungen zu definieren und zu kommunizieren. Dies kann beispielsweise im Rahmen eines Führungsleitbildes geschehen (vgl. ebd.: 17-18). Die Flexibilität, zwischen den Rollen als Führungskraft und Coach*in zu wechseln, ermöglicht es der Führungskraft, als Coach*in wirksam zu sein. Damit der Rollenwechsel gelingt, können Übergangsrituale – kommunikativer, räumlicher, gegenständlicher oder auch zeitlicher Natur – hilfreich sein. Beispielsweise tragen das Wechseln des Raums oder klar kommunizierte Coachingzeiten zur Klärung der Rollen bei (vgl. ebd.: 17-18).

Auch Kühl, Lampert und Schäfer (2018: 120-123) weisen auf die Rollenflexibilität als Führungskraft und Coach*in hin. Sie konstatieren, dass die Rollenvielfalt, die durch die Multidimensionalität vieler Organisationen verlangt wird, für alle Beteiligten zu Verwirrung führen kann. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, mit dieser Multioptionalität umzugehen und sich stets darüber im Klaren zu sein, wie die Ausgestaltung im Dreieck zwischen Position (z.B. Auftragnehmende vom Kanton in sozialer Organisation), Funktion (z.B. direkte Vorgesetzte Person) und Rolle (z.B. Coach*in oder Bestimmer*in) situativ erfolgen kann (vgl. ebd.: 120-123). Dazu Kühl et al.:

«Die diversen Rollen, die eine coachende Führungskraft übernehmen und die verschiedenen Ebenen, auf denen das Coaching stattfinden kann, sind Aufgabe und Verpflichtung zugleich. ... Die reflektierte Rollenflexibilität kann so zu einem Markenzeichen eines Coachingverständnisses werden, das traditionelle Grenzen überwindet» (Kühl et al.: 2018: 121).

Kühl et al. (2018: 122-123) unterscheiden drei Typologien für die coachende Führungskraft: Das organisationsorientierte Coaching, wobei die Führungskraft ihre Führungsaufgaben unter Zuhilfenahme des Coachings erfüllt; das passungsorientierte Coaching, bei dem sowohl den Interessen der Mitarbeiter*innen wie auch der Organisation Rechnung getragen werden und das mitarbeiter*innenorientierte Coaching, welches sich als Angebot zur Entfaltung und Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter*innen versteht. Das organisationsorientierte Coaching wird dabei in Bezug auf die fachlichen und ethischen Anforderungen an ein Coachinggespräch von den Autoren in Frage gestellt (vgl. Kühl et al.: 122-123). Es lässt sich feststellen, dass Loebberts Verständnis der Prozessgestaltung von Coaching in Organisationen (siehe Abbildung 10) mit dem passungsorientierten Coaching von Kühl et al. übereinstimmt.

Da sich die Anforderungen an Führungskräfte aufgrund der Veränderungen in der Arbeitswelt stark gewandelt haben, ist heutzutage der Anteil der Rolle als Coachingfachperson in der Führungsfunktion grösser als früher. Michael Loebbert (2/1995) hat dies bereits 1995 festgestellt und in einer Grafik dargestellt (siehe Abbildung 13). Es kann davon ausgegangen werden, dass sich heute die Anteile von Coaching nochmals erhöht haben.

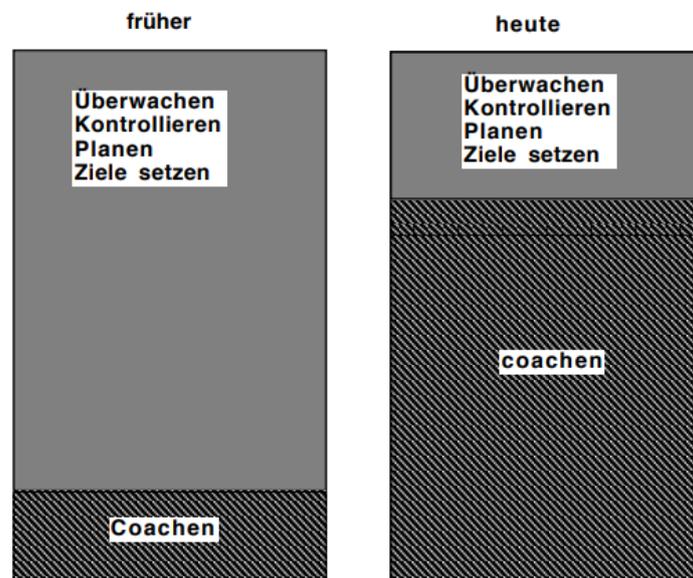


Abbildung 13: Anteile von Führen und Coachen; früher und heute (Loebbert 2/1995)

Kühl et al. (2018: 146) weisen darauf hin, dass Coaching durch die Führungskraft sowohl für die Führungskraft als auch für die Mitarbeiter*innen eine Doppelrolle bedeutet. Die Mitarbeiter*innen sind einerseits abhängig Beschäftigte und andererseits Coachees (vgl. ebd.: 146).

5.6 Settings

Das Wort «Setting» stammt ursprünglich aus dem englischen Sprachraum und bedeutet Rahmen oder Umgebung (vgl. Loebbert 2017: 145). Im Kontext des Coachings bezieht sich Setting demzufolge auf die spezifische Gestaltung der äusseren Umstände, wie zum Beispiel Raum und Zeit einer Coachingsequenz, Einzel-, Gruppen- oder Teamcoaching sowie den Einsatz von Medien wie Telefon oder Internet. Die Gestaltung des Settings ist ein wichtiger Teil des Designs in einem Coachingprozess und somit eine gestaltete und gestaltbare Intervention (vgl. ebd.: 145).

Die Initiative für ein Coaching kann sowohl von Mitarbeitenden als auch von Führungskräften ausgehen (vgl. Kühl et al. 2018: 157). Damit sich eine Führungskraft optimal auf ein Coaching vorbereiten kann, wird idealerweise ein Termin vereinbart und das Anliegen für das Coaching im Vorfeld grob skizziert, so Haberleitner et al. (2018: 166-167). Um einen erfolgreichen Rollenwechsel zu erreichen, kann es zudem hilfreich sein, das Coachinggespräch nicht im eigenen Büro, sondern in einem neutralen Raum zu führen. Weiter führen Haberleitner et al. (2018: 166-167) aus, dass die Sitzordnung, das Raumklima und die Einrichtung so gestaltet sein soll, dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen maximiert wird und alle notwendigen Utensilien für ein Coaching zur Verfügung stehen. Eine mögliche Alternative für ein ungestörtes Coachinggespräch bietet sich in einem Spaziergang an (vgl. ebd.: 166-167).

Gemäss Stefan von Gunten und Lorenz Juni (2015: 34) können sich die Coachings einer Führungskraft in Form, Inhalt und Wirkung stark voneinander unterscheiden. Der gemeinsame Nenner ist die Lösungsorientierung (vgl. ebd.: 34). Die Autoren plädieren dafür, Coaching situativ anzuwenden und sich nicht durch ideale Vorstellungen von Coachingsettings leiten zu lassen.

5.7 Coaching Methoden in der Führung

Grundsätzlich können Führungskräfte alle gängigen Coaching-Methoden anwenden. Die Grenzen (siehe Kapitel 5.8) liegen für eine Führungskraft nicht in den Methoden selbst, sondern in den Themen und Zielen. Eine gemeinsame Schnittmenge zwischen den Zielen von Mitarbeitenden und Vorgesetzten ist eine Voraussetzung für den Einsatz von Coaching-Methoden in der Führung (vgl. Loebbert 2017: 169) (siehe auch Kapitel 5.1). In diesem Kapitel werden deshalb keine allgemeinen Coaching-Methoden vorgestellt. Im folgenden Kapitel werden geeignete Methoden für eine coachende Führung in sozialen Organisationen vorgestellt.

5.8 Grenzen

Eine Führungskraft kann im Betrieb die äusseren (Rahmen, Setting) und inneren (Haltung, Beratungskompetenz) Bedingungen für Coachinginterventionen und -prozesse schaffen. Grenzen für eine coachende Führung gibt es bei folgenden Punkten:

- Nicht-Einhalten von gesetzlichen Vorgaben, betrieblichen Regeln und Abläufen, Vorschriften, etc. durch die Mitarbeiter*innen.

Eine Führungskraft steht hier in der Pflicht und Verantwortung zu intervenieren und Grenzen aufzuzeigen (vgl. Fuhrer 2022: 47). Die Anforderungen an eine coachende und eine disziplinarische Führungskraft können unvereinbar sein und zu einem Rollenkonflikt führen (vgl. von Schumann/Böttcher 2016: 18).

Illustration aus der Praxis:

Bewohnende einer sozialen Organisation haben sich über die sexualisierte Sprache und unangenehme sowie belästigende Berührungen eines Mitarbeiters beschwert. Die Führungskraft hat alle Beteiligten angehört und die Belästigungsvorwürfe wurden bestätigt oder zumindest nicht widerlegt. In dieser Situation ist es die Aufgabe der Führungskraft, als Überwacherin zu handeln um den Schutz ihrer Klientel zu gewährleisten. Auch wenn der Mitarbeiter und die Organisation das gleiche Handlungsziel (adäquate Sprache, keine Berührungen) verfolgen, kann die Führungskraft in dieser Situation nicht ein Coachinggespräch vereinbaren. Stattdessen muss sie klar die Grenzen und Konsequenzen aufzeigen, da gesetzliche Vorgaben und betriebliche Regeln verletzt wurden und die vulnerable Klientel gefährdet ist.

- Das von den Mitarbeitenden definierte Handlungsziel stimmt nicht mit den Zielen der Organisation überein.

Ohne gemeinsame Schnittmenge der Ziele von Mitarbeitenden und Führungskräften bzw. der Organisation kann ein Coaching als Führungskraft nicht stattfinden (vgl. Loebbert 2017: 169), da eine Führungskraft keine Ziele begleiten kann, die den Zielen der Organisation widersprechen. Der Inhalt von Coaching als Führungskraft betrifft die Leistung in der Profession. Persönliche Themen, ohne Bezug zur Arbeit, gehören in eine private Beratung.

- Die Führungskraft verfügt nicht über eine ausreichende Beratungskompetenz.

Mitarbeiter*innen sind ungeschützt vor unqualifizierten Beratungsansinnen ihrer Vorgesetzten, wenn Beratungsstandards, ethische Diskurse und Konzeptentwicklungen fehlen (vgl. Kühl et al. 2018: 11).

- Die Führungskraft wird selbst zum Coachingfokus.

Wenn das Thema für die Führungskraft persönlich zu nahe wird, die Führungskraft einen Konflikt mit den Mitarbeitenden hat oder zu sehr mit sich selbst beschäftigt ist, kann eine Führungskraft die betreffenden Mitarbeitenden nicht coachen, sondern nimmt im Idealfall selber ein Coaching in Anspruch (vgl. Kühl et al. 2018: 149).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Anwenden von Coaching als Führungsperson, kontrovers diskutiert wird. Die neuen Herausforderungen in der Führung (VUKA, Generation Z) verlangen neue Konzepte. Coaching in der Führung gilt als aktives und effizientes Verhalten. Rollenpluralität und Ambiguitätskompetenz wird heutzutage von einer Führungskraft verlangt. Eine Führungskraft, die coacht, ist ein Beitrag zu einer erfolgreichen Organisations- wie auch Mitarbeitendenentwicklung: Die Ressourcen der Mitarbeiter*innen werden optimal genutzt, die Mitarbeiter*innen können sich innerhalb des Betriebes persönlich und fachlich weiterentwickeln, ihre intrinsische Motivation, Eigenverantwortung und Selbststeuerung werden gefördert. Dies führt zu schnelleren und besseren Lösungen für die Kundinnen und Kunden und reduziert den Bedarf an Kontrollen und Strukturen. Die Führungskraft ist weniger isoliert und hat mehr Raum für strategische Entwicklungen.

Damit eine coachende Führung gelingt, benötigt die Organisation, neben einem positiven Coachingverständnis, eine Kultur mit wenig Kontrolle und flachen Hierarchien, wie es beispielsweise in der transformationalen Führung der Fall ist. Ausserdem ist eine systemische Haltung der Wertschätzung, Ressourcen- und Lösungsorientierung erforderlich. Die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist zentral und passende Lösungen werden gemeinsam konstruiert. Die Verantwortung für den Coachingprozess obliegt der Führungskraft, während die Verantwortung für den Inhalt bzw. die Ergebnisse gemeinsam von den Mitarbeitenden und der Führungskraft getragen wird. Ein klares Definieren der Rolle in der Interaktion und das Gestalten der äusseren Umstände ist hilfreich. Alle gängigen Coaching-Methoden können auch von Führungskräften angewendet werden. Es gibt Grenzen für Coaching als Führungskraft. Zum Beispiel dann, wenn gesetzliche Vorgaben oder betriebliche Vorschriften nicht eingehalten werden oder die Handlungsziele der Mitarbeiter*innen nicht mit den Zielen und Vorgaben der Organisation übereinstimmen, die Führungskraft über keine ausreichende Beratungskompetenz verfügt oder selbst zum Coachingfokus wird.

6 Coachende Führung in sozialen Organisationen

6.1 Wieso sie sich eignet

Im fünften Kapitel wurde Coaching als aktives und effizientes Verhalten von Führungskräften dargestellt. Warum eignet sich jedoch eine coachende Führung im Speziellen in sozialen Organisationen besonders gut zur Steigerung der (helfenden) Leistung und Haltekraft der Mitarbeiter*innen? Kann sie sogar eine Bedingung sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Helfende Leistung ist stark beziehungsorientiert und erst dann erfolgreich, wenn es auch die Klientel ist. Eine erfolgreiche Hilfeleistung erfordert daher eine angemessene Gestaltung der Beziehung und eine konsequente Ausrichtung am Erfolg der Klientinnen und Klienten. Eine vertiefte Reflexion über das Beziehungsverhalten ist daher wesentlich. Es gilt dabei, Muster zu erkennen und psychoanalytische sowie methodische Konzepte zu diskutieren. Diese Reflexion kann in Form von Selbstreflexion oder mit einer internen oder externen Coachingfachperson erfolgen. Weitere wichtige Faktoren für erfolgreiches helfendes Handeln von Mitarbeitenden in sozialen Organisationen sind Selbstwirksamkeitserleben, Selbstaktualisierung und Selbststeuerung. Je grösser diese Faktoren sind, desto motivierter sind die Mitarbeitenden, desto mehr Vertrauen haben sie in die eigene Tüchtigkeit⁵ und desto mehr Verantwortung übernehmen sie im Betrieb. Das führt alles zu mehr Zufriedenheit und Gesundheit. Diese Faktoren sind ebenso für den Erfolg der Handlungsziele der Adressat*innen von Hilfeleistungen relevant (siehe auch Kapitel 2 und 3).

Mitarbeiter*innen und Führungskräfte in sozialen Einrichtungen sind laut Tergeist (2015: 94) besonderen psychosozialen Belastungsfaktoren ausgesetzt und das Burn-Out-Risiko in diesen Arbeitsfeldern ist hoch. Personalentwicklungsmassnahmen, die dieser Gefährdung entgegenwirken, sind deshalb in sozialen Organisationen besonders gefragt. Das Personal ist für soziale Organisationen die wichtigste Ressource, so stellen doch die Personalkosten bis zu 75% der laufenden Kosten dar (vgl. Tergeist 2015: 94). Eine der grossen Herausforderungen besteht darin, genügend qualifiziertes Personal zu akquirieren und binden (vgl. ebd.: 93-95). Dazu Gabriele Tergeist: «Die Arbeitsbedingungen in sozialen Einrichtungen sind so zu gestalten, dass sie für Mitarbeitende attraktiv sind und sie motivieren und befähigen, qualifizierte Dienstleistungen für die Nutzerinnen und Nutzer zu erbringen» (Tergeist 2015: 95).

Interessanterweise wurden Führungskräfte bereits im späten 19. Jahrhundert und im frühen 20. Jahrhundert im angloamerikanischen Raum in industriellen Prozessen als Supervisor*innen bezeichnet. Supervision diente der Überwachung und Qualitätssicherung des professionellen Handelns (vgl. Loebbert 2016: 3). Heutzutage wird Supervision als spezifische Form von Coaching für helfende Berufe bezeichnet. Sie dient in dieser Definition ebenfalls der Qualitätssicherung und ist zudem ein Format zur Professionalisierung von helfenden Tätigkeiten (vgl. ebd.: 2-4).

6.2 Geeignete Coaching-Methoden zur Verbesserung der helfenden Leistung

In Kapitel 5.7 wurde bereits dargelegt, dass alle gängigen Coaching-Methoden auch in der Führung Anwendung finden können. Im Folgenden werden einige Methoden vorgestellt, die die Mitarbeiter*innen in sozialen Organisationen unterstützen, ihre helfende Leistung zu

⁵ Vertrauen in die eigene Tüchtigkeit (Synonym: Selbstwirksamkeit) ist ein Konzept, das aus der sozial-kognitiven Handlungstheorie von Banduras aus dem Jahr 1986 in den Zielsetzungsansatz importiert wurde. Es bezeichnet das bei Personen unterschiedlich stark ausgeprägte Zutrauen in die eigenen Möglichkeiten und Kompetenzen, Aufgabenanforderungen wirksam bewältigen zu können. Ein hohes Tüchtigkeitsvertrauen erleichtert das Erzielen von guten Leistungen (vgl. Eberlein, 28. April 2024).

verbessern, ihre intrinsische Motivation zu steigern und ihre Gesundheit zu fördern. Natürlich können diese Methoden auch in allen anderen Organisationen angewendet werden. Eine coachende Haltung ist Voraussetzung für die Anwendung dieser Techniken (siehe Kapitel 5.4.2).

Die vorgestellten Methoden sind zwar einzeln aufgeführt, gehen aber ineinander über und können kombiniert werden. So gehört beispielsweise zur lösungsorientierten Sprache auch das Stellen von systemischen Fragen. Detaillierte Anleitungen zu den Methoden finden sich in weiterführender Literatur oder im Internet. Die einzelnen Methoden werden jeweils kurz anhand einer Tabelle vorgestellt, indem zuerst die Hypothesen der Führungskraft über das Befinden bzw. den Zustand der Mitarbeiter*innen und/oder des Teams dargestellt werden, gefolgt von den Intentionen der Führungskraft zur Verbesserung der helfenden Leistung und anschließend werden der Anwendungsbereich, Beispiele, zu beachtende Punkte und der Ursprung der Methode erläutert.

6.2.1 Lösungsorientierte Sprache/ Gesprächsführung/ Beratung

Lösungsorientierte Sprache	
Hypothesen über das Befinden bzw. den Zustand der Mitarbeiter*innen und/oder des Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Problemverharren • Feststecken in Mustern • Keine neuen Ideen • Wenig Vertrauen in eigene Tüchtigkeit/ Selbstregulation/ Fähigkeiten
Intentionen zur Verbesserung der helfenden Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf dem Kreieren von Lösungen durch die Mitarbeiter*innen als Expert*innen und Experten. • Das Handlungs-Repertoire der Mitarbeiter*innen wird breiter und gezielt auf das Subjekt der Handlung ausgerichtet. Somit wird der Erfolg von der Klientel ins Zentrum gerückt. • Förderung der Selbststeuerung der Mitarbeitenden*innen, dadurch eine höhere intrinsische Motivation zur kontinuierlichen Verbesserung der helfenden Leistung*. • Eine hohe intrinsische Motivation bindet Mitarbeiter*innen an den Betrieb. Dadurch kommt es in der Begleitung der Klientel zu weniger Beziehungsabbrüchen. • Reflexion des eigenen Verhaltens und Erweiterung des Bewusstseins bei der Arbeit mit der Klientel macht die helfende Leistung effektiver und zielgerichteter, fördert die menschliche Begegnung mit der Klientel, zudem werden Widerstände ab- bzw. gar nicht aufgebaut. • Optimale Entwicklung der eigenen Fachlichkeit im helfenden Beruf. • Aktivierung von Ressourcen, Denkprozessen und Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter*innen. • Lernen am Beispiel (lösungsorientierte Sprache auch in der Begegnung mit der Klientel anwenden). • Übertragung der lösungsorientierten Sprache und Haltung von Führungskraft zu Mitarbeitenden und wiederum von Mitarbeitenden zu ihrer Klientel**.

Anwendungsbereich	Kann immer angewendet werden, auch in kurzen Beratungssequenzen oder Fallbesprechungen, im Einzel- oder Teamsetting.
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • «Wie, was, welche» anstelle von «warum, wieso, weshalb». • «Und» oder «gleichzeitig» anstelle von «aber». • «Was ist das Ziel» anstelle von «wo liegt das Problem». • «Wow!» anstelle von seufzen.
Beachten	Neben der verbalen gilt es auch die nonverbale und para-verbale Sprache auf die Lösung auszurichten. Eine lösungsorientierte Sprache setzt eine lösungsorientierte Grundhaltung voraus.
Ursprung	Lösungsorientierte Kurztherapie von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg.

Tabelle 1: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Lösungsorientierte Sprache

*Dazu Roland Fuhrer: «Wenn künftig in der Führung eine lösungsorientierte Sprache gesprochen wird, haben die Vorgesetzten ein sehr wirksames Instrument, die Selbststeuerung der Mitarbeitenden zu fördern» (Fuhrer 2022: 43).

**Ein Lernen am Beispiel und eine Übertragung kann stattfinden: «Denn es gibt eine gewisse Evidenz, dass Spiegelneutronen die Grundhaltung von Mensch zu Mensch übertragen und empfangen, auch wenn es keine materiellen Signale sind» (Fuhrer 2022: 16).

6.2.2 Aktives Zuhören

Aktives Zuhören	
Hypothesen über das Befinden bzw. den Zustand der Mitarbeiter*innen und/oder des Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung ist verlangt • Mitarbeiter*innen wollen gehört werden
Intentionen zur Verbesserung der helfenden Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Genaues Verstehen der Anliegen der Mitarbeiter*innen verringert die Missverständnisse und dient der Führungskraft zur Wahl einer adäquaten Coachingintervention mit dem Ziel, die helfende Leistung zu verbessern. • Maximale Wertschätzung durch die Führungskraft stärkt den Selbstwert wie auch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter*innen. • Eine hohe intrinsische Motivation bindet Mitarbeiter*innen an den Betrieb. Dadurch kommt es in der Begleitung der Klientel zu weniger Beziehungsabbrüchen. • Verbesserung der Beziehung zu den Mitarbeitenden durch das Erschliessen ihrer Welt und Verstehen ihrer Probleme und Sichtweisen erhöht die intrinsische Motivation der Mitarbeiter*innen wie auch die Bindung an den Betrieb und bildet Vertrauen. • Reflexion des eigenen Verhaltens und Erweiterung des Bewusstseins bei der Arbeit mit der Klientel macht die helfende

	<p>Leistung effektiver und zielgerichteter, fördert die menschliche Begegnung mit der Klientel, zudem werden Widerstände ab- bzw. gar nicht aufgebaut.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lernen am Beispiel (aktives Zuhören auch in der Begegnung mit der Klientel anwenden). • Übertragung des aktiven Zuhörens von Führungskraft zu Mitarbeitenden und wiederum von Mitarbeitenden zu ihrer Klientel.
Anwendungsbereich	Kann immer angewendet werden, auch in kurzen Beratungssequenzen oder Fallbesprechungen, im Einzel- oder Teamsetting.
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Nonverbale Signale: Nicken, Blickkontakt, Rezeptionssignale wie «hmm», «ach», lachen, seufzen (vgl. Schlee 2019: 155). • Paraphrasieren: «Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann...?» (ebd.: 151), «Wenn ich Ihnen richtig zugehört habe, dann meinen Sie... Liege ich damit richtig?» (ebd.: 151). • Verbalisieren: «Ist es richtig, dass du darin einen Sinn erkennen möchtest?», «ich habe den Eindruck, dass dich das so richtig lähmt/ dir ein schlechtes Gewissen macht/ dich so richtig sorgt?»
Beachten	<ul style="list-style-type: none"> • Nonverbale Signale (Mimik, Gestik, Körpersprache) des Interessens und der Zuwendung senden. • Paraphrasieren: Die Aussagen werden in Abständen zusammengefasst. • Verbalisieren: Hinter einer Sachaussage stehende Gefühle werden als Frage verbalisiert. <p>(vgl. von Schumann/Böttcher 2016: 23-24)</p>
Ursprung	Werkzeug für klientenzentrierte Psychotherapie von Carl Rogers.

Tabelle 2: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Aktives Zuhören

6.2.3 Systemische Fragen

Systemische Fragen	
Hypothesen über das Befinden bzw. den Zustand der Mitarbeiter*innen und/oder des Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung ist verlangt • Feststecken in alten/gewohnten Denkmustern • Keine neuen Ideen • Wenig Vertrauen in eigene Tüchtigkeit/ Selbstregulation/ Fähigkeiten
Intentionen zur Verbesserung der helfenden Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsdenken durch offene Fragen (siehe lösungsorientierte Sprache unter Punkt 6.2.1). • Verbesserung der Beziehung zu den Mitarbeitenden durch das Erschliessen ihrer Welt und Verstehen ihrer Probleme und Sichtweisen erhöht die intrinsische Motivation der Mitarbeiter*innen wie auch die Bindung an den Betrieb und bildet Vertrauen.

	<ul style="list-style-type: none"> • Eine hohe intrinsische Motivation bindet Mitarbeiter*innen an den Betrieb. Dadurch kommt es in der Begleitung der Klientel zu weniger Beziehungsabbrüchen. • Maximale Wertschätzung durch die Führungskraft stärkt den Selbstwert wie auch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter*innen. • Finden von Selbstoffenbarung unterstützt die Mitarbeiter*innen im Erkennen von psychoanalytischen Konzepten in der Arbeit mit der Klientel. Dadurch werden die helfenden Handlungen effektiver. • Aktivierung von Ressourcen, Denkprozessen und Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter*innen. • Abrufen von Kreativität und Wissen erweitert die helfenden Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiter*innen und macht sie dadurch passgenauer für die Klientel. • Einnehmen von neuen Perspektiven erschliesst den Mitarbeitenden die Welt ihrer Klientel und macht die helfende Handlung passgenauer. • Förderung von Neugier und Offenheit der Klientel gegenüber ermöglicht eine gute Beziehungsgestaltung, was die Basis für helfende Handlungen ist. • Schaffen von neuer Realität ermöglicht das Bilden von neuen Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit der Klientel. • Reflexion des eigenen Verhaltens und Erweiterung des Bewusstseins bei der Arbeit mit der Klientel macht die helfende Leistung effektiver und zielgerichteter, fördert die menschliche Begegnung mit der Klientel, zudem werden Widerstände ab- bzw. gar nicht aufgebaut. • Lernen am Beispiel (systemische Fragen auch in der Begegnung mit Klientel anwenden). • Übertragung des systemischen Fragens von Führungskraft zu Mitarbeitenden und wiederum von Mitarbeitenden zu ihrer Klientel.
Anwendungsbereich	Kann immer angewendet werden, auch in kurzen Beratungssequenzen oder Fallbesprechungen, im Einzel- oder Teamsetting.
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothetische Fragen: «Angenommen, ich [als Führungskraft] wäre noch in den Ferien. Was würden Sie dann tun?» (von Gunten/Jungi 2015: 21). • Zirkuläres Fragen: «Wie könnten sich die Eltern deiner Klientin dabei fühlen, wenn sie über die Abwesenheit ihres Kindes in der Schule nicht informiert werden?» • Skalierungsfragen: «Auf einer Skala von 1 - 10, wo stehst du hinsichtlich deines in der Personalbeurteilung gesetzten Zieles?» • Lösungsorientierte Fragen: «Du sagst auf der Stufe 6 zu stehen hinsichtlich deines Zieles. Was willst du tun, damit du eine Stufe oder eine halbe Stufe höher kommen kannst?» • Fragen nach Unterschieden: «Was war anders, als du das Vertrauen der Klientin gewonnen hast?» • Fragen nach Ausnahmen: «Wann ist es dir gelungen, das Vertrauen der Klientin zu gewinnen?»

	<ul style="list-style-type: none"> • Wunschfragen: «Stell dir vor, eine Fee kommt vorbei und du hast drei Wünsche in Bezug auf die Zusammenarbeit mit den Eltern der Klientin frei. Was würdest du dir wünschen?» • Coping Fragen: «Was gibt dir die Kraft, diese anspruchsvolle Situation mit deiner verbal aggressiven Klientin auszuhalten?» • Ressourcenorientierte Fragen: «Welche deiner Fähigkeiten hast du bisher angewendet, damit die Klientin mehr Vertrauen in dich hat?» «Was noch?» • Fragen zum Reframing: siehe Kapitel 6.2.4
Beachten	«Systemische Fragen» ist ein Überbegriff für alle Fragetypen in einer systemischen Beratung. Es geht darum, neue Perspektiven zu eröffnen und Lösungswege zu erschliessen. Systemische Fragen sind offene Fragen*.
Ursprung	Systemisch Therapie und Beratung.

Tabelle 3: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Systemische Fragen

* Kolb-Leitner und Pichler (2021: 143-144) äussern sich zum Thema systemische Fragen folgendermassen:

«Das Universalwerkzeug für die erfolgreiche Führungskraft des 21. Jahrhunderts ist das Stellen wirkungsvoller Fragen. Denn so können Menschen als selbstgesteuerte, einzigartige Original in der Trias von Denken-Körper-Emotionen so sein, wie sie sind und sich auch dementsprechend entfalten. Es sind jene Fragen, die unterschiedliche Generationen und Kulturen verbinden können, die eine Brücke schlagen in dieser VUKA-Welt, die derzeit alles zu zerbersten scheint.»

Und zur Kunst des Fragens in Zusammenhang mit Führung (ebd.: 86):

«Unser Credo lautet: Wer fragt, der führt. Wer redet, erkennt nicht, was der andere denkt. Nur mit Fragen können Sie es schaffen, Ihre MitarbeiterInnen zum Denken zu verführen - in Perspektiven und anderen Sichtweisen. Daraus kann ein ergebnisreiches Lernen passieren.»

6.2.4 Reframing

Reframing	
Hypothesen über das Befinden bzw. den Zustand der Mitarbeiter*innen und/oder des Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Negative Gefühle stehen im Vordergrund • Einseitige Sicht auf Klientel oder eigene Fähigkeiten • Opferrolle
Intentionen zur Verbesserung der helfenden Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Etwas oder jemanden in einen neuen Rahmen (frame) stellen/ einer negativen Bewertung eine positive und hilfreiche Bedeutung hinzufügen, ermöglicht ein offenes, neugieriges und positives in Beziehung treten mit der Klientel, was eine Grundvoraussetzung für helfendes Handeln ist. • Schaffen von neuer Realität ermöglicht das Bilden von neuen Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit der Klientel.

	<ul style="list-style-type: none"> • Muster der Klientel und ihres Systems aufzudecken, machen die helfende Leistung passgenauer. • Lernen am Beispiel (Reframing auch in Begegnung mit Klientel anwenden). • Übertragung von Reframing von Führungskraft zu Mitarbeitenden und wiederum von Mitarbeitenden zu ihrer Klientel.
Anwendungsbereich	Kann immer angewendet werden, auch in kurzen Beratungssequenzen oder Fallbesprechungen, im Einzel- oder Teamsetting.
Beispiele	<p><i>Illustration aus der Praxis:</i></p> <p><i>Eine Mutter von einer Klientin ruft täglich an, um zu kontrollieren, ob ihre Tochter am Programm teilnimmt. Für die Mitarbeiterin ist dies sehr aufwändig, zudem fühlt sie sich von der Mutter kontrolliert. Fragen von der Führungskraft: «Was für eine gute Absicht der Mutter könnte hinter dem täglichen Telefonat stecken?». «Was würdest du in der Arbeit mit der Klientin anders machen, wenn die Mutter nicht täglich anrufen würde?».</i></p> <p><i>Illustration aus der Praxis:</i></p> <p><i>Ein Gespräch mit einem Klienten steht bevor. Die Mitarbeiterin hat ihn in der Vergangenheit als latent aggressiv und verbal grenzüberschreitend ihr gegenüber erlebt. Fragen der Führungskraft: «In welcher Hinsicht könnte sein Verhalten für ihn hilfreich sein/ ihn schützen?» «Was könnte die positive Absicht hinter seinem Verhalten sein?» «Was würde er verlieren, wenn er sich anderes verhalten würde?»</i></p>
Beachten	<p>Bedeutung Reframing: Etwas oder jemanden in einen neuen Rahmen (frame) stellen.</p> <p>Auch geeignet zur Selbstreflexion.</p>
Ursprung	Gestalttherapie: Humanistische Therapieform, entwickelt von Fritz Perls.

Tabelle 4: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Reframing

6.2.5 Reflecting Team

Bisher wurden allgemeine Coachingmethoden vorgestellt, die sowohl im Einzel- als auch im Teamsetting eingesetzt werden können. Im Folgenden werden Methoden für die Arbeit mit Teams vorgestellt. Loebbert (2013: 260) bezeichnet Teams als wichtigste Leistungsträger*innen in modernen Unternehmen und Teamentwicklung als Führungsaufgabe. Tergeist formuliert zu dieser Thematik: «Im Rahmen der Teamführung und -begleitung ist die Führungskraft in vielfältigen Rollen gefragt, insbesondere auch als Coach bei der Teamentwicklung» (Tergeist 2015: 105).

Reflecting Team	
Hypothesen über das Befinden bzw. den Zustand der Mitarbeiter*innen und/oder des Teams	Mitarbeiter*in weiss nicht wie weiter und will vom Expertinnen- und Expertenwissen vom Team profitieren.
Intentionen zur Verbesserung der helfenden Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion des eigenen Verhaltens und Erweiterung des Bewusstseins bei der Arbeit mit der Klientel macht die helfende Leistung effektiver und zielgerichteter, fördert die menschliche Begegnung mit der Klientel, zudem werden Widerstände ab- bzw. gar nicht aufgebaut. • Teilen von Fachwissen; lernen im Team (von- und miteinander) erhöht die Professionalität; das professionelle Handeln. • Aktivierung von Teamressourcen, Denkprozessen und Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter*innen. • Einnehmen von neuen Perspektiven, erschliesst den Mitarbeitenden die Welt ihrer Klientel und macht die helfende Handlung passgenauer. • Schaffen von neuer Realität ermöglicht das Bilden von neuen Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit der Klientel. • Problemanalyse und -lösungsvorschläge machen die helfende Handlung passgenauer und brechen festgefahrene Arbeitsbeziehungen und Verhaltensmuster auf. • Einsicht in die Arbeit von Teamkolleginnen und -kollegen unterstützt die Teambildung, was wiederum die intrinsische Motivation erhöht und die Mitarbeitenden an den Betrieb bindet. • Feedbackkultur im Team stärken und dadurch die kontinuierliche Verbesserung in der Profession.
Anwendungsbereich	<p>Teamsetting; mit oder ohne Führungskraft.</p> <p>Kann auch disziplin- und sektionsübergreifend gemacht werden.</p> <p>3 - max. 10 Personen. Dauer: Ca. 1 Stunde.</p>
Beispiele	<p><i>Illustration aus der Praxis:</i></p> <p><i>Im Coachingteam des SEMO Bern finden pro Jahr ca. sechs Fallbesprechungen statt, in der Regel anhand der Methode Reflecting-Team. Die Führungskraft leitet die Fallbesprechungen. Ist sie abwesend, übernimmt ein*e Mitarbeiter*in die Leitung. Zur Klärung der Fragestellung kann das Thomann-Schema verwendet werden. Die Fallgeber*innen bedanken sich nach der Fallbesprechung jeweils beim Team und bewerten die Sequenz als sehr hilfreich. Sie gehen mit einem Korb an neuen Ideen für ihre Arbeit mit den Klientinnen und Klienten aus der Besprechung. Als Expertinnen und Experten für den spezifischen Fall, wählen sie, welche Hilfeleistung sie als nächsten Schritt umsetzen.</i></p>
Beachten	<p>- Kollegiale Beratung – auch Intervision genannt – ist methodisch praktisch identisch. Wird die Beratung von der Führungskraft geleitet, ist sie nicht kollegial.</p> <p>- Zur Klärung der Fragestellung in der Beratung kann das Thomann-Schema genutzt werden, welches anhand von</p>

	<p>Visualisierungen und kurzen, prägnanten Formulierungen sowohl den systemischen Kontext eines Anliegens als auch die innere Befindlichkeit der Fallbringer*innen in bestimmten Schlüssel-situationen fokussiert (vgl. Schulz von Thun 2006: 34-39).</p> <p>- Ablauf einhalten: Die Methodische Struktur dient der Effizienz, der Reflexion als auch der Lösungsfindung.</p> <p>- Variante: Versetzt koordiniertes Teamcoaching: Die für ein anderes Team im Organisationsgefüge zuständige Führungskraft übernimmt das Coaching. Dadurch gelingt die Distanzierung wie auch die Abgrenzung besser (vgl. Tergeist 2015: 106).</p>
Ursprung	Systemische Therapie und Beratung.

Tabelle 5: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Reflecting Team

6.2.6 Feedforward

Feedforward	
Hypothesen über das Befinden bzw. den Zustand der Mitarbeiter*innen und/oder des Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Teammitglieder stecken fest • Austausch über Handlungsmöglichkeiten findet kaum statt • Team kennt sich noch nicht gut.
Intentionen zur Verbesserung der helfenden Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Blick auf die Zukunft und auf Lösungen durch die Mitarbeiter*innen als Expertinnen und Experten. • Das Handlungs-Repertoire der Mitarbeiter*innen wird breiter und gezielt auf das Subjekt der Handlung ausgerichtet. Somit wird der Erfolg von der Klientel ins Zentrum gerückt. • Teilen von Fachwissen; lernen im Team (von- und miteinander) erhöht die Professionalität; das professionelle Handeln. • Aktivierung von Teamressourcen, Denkprozessen und Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter*innen. • Einsicht in die Arbeit von Teamkolleginnen und -kollegen unterstützt die Teambildung, was wiederum die intrinsische Motivation erhöht und die Mitarbeitenden an den Betrieb bindet. • Feedbackkultur im Team stärken und dadurch die kontinuierliche Verbesserung in der Profession. • Kultur der gegenseitigen Unterstützung und Zusammenarbeit wird begünstigt. • Lernen am Beispiel (Feedforward auch in Gruppensequenzen mit der Klientel anwenden).
Anwendungsbereich	<p>Team von 4-12 Personen.</p> <p>Dauer: Ca. 20 Minuten.</p>
Beispiele	<p><i>Illustration aus der Praxis:</i></p> <p><i>Die Teamleiterin des Coachingteams des SEMO Bern setzt die Methode «Feedforward» häufig als Einstieg in eine Retraite ein. Die Mitarbeiter*innen werden zu Beginn aufgefordert, sich eine Frage zu einem Arbeitsthema auszudenken, bei dem sie gerade feststecken.</i></p>

	<i>Die Mitarbeiter*innen tauschen sich anschliessend jeweils für eine kurze Sequenz im Zweiersetting aus. Diese Methode eignet sich auch für die Arbeit mit der Klientel im Gruppensetting, worauf die Teamleiterin die Mitarbeiter*innen jeweils nach den Sequenzen aufmerksam macht.</i>
Beachten	Strukturierten Ablauf einhalten.
Ursprung	Marshall Goldsmith, Führungsexperte und Coach.

Tabelle 6: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Feedforward

6.2.7 Appreciative inquiry (wertschätzende Erkundung)

Appreciative inquiry (wertschätzende Erkundung)	
Hypothesen über das Befinden bzw. den Zustand der Mitarbeiter*innen und/oder des Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Das Team sieht den eigenen Erfolg/ die eigenen Stärken nicht oder nicht deutlich genug. • Erfolgsgeschichte basierend auf der Bedeutung der Arbeit zu kreieren, macht das Team noch besser. • Das Team hat wenig Vertrauen in die Zukunft.
Intentionen zur Verbesserung der helfenden Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Sinn und Erfolg eines Teams zu verbinden, erhöht die intrinsische Motivation der Teammitglieder und dadurch die Bindung an den Betrieb, was zu weniger Beziehungsabbrüchen bei der Klientel führt. • Blick auf die Stärken und das Potenzial des Teams löst Hoffnung, Vertrauen und Motivation in die Zukunft aus, was wiederum Mitarbeiter*innen an den Betrieb bindet. • Aktivierung von Ressourcen, Denkprozessen und Selbstwirksamkeit des Teams. • Geschichte und Bild der Teamstärke und Entwicklung zu kreieren, dient der intrinsischen Motivation und Bindung an den Betrieb. • Fokus auf die Stärken der einzelnen Teammitglieder und des Teams als Ganzes unterstützt ein Team für die Selbstregulation und -organisation, dadurch wird ihre helfende Leistung kontinuierlich verbessert. • Schritte für die Weiterentwicklung des Teams werden formuliert, im Zentrum ist die Erfüllung des Auftrages der konkreten helfenden Leistung, was die Klientel und den Betrieb erfolgreicher machen.
Anwendungsbereich	In einem Team, 2 bis max. 10 Personen. Dauer: Ca. 1 Stunde.
Beispiele	<i>Illustration aus der Praxis:</i> <i>Im Rahmen einer Retraite des Leitungsteams der Sektion «Junge Erwachsene» des «Kompetenzzentrums Arbeit» leitete ein Mitglied des Leitungsteams die wertschätzende Erkundung zum Abschluss der Retraite an. Ziel war es, sich gegenseitig Feedback zu geben. Nach der wertschätzenden Erkundung fühlte sich das Team gestärkt und hatte ein Flipchart mit den Ressourcen des Teams und einem Symbol zum Mitnehmen und wieder hervorholen. Die Mitglieder des</i>

	<i>Leitungsteams lobten diese Methode als stärkend und interessant. Einige bekannten, dass sie im Vorfeld beim Traktandum «gegenseitiges Feedback» Bedenken hatten und nun dankbar für diesen ressourcenorientierten Ansatz waren.</i>
Beachten	Kann ein Abschluss einer Teamentwicklungsintervention sein.
Ursprung	Entwickelt von David Cooperrider und Diana Whitney.

Tabelle 7: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Appreciative inquiry

6.2.8 Primary Task (Hauptaufgabe/ zentrale Aufgabenstellung/ Primärorientierung)

Primary Task	
Hypothesen über das Befinden bzw. den Zustand der Mitarbeiter*innen und/oder des Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Das Team hat im Alltag den Fokus auf die zentrale Aufgabenstellung, die Mission, verloren. • Ein Blick auf die Hauptaufgabe könnte helfen, die Klientel gezielter zu begleiten, bzw. den Auftrag zu erfüllen. • Abgrenzung zu anderen Aufgabenfeldern fehlt teilweise.
Intentionen zur Verbesserung der helfenden Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf die Kernaufgaben der helfenden Handlungen lenken durch analytische und strukturierte Arbeit mit dem Handlungsquadrat. Helfende Handlung wird dadurch auf das Objekt der Handlung ausgerichtet und die Zusammenarbeit wird effektiv. • Die Abgrenzung zu Aufgaben, die nicht dazu gehören, erhöht den Erfolg der spezifischen Hilfeleistung. • Aktivierung von Ressourcen, Denkprozessen und Selbstwirksamkeit des Teams. • Alle Stakeholder (Anspruchsgruppen) werden miteinbezogen und der Kernauftrag somit genau analysiert. Mit diesem Fokus wird der Erfolg der Organisation höher und damit auch der Erfolg der Klientel, für welche die helfende Leistung erbracht wird.
Anwendungsbereich	In Teams bis zu 10 Personen. Dauer: Ca. 1,5 Stunden.
Beispiele	<p><i>Illustration aus der Praxis:</i></p> <p><i>Da die Führungskraft in einer sozialen Organisation den Eindruck hatte, dass der Kernauftrag für die Mitarbeiter*innen aus dem Fokus gerückt war, und sie sich in der Arbeit auf Aufgaben konzentrierten, die sie triagieren müssten, hat sie im Rahmen einer Retraite mit dem Team das Werkzeug «Primary Task» eingesetzt. Das Team setzte sich dafür um einen grossen ovalen Tisch mit einem Flipchart-Papier in der Mitte. Nun wurde das Handlungsquadrat besprochen und die Voten der Mitarbeiter*innen auf Klebezettel festgehalten und am entsprechenden Ort angebracht. Die Arbeit beginnt mit der Zielsetzung und dem Zweck der helfenden Tätigkeiten. Anschliessend werden die Ressourcen und Fähigkeiten des Teams diskutiert und festgehalten. Im dritten Schritt wird der Inhalt des Leistungsprozesses (wie z.B. fachliche Ausführung, Kontrolle von Qualität und</i></p>

	<i>Kosten etc.) definiert und zum Abschluss werden die inneren (Kommunikation, Sitzungsgefässe, informeller Austausch etc.) und äusseren Beziehungen (Stakeholder und ihre Interessen) zusammengetragen. Diese analytische Arbeit mit dem Handlungsquadrat stärkte einerseits das Team und zeigte die Ressourcen auf, andererseits rückte der Auftrag wieder ins Zentrum. Das Team verliess die Retraite gestärkt und gleichzeitig mit mehr Klarheit hinsichtlich ihres Auftrages.</i>
Beachten	Nach der Besprechung des Handlungsquadrats im Team und der Diskussion der daraus gewonnenen Erkenntnisse kann als letzter Schritt definiert werden, was das konkret für die Zusammenarbeit bedeutet oder für die Arbeit mit der Klientel. Zusätzlich kann erfragt werden, was jedes Teammitglied dazu beiträgt. So gibt es konkrete nächste Handlungsschritte für jedes Teammitglied. Wird oft als Standardeinstieg für das Arbeiten einer Teamentwicklungsintervention genutzt.
Ursprung	Konzept aus der Gruppendynamik-Teamentwicklung vom Tavistock Institut.

Tabelle 8: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Primary Task

Insgesamt lässt sich sagen, dass eine coachende Führung ein passendes und günstiges Mittel ist, um einerseits den hohen psychosozialen Belastungsfaktoren der Mitarbeiter*innen in sozialen Organisationen entgegenzuwirken und andererseits wichtige Faktoren für erfolgreiches helfendes Handeln zu fördern. Coachende Führung befähigt (Empowerment) die Mitarbeiter*innen und verbessert sie kontinuierlich in ihrer Fachlichkeit. Dadurch wird der Erfolg der Klientel und damit einhergehend der Erfolg des Betriebes gesteigert und die Gesundheit sowie die intrinsische Motivation der Mitarbeiter*innen gefördert. Zudem bindet es die Mitarbeiter*innen an den Betrieb.

Es lässt sich feststellen, dass alle gängigen Coachingmethoden auch in der Führung angewendet werden können. Gewisse Methoden wie das Anwenden der lösungsorientierten Sprache oder das Stellen von systemischen Fragen können in jeder Besprechung genutzt werden. Andere Methoden wie beispielsweise «Reflecting Team» oder «Primary Task» erfordern ein spezifischeres Setting wie eine Retraite oder eine geplante Fallbesprechung. Das Ziel einer Führungskraft in einer sozialen Organisation ist immer, die helfende Leistung kontinuierlich zu verbessern. Dazu gehören die Reflexion und Selbstregulation der Mitarbeiter*innen sowie die Stärkung ihrer intrinsischen Motivation und Gesundheit.

7 Schlussbetrachtungen

7.1 Beantwortung der Fragestellungen

Zunächst werden die Unterfragen erörtert, um die Zusammenhänge zu verstehen und die Hauptfrage abschliessend zu beantworten.

7.1.1 Beantwortung der Unterfragen

❖ Was wird unter helfender Leistung verstanden, und wo findet sie statt?

Helfende Leistung bezeichnet das helfende Handeln von Mitarbeitenden in helfenden Berufen, das auf den Erfolg der Klientel abzielt.

Helfende Berufe werden in sozialen Organisationen ausgeübt, die sich an den Stakeholdern orientieren und in der Regel nicht auf Gewinn ausgerichtet sind. Die Strukturen dieser Organisationen sind äusserst komplex. Die Primärorientierung von sozialen Organisationen besteht darin, Hilfe zu leisten und diese kontinuierlich zu verbessern, um den Erfolg der Klientel und letztendlich der Organisation zu steigern. Soziale Arbeit vermittelt zwischen Individuum und Gesellschaft und erfüllt somit ein doppeltes Mandat. Mitarbeiter*innen in sozialen Organisationen sind hohen psychosozialen Belastungsfaktoren ausgesetzt und in der Regel intrinsisch motiviert. Die Führung in sozialen Organisationen bezieht sich nicht nur auf die Mitarbeiter*innen, sondern auch auf alle anderen Anspruchsgruppen.

❖ Was bedeutet Führung, und was kann und muss sie in modernen Organisationen leisten, um erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein?

Zu den Aufgaben einer Führungskraft gehören das Treffen von Entscheidungen, das Sichern des Überlebens der Organisation, die Konstruktion einer gemeinsamen Vision und einer definierten Strategie für die Umsetzung sowie die Personalführung. Darüber hinaus ist es wichtig, weiche Faktoren wie das Aufbauen von Vertrauen, die Entwicklung von Kooperation und Teamgeist, die Förderung von Kreativität, Engagement, Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein zu fördern sowie die Kommunikation zu gestalten. Diese weichen Faktoren sind Teil der Organisationskultur. Im Vergleich zu früher gewinnen sie immer mehr an Bedeutung.

Das Wirtschaftsleben befindet sich in einem starken Wandel und ist volatil, unsicher, komplex und ambivalent (VUKA-Welt). Zudem steht bei Mitarbeitenden der Generation Z (geboren zwischen 1996 und 2010, Digital Natives) das Bedürfnis nach freier Entfaltung an erster Stelle, und es wird kein stark hierarchischer Führungsstil mehr gewünscht. Daher sind im 21. Jahrhundert neue Führungskonzepte gefragt, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das Konzept der transformationalen Führung, zu der auch die agile Führung gehört, zielt darauf ab, den Selbstwert und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter*innen zu erhöhen. Dadurch soll ihre Zufriedenheit, Motivation, Kreativität, Teamgeist und schliesslich auch ihre Leistung gesteigert werden. Es bedeutet eine Abkehr von einer top-down Führung, wobei die Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen mit dem Fokus auf die gemeinsame Aufgabe ins Zentrum rückt. Die Führungskraft organisiert und steuert demnach die Prozesse der Zusammenarbeit in der Organisation und nimmt eine coachende Rolle ein.

❖ Was wird unter coachender Führung verstanden, welche Rahmenbedingungen sind Voraussetzung, was sind ihre Benefits, wo gibt es Grenzen?

Um als Führungskraft zu coachen, bedarf es in einer Organisation einer Kultur mit wenigen Kontrollen und flachen Hierarchien sowie einem positiven Coachingverständnis. Eine coachende Führung setzt eine systemische Haltung der Wertschätzung, Ressourcen- und Lösungsorientierung voraus. Lösungen werden durch die Mitarbeiter*innen konstruiert, Entscheidungen werden, wo immer möglich, an das Team delegiert. Die Interaktion als Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen steht im Zentrum. Der Führungskraft obliegt die Verantwortung für den Coachingprozess, während die Mitarbeitenden als fachliche Expertinnen und Experten für den Inhalt des Coachings fungieren. Die Ergebnisverantwortung wird dabei gemeinsam getragen.

Die Benefits einer coachenden Führung liegen in der optimalen Nutzung der Ressourcen sowie der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen innerhalb des Betriebs. Zudem wird durch diese Art der Führung die Förderung von Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Mitarbeiter*innen gewährleistet. Dies führt zu einer geringeren Fluktuation und einer höheren Produktivität, d.h., die Bereitstellung von Lösungen für die Klientel erfolgt zeitnah und in optimierter Form. Ausserdem ist die Führungskraft weniger isoliert und hat mehr Raum für strategische Entwicklungen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine coachende Führung einen Beitrag zur erfolgreichen Entwicklung von Organisation und Mitarbeitenden leistet.

Es gibt Grenzen für den Einsatz von Coaching als Führungskraft. Dies ist der Fall, wenn die Anforderungen an eine coachende und eine disziplinarische Führungskraft unvereinbar sind (Rollenkonflikt), wenn die Handlungsziele der Mitarbeiter*innen nicht mit denen der Organisation übereinstimmen, wenn die Führungskraft nicht über ausreichende Beratungskompetenz verfügt, oder wenn sie selbst zum Fokus des Coachings wird.

❖ Welche Methoden sind für eine coachende Führung in helfenden Berufen zur Verbesserung der Leistung der Mitarbeiter*innen förderlich?

Alle gängigen Coachingmethoden können auch in der Führung angewendet werden. Die Methoden dienen den Mitarbeitenden dazu, in ihrem helfenden Handeln erfolgreich zu sein. Je nach Hypothese und Absicht der Führungskraft wird eine andere Methode gewählt. Gewisse Methoden wie die lösungsorientierte Sprache oder das Stellen von systemischen Fragen können immer angewendet werden, während andere Methoden ein bestimmtes Setting erfordern.

In dieser MAS-Thesis werden folgende allgemeine Methoden präsentiert:

- Lösungsorientierte Sprache
- Aktives Zuhören
- Systemische Fragen
- Reframing

Sowie folgende Methoden vorgestellt, die ein spezielleres Setting erfordern:

- Reflecting Team
- Feedforward
- Appreciative inquiry
- Primary Task

7.1.2 Beantwortung der Hauptfrage

❖ In welcher Hinsicht kann eine coachende Führung die helfende Leistung der Mitarbeiter*innen in einer sozialen Organisation verbessern?

Wenn Supervision – verstanden als Coaching für helfende Berufe – ein probates Mittel für die Verbesserung der helfenden Leistung/Handlung ist, kann daraus gefolgert werden, dass eine coachende Führung – definiert als in den Organisationszielen gerahmtes Umsetzen von Handlungszielen der Mitarbeiter*innen – die helfende Leistung ebenfalls verbessert.

Die Primäraufgabe einer sozialen Organisation besteht immer darin, eine spezifische Hilfeleistung für ihre Klientel zu erbringen. Je besser und passgenauer die spezifische Hilfeleistung ist, desto zufriedener und erfolgreicher sind die Klientinnen und Klienten, die soziale Organisation und letztlich auch die einzelnen Mitarbeiter*innen und die Führungskraft.

Die Hilfeleistung der Mitarbeiter*innen ist ein interaktiver Leistungsprozess. Daher ist eine aktive und reflektierte Gestaltung der Beziehung zu den Klientinnen und Klienten ein Schlüssel zum Erfolg. Supervision dient unter anderem der Reflexion über die Beziehungen und Interaktionen mit der Klientel. Dadurch können Beziehungsmuster und psychoanalytische Konzepte aufgedeckt und verstanden werden. Durch ein aktives und bewusstes Gestalten der Beziehung zu der Klientel werden die Supervisandinnen und Supervisanden in ihrem Selbstwirksamkeitserleben, ihrer Selbstaktualisierung und Selbststeuerung gestärkt. Das gleiche gilt für Mitarbeiter*innen mit einer coachenden Führungskraft: Durch das Anwenden von Coaching in der Führung werden die Mitarbeiter*innen ebenfalls in den genannten Punkten gestärkt und der interaktive Leistungsprozess sowie die Beziehungsgestaltung und -muster reflektiert, was ihr helfendes Handeln verbessert.

Die Konzepte Agilität (ist bei der transformationalen Führungsform anzusiedeln) und Coaching sind miteinander durch eine gemeinsame Haltung verbunden (vgl. Loebbert, 2019: 46). Ebenso sind es die Konzepte von coachender Führung und helfender Leistung. Beide Konzepte betonen die Wertschätzung gegenüber der Klientel bzw. den Mitarbeitenden sowie deren Herausforderungen. Sie orientieren sich beide an den vorhandenen Ressourcen und setzen auf positive Lösungen. Zudem wird das Vertrauen in die Selbststeuerungskompetenz der Klientel (mitsamt System) und Mitarbeitenden gestärkt, was zwangsläufig zu höherer Zufriedenheit, intrinsischer Motivation, Kreativität, Teamgeist und letztendlich auch Leistung führt. Oder in den Worten von Kolb-Leitner und Pichler (2021: 1-2): «Erst wenn der Mensch als autopoetisches, selbstbestimmtes Wesen anerkannt wird, kann durch Resonanz im Zwischenraum vom ICH und DU Veränderung passieren. Denn in diesem Zwischenraum entsteht die Qualität der Zusammenarbeit, eines gelungenen und erfolgreichen Miteinanders.»

Um den Nutzen von coachender Führung in sozialen Organisationen zur Verbesserung der helfenden Leistung zu verdeutlichen, werden abschliessend die in den Methodentabellen (siehe Kapitel 6) aufgeführten Ergebnisse aufgelistet. Sie sind unterteilt in Nutzen für Organisation und Klientel, Mitarbeitenden sowie Führungskräfte, wobei eine trennscharfe Unterteilung nicht möglich ist.

Nutzen für die Organisation und Klientel

- Reflexion des eigenen Verhaltens und Erweiterung des Bewusstseins bei der Arbeit mit den Klientinnen und Klienten macht die helfende Leistung effektiver und zielgerichteter, fördert die menschliche Begegnung mit den Klientinnen und Klienten, zudem werden Widerstände ab- bzw. gar nicht aufgebaut.

- Das Finden von Selbstoffenbarung unterstützt die Mitarbeiter*innen im Erkennen von psychoanalytischen Konzepten in der Arbeit mit den Klientinnen und Klienten. Dadurch werden die helfenden Handlungen effektiver.
- Muster der Klientinnen und Klienten und ihres Systems aufzudecken, machen die helfende Leistung passgenauer.
- Problemanalyse und -lösungsvorschläge machen die helfende Handlung passgenauer und brechen festgefahrene Arbeitsbeziehungen und Verhaltensmuster auf.
- Das Handlungs-Repertoire der Mitarbeiter*innen wird breiter und gezielt auf das Subjekt der Handlung ausgerichtet. Somit wird der Erfolg der Klientel ins Zentrum gerückt.
- Förderung von Neugier und Offenheit den Klientinnen und Klienten gegenüber ermöglicht eine gute Beziehungsgestaltung, was die Basis für helfende Handlungen ist.
- Einnehmen von neuen Perspektiven erschliesst den Mitarbeitenden die Welt ihrer Klientel und macht die helfende Handlung passgenauer.
- Etwas oder jemanden in einen neuen Rahmen (frame) stellen/ einer negativen Bewertung eine positive und hilfreiche Bedeutung hinzufügen, ermöglicht ein offenes, neugieriges und positives in Beziehung treten mit den Klientinnen und Klienten, was eine Grundvoraussetzung für helfendes Handeln ist.
- Das Abrufen von Kreativität und Wissen erweitert die helfenden Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiter*innen und macht sie dadurch passgenauer für die Klientel.
- Sinn und Erfolg eines Teams zu verbinden, erhöht die intrinsische Motivation der Teammitglieder und dadurch die Bindung an den Betrieb, was zu weniger Beziehungsabbrüchen bei den Klientinnen und Klienten führt.
- Fokus auf die Stärken der einzelnen Teammitglieder und des Teams als Ganzes unterstützt ein Team für die Selbstregulation und -organisation, dadurch wird ihre helfende Leistung kontinuierlich verbessert.
- Schritte für die Weiterentwicklung des Teams werden formuliert, im Zentrum ist die Erfüllung des Auftrages der konkreten helfenden Leistung, was die Klientinnen und Klienten und den Betrieb erfolgreicher machen.

Nutzen für die Mitarbeitenden

- Förderung der Selbststeuerung, dadurch eine höhere intrinsische Motivation zur kontinuierlichen Verbesserung der helfenden Leistung.
- Fokus auf dem Kreieren von Lösungen durch die Mitarbeiter*innen als Expertinnen und Experten.
- Maximale Wertschätzung durch die Führungskraft stärkt den Selbstwert wie auch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter*innen.
- Optimale Entwicklung der eigenen Fachlichkeit im helfenden Beruf.
- Lernen am Beispiel (Coachingmethode ausgeführt durch die Führungskraft auch in der Begegnung mit der Klientel anwenden).
- Teilen von Fachwissen; lernen im Team (von- und miteinander) erhöht die Professionalität; das professionelle Handeln.
- Feedbackkultur im Team stärken und dadurch die kontinuierliche Verbesserung in der Profession.
- Übertragung der coachenden Haltung von Führungskraft zu Mitarbeitenden und wiederum von Mitarbeitenden zu ihren Klientinnen und Klienten.
- Schaffen von neuer Realität ermöglicht das Bilden von neuen Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit den Klientinnen und Klienten.

Nutzen für die Führungskräfte

- Aktivierung von (Team)ressourcen, Denkprozessen und Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter*innen.
- Kultur der gegenseitigen Unterstützung und Zusammenarbeit wird begünstigt.
- Genaues Verstehen der Anliegen der Mitarbeiter*innen verringert die Missverständnisse und dient der Führungskraft zur Wahl einer adäquaten Coachingintervention mit dem Ziel, die helfende Leistung zu verbessern.
- Verbesserung der Beziehung zu den Mitarbeitenden durch das Erschliessen ihrer Welt und Verstehen ihrer Probleme und Sichtweisen erhöht die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden wie auch die Bindung an den Betrieb und bildet Vertrauen.
- Eine hohe intrinsische Motivation bindet Mitarbeiter*innen an den Betrieb. Dadurch kommt es in der Begleitung der Klientinnen und Klienten zu weniger Beziehungsabbrüchen.
- Einsicht in die Arbeit von Teamkolleginnen und -kollegen unterstützt die Teambildung, was wiederum die intrinsische Motivation erhöht und die Mitarbeiter*innen an den Betrieb bindet.
- Blick auf die Stärken und das Potenzial des Teams löst Hoffnung, Vertrauen und Motivation in die Zukunft aus, was wiederum Mitarbeiter*innen an den Betrieb bindet.
- Geschichte und Bild der Teamstärke und Entwicklung zu kreieren, dient der intrinsischen Motivation und Bindung an den Betrieb.
- Fokus auf die Kernaufgaben der helfenden Handlungen lenken durch analytische und strukturierte Arbeit mit dem Handlungsquadrat. Helfende Handlung wird dadurch auf das Objekt der Handlung ausgerichtet und die Zusammenarbeit wird effektiv.
- Alle Stakeholder (Anspruchsgruppen) werden miteinbezogen und der Kernauftrag somit genau analysiert. Mit diesem Fokus wird der Erfolg der Organisation höher und damit auch der Erfolg der Klientel, für welche die helfende Leistung erbracht wird.
- Die Abgrenzung zu Aufgaben, die nicht dazu gehören, erhöht den Erfolg der spezifischen Hilfeleistung.

7.2 Kritische Würdigung der Befunde und Schlussfolgerungen für die Berufspraxis

Die These, dass ein coachender Führungsstil die Mitarbeiter*innen in sozialen Organisationen fördert und dadurch ihre Hilfeleistung verbessert, wird durch diese Theoriearbeit mit Praxisillustrationen eindeutig bestätigt. Eine coachende Führung ist daher in sozialen Organisationen – insbesondere angesichts der neuen Anforderungen in der Arbeitswelt – ein unverzichtbarer Gamechanger und schafft einen klaren Wettbewerbsvorteil. Soziale Organisationen müssen daher Coaching in ihre Führungsleitbilder aufnehmen und Führungskräfte gezielt und umfassend schulen, um ihre Coachingkompetenzen zu stärken.

Es gibt Grenzen des Coachings in der Führung, die beachtet werden müssen. Ebenso existieren Grenzen im Coaching, beispielsweise im Unterschied zur Therapie. Eine kontinuierliche Reflexion der Rolle ist ein wichtiger Bestandteil der Professionalität, sowohl für Coach*innen als auch für coachende Führungskräfte.

Eine Führungskraft kann gegenüber ihren Mitarbeitenden niemals eine vollständig neutrale Rolle einnehmen. Ob eine Führungskraft überhaupt coachen kann oder nicht, hängt von der Definition ab. Wenn coachende Führung als eigenes Beratungsformat definiert wird, so wie es Kühl et al. (2018) mit dem Konzept Transflexing tun, sind Rahmen und Richtlinien eines Betriebes eingeschlossen und somit die kontroversen Diskussionen hinfällig. Es ist jedoch nicht notwendig, so weit zu gehen. Solange die Selbstregulation der Mitarbeiter*innen

innerhalb des Rahmens der Organisation ermöglicht wird, kann von einer coachenden Führung gesprochen werden. Der Begriff «coachende Führung» weist reinweg auf ein doppeltes Mandat hin: Coaching innerhalb der Organisationsziele; die Selbstregulation der Mitarbeiter*innen innerhalb des Rahmens der Organisation.

7.3 Reflexion des persönlichen Erkenntnisprozesses und Ausblick

Obwohl ich bereits viel über Coaching, Führung, helfende Leistung, soziale Arbeit und Organisationen wusste, war es bereichernd, diese Themen anhand von aktuellen und bedeutenden Theoriequellen zu vertiefen, neue Erkenntnisse zu gewinnen und noch mehr dazuzulernen. Die Verknüpfung der Theorie mit den Praxisbeispielen hat mir – und hoffentlich auch der Leserschaft – geholfen, Verbindungen zu schaffen und Zusammenhänge zu erkennen. Zudem sollten die Illustrationen aus der Praxis die trockene Theorie etwas auflockern, was mir gelungen scheint.

Bei der Auseinandersetzung mit und Verbindung von diesen Themen sind mir viele Parallelen aufgefallen, die mir bis dahin nicht in dieser Deutlichkeit bewusst waren und die Übertragungen zulassen.

Bei folgenden paarweise aufgeführten Konzepten sind interessanterweise die Ziele und die dahinter steckende Haltung nahezu identisch:

- Prozess der Hilfeleistung und Coachingprozess bzw. Prozess der coachenden Führung (siehe Kapitel 2.1.1).
- Coaching und Führung in modernen Organisationen (transformationale Führung bzw. agile Führung) (siehe Kapitel 4.3.1).
- Führungsstile und pädagogische Stile (siehe Kapitel 4.3).

Bei folgenden paarweise aufgeführten Themen sind die Herausforderungen für den betroffenen Personenkreis vergleichbar.

- Doppeltes Mandat als Sozialarbeiter*in und doppeltes Mandat als coachende Führungskraft (siehe Kapitel 3.1).
- Doppelrolle coachende Führungskraft und Doppelrolle Mitarbeiter*innen mit einer coachenden Führungskraft (siehe Kapitel 5.5.).
- Herausforderungen für die Selbststeuerung für die Klientel in sozialen Organisationen und die Herausforderungen für die Selbststeuerung für die Mitarbeiter*innen in sozialen Organisationen mit einer coachenden Führungskraft (siehe Kapitel 2.1).

Als Führungskraft habe ich während der Zeit des Schreibens meiner MAS-Thesis einige Male bewusst Coachingmethoden angewendet. Dabei konnte ich positive Erfahrungen sammeln und erhielt gute Rückmeldungen. Einige Coachingmethoden sind bei uns im Betrieb schon länger in Gebrauch und haben sich bewährt, wie zum Beispiel die regelmässigen Fallbesprechungen mit dem Team anhand der Methode «Reflecting-Team». Durch das Verfassen meiner MAS-Thesis ist mir klar geworden, dass der coachende Führungsstil die Hilfeleistung deutlich verbessert und deshalb unverzichtbar ist.

Im Führungsalltag bin ich mir jedoch auch der Grenzen von Coaching sehr bewusst. Ich habe während des Schreibens dieser MAS-Thesis hinsichtlich des Konzeptes des coachenden Führungsstils insbesondere dann mit mir gerungen, wenn die Kontrolle der Mitarbeiter*innen im Vordergrund stand, und ich disziplinarische Massnahmen ins Auge fassen musste. Gleichzeitig sehe ich eine Rollenpluralität und damit die einhergehende Ambiguitätstoleranz als Teil einer herausfordernden und erfüllenden beruflichen Tätigkeit,

ähnlich wie ich es von der Arbeit als Sozialpädagogin kenne. Kein Schwarz und Weiss, sondern ein Dazwischen, in dem Raum für Begegnung und gegenseitige Weiterentwicklung entsteht. Ich bin der Ansicht, dass das Einnehmen einer wertschätzenden, ressourcen- und lösungsorientierten Coachinghaltung immer möglich ist, auch dann, wenn Disziplinar-massnahmen ergriffen werden müssen.

Nicht als Expert*in aufzutreten, sondern die Mitarbeiter*innen selbst die Lösungen entwickeln zu lassen (und sie wiederum ihre Klientel die Lösungen kreieren lassen), ist als erfahrene Führungskraft eine Herausforderung. Ich habe so viele gute Ideen und Ratschläge zu verschenken und möchte damit auch glänzen, was – wie bekannt aus modernen Führungs- und Coachingkonzepten – keinesfalls zielführend ist. Daher ist es evident, in der Begegnung mit den Mitarbeitenden, immer wieder die eigene Haltung zu überprüfen und sich die Sinnhaftigkeit des eigenen Entwickelns von Handlungsmöglichkeiten vor Augen zu führen. Die Arbeit an meiner MAS-Thesis hat diesbezüglich meine Haltung geschärft, wie auch das Wissen über die Zielmerkmale von Coaching und Führung erweitert.

Last but not least geht es mir als Führungskraft mit einer systemischen Haltung und der entsprechenden Interaktion mit den Mitarbeitenden und der Klientel besser. Es ist für mich äusserst motivierend, Mitarbeiter*innen zu fördern und zu befähigen, indem ich sie coache und dadurch «nur» für die Prozesssteuerung innerhalb der Organisationsziele zuständig bin, und die Ergebnisverantwortung gemeinsam getragen wird.

In der heutigen VUKA-Welt und angesichts der neuen Generation sowie dem Fachkräftemangel wird viel über neue Führungskonzepte gesprochen. In der transformationalen Führung, aktuell eine der moderneren Führungsformen, nimmt die Führungskraft eine coachende Rolle ein. Ich würde mir wünschen, dass Organisationen – insbesondere im sozialen Bereich, wo die Interaktion mit der Klientel im Zentrum steht – Coaching in ihre Führungsleitbilder aufnehmen. Somit coacht eine Führungskraft nicht nur gelegentlich und nach Belieben, sondern der coachende Führungsstil erhält eine echte Legitimation.

8 Quellennachweis

8.1 Literaturverzeichnis

Aner, Kirsten/Hammerschmidt, Peter (2018). Arbeitsfelder und Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer.

Anselmann, Sebastian/Fasshauer, Uwe. Selbstwirksamkeitserfahrung. In: socialnet Lexikon. URL: <https://www.socialnet.de/lexikon/Selbstwirksamkeitserfahrung> [Zugriffsdatum: 27.04.2024].

Baecker, Dirk (2020). Autopoiesis. In: Wirth, Jan V./ Kleve, Heiko (Hg.). Lexikon des systemischen Arbeitens. URL: <https://www.carl-auer.de/magazin/systemisches-lexikon/autopoiesis> [Zugriffsdatum: 26.04.2024].

Beyer, Stefan/Jeske Robert (2022). Transformationale Führung und agile Methoden im Pflegemanagement von Akutkrankenhäusern – auf dem Weg zum Magnetstatus. In: Lux, Gerald/Matusiewicz, David (Hg.). Pflegemanagement und Innovation in der Pflege. Wie sich Mensch und Maschine sinnvoll ergänzen. Wiesbaden: Springer. S. 174-188.

Eberlein, Werner (2024). Selbstwirksamkeit. In: Psychologielexikon. URL: <http://www.psychology48.com/deu/d/selbstwirksamkeit/selbstwirksamkeit.htm> [Zugriffsdatum: 28.04.2024].

Farrenberg, Dominik/Schulz, Marc (2020). Handlungsfelder Sozialer Arbeit. Eine systematisierende Einführung. Weinheim: Beltz.

Fuhrer, Roland (2022). Wie kann sich lösungsorientierte Sprache in der Führung auswirken? Ein Konzept zur Weiterentwicklung der Führung. Unveröffentlichte MAS-Arbeit. Fachhochschule Nordwestschweiz. Hochschule für Soziale Arbeit. Olten.

Geisbauer, Wilhelm (2018). Führen mit Neuer Autorität. Stärke entwickeln für sich und das Team. Heidelberg: Carl-Auer.

Grimm, Julian/Tokarski, Kim Oliver (2022). Führen in agilen Organisationsstrukturen. Führungsansätze, Instrumente und die Rolle der Mitarbeitenden in agiler Führung als Ausprägung von Resilienz. In: Schellinger, Jochen/Tokarski, Kim Oliver/Kissling-Näf, Ingrid (Hg.). Resilienz durch Organisationsentwicklung. Forschung und Praxis. Wiesbaden: Springer. S. 225-251.

Haberleitner, Elisabeth/Deistler, Elisabeth/Ungvari, Robert (2018). Führen, fördern, coachen. So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter. 9. Aufl. München: Piper.

Hering, Sabine (2013). Was ist Soziale Arbeit? Traditionen – Widersprüche – Wirkungen. Opladen, Berlin & Toronto: Barbara Budrich.

- Klatetzki, Thomas (2010). Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kolb-Leitner, Veronika/Pichler, Sonja (2021). Erfolgreiche Führung durch ziel- und lösungsorientierte Gespräche. Die Führungskraft als Begleiter zur Eigenverantwortung. Berlin: Springer Gabler.
- Kühl, Wolfgang/Lampert, Andreas/Schäfer, Erich (2018). Coaching als Führungskonzept. Konzeptionelle Überlegungen und Modelle. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lippmann, Eric (2019). Beratung und Coaching im Einzel- und Gruppensetting. In: Lippmann, Eric/Pfister, Andres/Jörg, Urs (Hg). Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. 5. Aufl. Berlin: Springer. S. 460-481.
- Loebbert, Michael (2019). Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung. Für selbstbestimmtere Mitarbeitende. Wiesbaden: Springer.
- Loebbert, Michael (2017). Coaching Theorie. Eine Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Loebbert, Michael (2016). Wie Supervision gelingt. Supervision als Coaching für helfende Berufe. Wiesbaden: Springer.
- Loebbert, Michael (2015). The Art of Change. Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen zu führen. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Loebbert, Michael (2013). Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Loebbert, Michael (1995). Führen und Coachen. In: efficiency magazin 2/1995.
- Ott, Melanie/Deffner Carmen (2022). Selbststeuerung. In: socialnet Lexikon. URL: <https://www.socialnet.de/lexikon/Selbststeuerung> [Zugriffsdatum: 27.04.2024].
- Pelz, Waldemar (2016). Transformationale Führung - Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: Von Au, Corinna (Hg). Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Haltung und Individualität. Wiesbaden: Springer. S. 92-110.
- Pfister, Andreas/Neumann, Uwe (2019). Führungstheorien. In Lippmann, Eric/Pfister, Andres/Jörg, Urs (Hg). Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. 5. Aufl. Berlin: Springer. S. 39-71.
- Radatz, Sonja (2007). Coaching-Grundlagen für Führungskräfte. Mit Coaching neue Weichen in der Führung stellen. Wien: Systemisches Management.

Schlee, Jörg (2019). Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe. Hilfe zur Selbsthilfe. Ein Arbeitsbuch. 4. Aufl. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Schulz von Thun, Friedmann (2006). Praxisberatung in Gruppen. Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallspielen. 6. Aufl. Weinheim, Basel, Berlin: Beltz.

Seiler, Susanne (2024). Wichtigste Anspruchsgruppen SEMO Bern. Präsentation für Gesamtteamretraite SEMO Bern. Kompetenzzentrum Arbeit: SEMO Bern (31.1.2024).

Stangl, Werner (2024). Selbstaktualisierung. In: Stangl, Benjamin (Hg). Onlinelexikon für Psychologie & Pädagogik. URL: <https://lexikon.stangl.eu/15473/selbstaktualisierung> [Zugriffsdatum: 27.04.2026].

Tergeist, Gabriele (2015). Führen und leiten in sozialen Einrichtungen. Köln: Balance Buch + Medien.

Von Gunten, Stefan/Jungi, Lorenz (2015). Bestimmen Sie noch, oder coachen Sie schon? Lösungsorientiertes Management in Organisationen. Utzenstorf: Blue bubble.

Von Schumann, Karin/Böttcher, Tamaris (2016). Coaching als Führungsstil. Eine Einführung für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater. Wiesbaden: Springer.

Wolffers, Felix (2015). In: Von Guten, Stefan/Juni, Lorenz (Hg.). Bestimmen Sie noch, oder coachen Sie schon? Lösungsorientiertes Management in Organisationen. Utzenstorf: Blue bubble. Vorwort.

Whitmore, John (2011). Coaching für die Praxis. Wesentliches für jede Führungskraft. 3. Aufl. Stauffen: allesimfluss.

8.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Helfen als Leistungsprozess (Loebbert 2016: 18)

Abbildung 2: Phasen im Coaching als Prozessberatung (Loebbert 2016: 18)

Abbildung 3: Das sozialrechtlich verfasste Dienstleistungsdreieck (Farrenberg/Schulz 2020: 174)

Abbildung 4: Kontexte und Einheiten der sozialen Dienstleistungserbringung (Farrenberg/Schulz 2020: 176)

Abbildung 5: Wichtigste Anspruchsgruppen SEMO Bern (Seiler 31.01.2024: Präsentation für Gesamtteamretraite SEMO Bern)

Abbildung 6: Spannungsfeld Strategie-Struktur-Kultur (Kolb-Leitner/Pichler 2021: 24)

Abbildung 7: Eisberg der Organisation (Loebbert 2015: 35)

Abbildung 8: Subdimensionen des Full Range of Leadership Modell (von Schumann/Böttcher 2016: 4)

Abbildung 9: Wirkung der Transformationalen Führung (Pelz 2016: 97)

Abbildung 10: Regelkreis des Handlungslernens (Loebbert 2019: 17)

Abbildung 11: Steuerung von Coaching in Organisationen (Loebbert 2019: 12)

Abbildung 12: Coachen-Bestimmen Entscheidungsmatrix (von Gunten/Jungi 2015: 29)

Abbildung 13: Anteile von Führen und Coachen; früher und heute (Loebbert 2/1995)

8.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Lösungsorientierte Sprache

Tabelle 2: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Aktives Zuhören

Tabelle 3: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Systemische Fragen

Tabelle 4: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Reframing

Tabelle 5: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Reflecting Team

Tabelle 6: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Feedforward

Tabelle 7: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Appreciative inquiry

Tabelle 8: Coaching-Methode zur Verbesserung der helfenden Leistung: Primary Task