

Wirkungen von Führungskräfte-Coachings in der Sozialen Arbeit

Wolfgang Kühl

**Organisationsberatung, Supervision,
Coaching**

ISSN 1618-808X

Organisationsberat Superv Coach
DOI 10.1007/s11613-014-0353-5



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".

Wirkungen von Führungskräfte-Coachings in der Sozialen Arbeit

Wolfgang Kühl

Zusammenfassung: Auf der Grundlage von 18 Interviews mit Führungskräften der Sozialen Arbeit, die an einem Coaching teilgenommen haben, werden die Wirkungsbeschreibungen der Interviewten inhaltsanalytisch ausgewertet. Demnach wird das Coaching neben der Verbesserung der Personalführung im Hinblick auf die individuelle Selbstreflexion und vor allem die Konfliktbewältigung als wirksam erlebt.

Schlüsselwörter: Führungskräfte · Soziale Arbeit · Selbstreflexion · Konfliktbewältigung

The effects of coaching for managers in social work

Abstract: The article analyses effects and changes of executive personnel in social work, who joined coaching trainings. Base of data are 18 Interviews with managers. Coaching training is realized effective for improving personnel management with regard to.

Keywords: Executive personnel · Social work · Self-reflection · Conflict solution

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Prof. Dr. W. Kühl (✉)
Werderstr. 3a, 49076 Osnabrück, Deutschland
E-Mail: Wolfgang.Kuehl@t-online.de

1 Einleitung

Der Begriff „Coaching“ lässt sich bis in das 19. Jahrhundert zurückverfolgen, wo er umgangssprachlich für die Unterstützung von Studierenden an amerikanischen Universitäten Verwendung fand (Rauen 1999, S. 20). Als elaboriertes Trainings-, Beratungs- und Unterstützungsformat kam das Coaching über den Sport seit den 1970er Jahren im Management der Wirtschaft (ebd.) und auch in zahlreichen anderen Bereichen wie neuerdings der Sozialen Arbeit zur Anwendung. Will man nicht von einer Begriffsinflation sprechen, so lässt sich doch nach wie vor „eine gewisse Uneinheitlichkeit in der Begriffsverwendung“ (Schreyögg 2012, S. 19) konstatieren. Auf diese Begriffsdiskussion kann ich hier nicht differenzierter eingehen, weil sich insbesondere der konzeptionelle Entwicklungsprozess des Coachings m. E. noch nicht soweit konsolidiert hat, dass eine stringente Begriffsbestimmung und Abgrenzung, insbesondere gegenüber der Supervision, bereits möglich wäre.

Supervision geht als Beratungsformat auf die seit Ende des 19. Jahrhunderts praktizierte Reflexion beruflichen Handelns der Sozialarbeiterinnen gegenüber ihren Klientenfamilien im Rahmen der Armenfürsorge zurück (vgl. Belardi 1992). Die Beratung von Führungskräften als Leitungssupervision kann jedoch noch nicht auf eine vergleichbar lange Tradition zurückgreifen.¹ Über ihre Verbreitung liegen keine Daten vor. Vermutlich wird sich das Coaching nicht nur auf dem Beratungsmarkt, sondern auch konzeptionell gegenüber der Leitungssupervision durchsetzen, denn für Führungskräfte ist die Zugangsschwelle gegenüber dem Beratungsformat Coaching, das auf Führungs- und Managementfunktionen ausgerichtet ist, wahrscheinlich niedriger. Die Befragung von 96 Führungskräften in Einrichtungen der Sozialen Arbeit in Thüringen ergab, dass 26% der Befragten bereits ein Coaching in Anspruch genommen hatten (Krczizek und Kühl 2008). Insofern präferiere ich den Coaching-Begriff als Ausdruck eines auf die Steuerung der Organisation, die Führungsrolle, interaktionelle Dynamiken und die Führungspersönlichkeit ausgerichteten Beratungsformats, das den Führungskräften einen Raum der Selbstreflexion, der Entwicklung neuer Sichtweisen und Handlungsperspektiven sowie des begleiteten Transfers in die Führungspraxis bietet. Deshalb gehe ich von folgender Arbeitsdefinition aus: Wenn Menschen im Hinblick auf inhaltliche Aufgaben der Sozialen Arbeit bzw. basale Aktivitäten in sozialen Einrichtungen beraten werden, also für ihre genuinen Tätigkeiten gegenüber Klienten, Patienten usw., sowie im Hinblick auf ihre unmittelbare Kooperation auf Teamebene, sprechen wir von Supervision. Wenn sie dagegen für Management- und Steuerungsfunktionen Beratung erhalten, handelt es sich um Coaching (vgl. Schreyögg 2012, 2013; Krczizek und Kühl 2008).

1 Belardi (1992, S. 102) bezeichnet die Leitungsberatung als „eine neue Form der Einzelsupervision“ und verweist auf Leuschners Konzept der „Leiter-Supervision“ (1991). Es finden sich neben vereinzelt konzeptionellen Beiträgen (Weigand 1994) und Erfahrungsberichten (Weiß 2005; Gotthardt-Lorenz 2011) kaum Forschungsbeiträge. So führt der 58 Studien erfassende Literaturbericht der Deutschen Gesellschaft für Supervision (2008) nur die Untersuchung Neuschäfers (2004) zur Evaluation von 5 Leitungssupervisionen im Schulbereich auf. Daher komme ich zu der Einschätzung, dass die Leitungssupervision konzeptionell noch wenig fundiert und empirisch kaum erforscht ist. Allerdings verfügt dieses Beratungsformat über eine ethische Verankerung (Buer 2002), die sich das Coaching erst noch sichern muss.

Coaching ist eine Intervention, „die praktisch nützliche Ergebnisse verspricht“ (Greif 2008, S. 212). In dieser Studie geht es allerdings weniger um auf Kausalitäten ausgerichtete wissenschaftliche Nachweise von Effekten. Vielmehr steht die Frage im Mittelpunkt, wie Führungskräfte der Sozialen Arbeit, die ein Coaching erfahren haben, dessen Wirkungen beschreiben. Insbesondere die gegenwärtig äußerst defizitäre Forschungslage spricht für einen solchen explorativen und damit deskriptiven Zugang. Beschreibungen der Wirkung von Coaching werden retrospektiv aus Sicht der (ehemaligen) Coachees 1) als Schlüsselerfahrungen (Wirkungsbeschreibungen I) und 2) durch Erfragung von Veränderungen (Wirkungsbeschreibungen II) erhoben.

Es wurden 18 Führungskräfte der Sozialen Arbeit als ehemalige Coachees befragt.² Die befragten Coachees (11 weiblich, 7 männlich) waren zwischen 30 und 58 Jahre alt und als Führungskräfte von 6 bis 180 Mitarbeitern in einem breiten Spektrum der Arbeitsfelder Sozialer Arbeit tätig, 2 Coachees bei öffentlichen Trägern, 3 Coachees bei privaten Trägern und 13 Coachees bei freien Trägern. Die entsprechenden Coaching-Prozesse liegen zwischen 1 und 3 Jahren zurück. 10 Beratungsprozesse hatten einen Umfang von bis zu 6 Sitzungen, 5 von 6 bis 8 Sitzungen und 3 von mehr als 8 Sitzungen. Die Finanzierung erfolgte in 10 Fällen durch die Einrichtung, ansonsten durch die Führungskräfte selbst. Die Untersuchungspopulation wurde zum überwiegenden Teil anhand einer Fragebogenerhebung von Führungskräften in der Sozialen Arbeit zum Bedarf von Coaching gewonnen (Krczizek und Kühl 2008), ansonsten durch die genannten Masterstudierenden.

2 Wirkungsbeschreibungen I: als Schlüsselerfahrungen beschriebene Effekte

Die untersuchten Schlüsselerfahrungen im Coaching wurden per Interview mittels des folgenden narrativen Impulses erhoben: „Wenn Sie sich noch einmal an eine Situation erinnern, in der Sie am meisten durch das Coaching gelernt haben...“. Bislang gibt es in der Supervisionsforschung (Kühl und Pastäniger-Behnken 1999) und Coachingforschung (Hein 2012) nur vereinzelt Ansätze zur Nutzung von Schlüsselerfahrungen, ohne dass dieses Konstrukt allerdings differenzierter hergeleitet worden wäre. Hein verwendet in ihrer Studie den Terminus „Schlüsselerlebnis“ ohne weitere Definition unter Hinweis auf Haken und Schiepek (2010, S. 154): „Schlüsselerlebnisse können Ausdruck spontaner Ordnungsübergänge in Wahrnehmungs- und Deutungsprozessen sein.“ Ob es in Bezug auf solche Wahrnehmungs- und Deutungsprozesse einer besonderen Intensität oder biografischen Anknüpfung bzw. Tiefung, etwa im Sinne des gestaltpädagogischen Konstrukts „persönlich bedeutsamen Lernens“ (Bürmann 1992, S. 35), einer besonderen emotionalen Erlebnisdichte, einer besonders plausiblen kognitiven Einsicht und/oder einer sich im

2 Es erfolgten ca. 60minütige leitfadengestützte Interviews mit 18 ehemaligen Coachees (davon 5 Telefoninterviews). Für die Durchführung eines Großteils der Interviews bedanke ich mich bei den ehemaligen Master-Studierenden Andrea Hübner, Kerstin Titze, Sandra Heimann und Christiane Horn, für zahlreiche Anregungen bei meiner Kollegin Prof. Dr. Regina Krczizek. Die Auswertung der aufgezeichneten und transkribierten Interviews erfolgte in Anlehnung an Mayring (2002), Gläser und Lauder (2006, S. 197 ff.) per Extraktion aus den Interviews (a. a. 0., S. 195 f.).

konkreten Führungsalltag erweisenden Verhaltenswirksamkeit und Bewährung bedarf, muss derzeit offen bleiben. Die persönliche Gewichtung und retrospektive Bewertung der Lernerfahrungen im Coaching sehe ich im Sinne eines konstruktivistischen Verständnisses als Zuschreibung von Beratungswirksamkeit. In dieser Explorationsstudie steht im Mittelpunkt, welche Wirksamkeitserfahrungen seitens der Coachees berichtet werden. Dabei gehe ich von der Annahme aus, dass diese insofern als Hinweis auf eine Nachhaltigkeit des Coachings verstanden werden können, als sie im Anschluss an den Beratungsprozess retrospektiv als wirkungsrelevant erinnert werden.

Bereits bei einer ersten inhaltsanalytischen Durchsicht der Interviews ist auffällig, dass es sich bei sämtlichen erfassten Schlüsselsituationen um inter- oder intrapersonelle Konflikte handelt. Doch zunächst zur Verteilung der im Coaching bearbeiteten Konfliktkonstellationen. Dabei handelt es sich zu

- 44 % um Konflikte mit Vorgesetzten der Coachees,
- 33 % um Konflikte mit Mitarbeitern,
- 11 % um Konflikte unter Mitarbeitern,
- 11 % um innere Konflikte zwischen Klienten- und Leitungsarbeit.

Nachfolgend werden die berichteten Schlüsselsituationen exemplarisch dargestellt und zusammengefasst. Anschließend werden die Befunde kategorienbezogen diskutiert.

2.1 Bearbeitung von Konflikten der Coachees mit Vorgesetzten

8 von 18 Interviews (44%) lassen sich dieser Kategorie zuordnen. Nachfolgend werden 3 Situationsbeschreibungen dargestellt, die die Bearbeitung von Konflikten mit den Vorgesetzten des Coachees beinhalten:

Interview D: Wertekonflikt mit der Geschäftsführung führt zu Kündigung

„Der Chef gibt einfach die Linien vor, sozusagen, da gilt dann natürlich auch das Menschenbild dessen, und da gehört dann beispielsweise dazu, was weiß ich, es ist egal, ob man den Klienten hier hat oder ob der jetzt hier gestorben ist und wie auch immer. Hauptsache wir machen eine schöne Beerdigung und machen eine große Traueranzeige in die Zeitung, damit werden wir bekannt, so. Also das sind einfach Vorgaben, wie führt man was, wie macht man, was man machen soll, ja wo ich nicht dahinter gestanden hab und wo ich gedacht hab, nee will ich nicht. Das will ich einfach nicht, und welche Möglichkeiten gibt es für mich, das intern zu ändern oder nicht zu ändern oder mich zu ändern oder auszusteigen.“ (Int. D, S. 6)

Zusammenfassende Deutung: Der von der Coachee beschriebene Konflikt mit dem Geschäftsführer kann als gravierender Wertekonflikt aufgrund unvereinbarer Ziele und Grundsätze gedeutet werden. Nach einer im Coaching erfolgten ergebnislosen Auslotung konsensueller Möglichkeiten sah die Coachee die Beendigung des Arbeitsverhältnisses als entsprechende Konsequenz.

Interview L: Beziehungsklärung gegenüber Vorgesetzter nach deren Aufstieg

„Das war im Grunde eine problematische Arbeitsbeziehung mit meiner Vorgesetzten, die ja eigentlich auch das Coaching für mich angeleiert hat. Und für mich war das deswegen

problematisch, weil wir von Anfang an, als ich dort angefangen hab, eine relativ gute bis sehr gute Arbeitsbeziehung hatten, auch privat Kontakt hatten und sich das dadurch verändert hat, dass sie dann Einrichtungsleitung wurde und ich mir nicht erklären kann, warum das dann plötzlich so aufeinander geprallt ist, ja. Mein Ziel war letztendlich, klar zu kriegen, wie gehe ich denn damit um, also wie gehe ich damit um, dass sich das nun verändert, und auch mit meiner Emotion dabei. Also mein Ziel war es, wie kann ich damit umgehen. Durch das Coaching und durch die Methoden, die wir dort einfach angewandt haben, konnte ich wieder so die Sicht, also ihre Sicht und ihre Perspektive wahrnehmen und habe letztendlich die Wertschätzung, die mir dann zwischenzeitlich abhanden gekommen ist, auch wieder ihr geben können und habe letztendlich dann danach auch das Gespräch mit ihr gesucht, und es war gut, war richtig gut.“ (Int L, S. 5)

Zusammenfassende Deutung: Die Coachee hat offenbar angesichts einer anfänglich tragfähigen, auch private Kontakte umfassenden Beziehung zu ihrer Vorgesetzten, die mit dem Aufstieg ihrer Vorgesetzten zur Einrichtungsleitung die von dieser vorgenommenen Distanzierung als Kränkung erlebt. Darauf könnte zumindest ihre von ihr selbst als emotional heftig beschriebene Reaktion hindeuten (vgl. Wardetzki 2004). Durch Nutzung des Coachings wurden ein Perspektivenwechsel und schließlich ein wertschätzender Kontakt der Coachee zu ihrer Chefin möglich.

Interview B: Übertragungen aus der Herkunftsfamilie verdeutlicht

„Und da hat der Coach, was ich sehr hilfreich für mich und weiterführend empfunden habe, diese Familiengeschichte – meine Familiengeschichte – beleuchtet, und da ist deutlich geworden, dass es da viele Parallelen gegeben hat zwischen dem Vorstandsvorsitzenden und meinem Vater. Das fand ich also sehr hilfreich, das für mich jetzt auch noch mal so zu verstehen, zu entdecken, dass es da doch Zusammenhänge gibt, die auch bestimmte Verhaltens- und Reaktionsweisen erklären, und von dieser Seite her dann auch ein leichter und besserer Umgang mit der Situation möglich wurde. Das, denke ich, war für mich jetzt auch noch mal im Rückblick sehr prägnant. (...) In Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen der zweiten Leitungsebene und mir, denke ich, ist deutlich geworden im Verlauf des Coachings, dass ganz viel im Prinzip auch so wechselseitig war und viel Unselbstständigkeit auf der zweiten Leitungsebene dazu geführt hat, dass ich mich sehr rein gehangen habe, was dann natürlich wiederum die Veränderung zu mehr Selbstständigkeit verhindert hat. Ich sag mal so: Die Dominanz durch mich, mein Vater war ja auch ziemlich dominant, führte dazu, dass sie dann auch so eine Form von – ich will nicht sagen erlernte Hilflosigkeit – aber so ein bisschen in die Richtung ging es. Das war für mich dann auch wirklich eine sehr wichtige Erkenntnis, die sich dann in meinem weiteren beruflichen Werdegang sehr deutlich positiv ausgewirkt hat.“ (Int. B, S. 8)

Zusammenfassende Deutung: Der Coachee hat im Coaching sowohl seine Arbeitsbeziehung zum Vorstandsvorsitzenden im Sinne einer Übertragungskonstellation reflektiert, wonach diese von Beziehungserfahrungen in der Herkunftsfamilie beeinflusst wurde, wie auch zu den Führungskräften der zweiten Leitungsebene konstruktiv und offenbar nachhaltig bearbeitet.

Diskussion: Die gegenüber allen anderen Kategorien höchste Zahl der berichteten Schlüsselerfahrungen im Bereich der Bearbeitung von Konflikten mit Vorgesetzten ist nicht eindeutig interpretierbar. Von Bedeutung dürfte der auf den Organisationen Sozialer Arbeit lastende Ökonomisierungs- und Wettbewerbsdruck sein, der sich etwa in Wertekonflikten mit der Geschäftsführung äußert (Int. D, G). Nach Weiß (2005, S. 205) kommen Leitungskräfte in der Sozialen Arbeit zunehmend „in strukturelle Widersprüche zu ihren Vorgesetzten. Sie geraten in Loyalitätskonflikte, (...) wenn sie klare Vorstellungen über die zur Aufgabe passenden, effizienten Organisationsformen und Strategien haben, diese aber von den Vorgesetzten nicht gesehen oder geteilt werden. (...) Die erlebte und reale Abhängigkeit kann bisweilen nur schwer ertragen werden, insbesondere wenn Organisationen in existenzielle Krisen geraten, was in jüngster Zeit immer schneller geschehen kann. Probleme werden in dieser Konstellation häufig als persönliche Konflikte erlebt und gedeutet – als individuelles Versagen oder als solche zwischen den Führungskräften. Die Beteiligten reiben sich auf, Konflikte eskalieren und nur die Trennung scheint ein Ausweg“.

Ferner ließe sich der Erklärungsansatz der „strukturellen Kränkungen“ in der „Sandwich-Position“ der mittleren Führungsebene heranziehen (Schreyögg 2002, S. 52), wobei sich nur ein Teil der Interviewpartner dieser Managementebene zuordnen lässt. Ebenso könnte eine führungskritische Einstellung relevant sein, die bei manchen sozialarbeiterischen Führungskräften – etwa auf der unteren Führungsebene der Teamleitungen – anzutreffen ist (siehe unten). Aber auch diese Erklärungshypothese würde nur für einen kleinen Teil der Interviewten zutreffen. Insgesamt weist die Befundlage einen weiten Bogen hinsichtlich der möglichen Hintergründe der auf die Interaktion mit Vorgesetzten bezogenen Konfliktkonstellationen auf, – von Wertekonflikten über Beziehungskonflikte bis zu intrapsychischen Übertragungskonstellationen, die sich einer monokausalen Erklärung entziehen.

2.2 Bearbeitung von Konflikten der Coachees mit Mitarbeiter/innen

Von 6 der 18 Interviews (33%), in denen der Umgang von Konflikten der Coachees mit ihren Mitarbeitern als Schlüsselersituation beschrieben worden ist, werden nachfolgend 2 exemplarisch dargestellt und ausgewertet:

Interview P: Durchsetzung von Regeln und Einforderung von Loyalität

„Und da bin ich wiedergekommen aus dem Urlaub nach 3 Wochen, und es war, wie ich vermutet hatte, Absprachen wurden nicht eingehalten, kurzum, eigentlich wurde gemacht, was jeder wollte. Außer den Kolleginnen, die immer gern unterdrückt werden, da hat man wieder gesehen, o.k., die durften arbeiten, die anderen haben sich frei genommen oder eher Feierabend gemacht. Teamsitzungen wurden nicht gemacht, obwohl beauftragt. Meine Stellvertreterin und ich haben eine vernünftige Übergabe gemacht, aus meiner Sicht war alles klar, und es war nichts gemacht. Da kam dann nochmal ganz klar heraus die Machtproblematik, wo ich ja wie gesagt auch beschwindelt wurde, erstmal durch meine Stellvertreterin. Sie hat das gemacht, hätte es nur vergessen zu protokollieren. Gelernt habe ich dann aber eher durch eine Kollegin noch mal, die gesagt hat, na dann hättest du doch einfach mal fragen müssen: ‚Was habt ihr denn besprochen?‘ Ich hab

drüber nachgedacht und dann mit dem Coach noch mal drüber gesprochen, und der sagte dann auch: ‚Ja mach das doch und verkauf das so, dass du das jetzt fürs Team nachholst! Das heißt, du weißt, es ist wenig Zeit, es haben Leute gefehlt, es war Urlaubszeit, du übernimmst jetzt die Aufgabe und holst das gerne mit dem Team, fürs Team nach.‘ Und so habe ich es auch verkauft, mit dem Ergebnis, wie gesagt, dass gerade eine Kollegin, das hat mich sehr gefreut, die sich sonst sehr zurückhält, die auch gesagt hat, ja, so und so war es, vor dem restlichen Team. Da hat die sich mal gerade gemacht und hat gezeigt: ‚Leute ihr könnt nicht mehr so machen, wie ihr wollt.‘ Das fand ich auch für mich ganz wichtig. Auch zu sehen, wer steht denn wirklich dahinter, was du hier anleierst, und wer nicht. Wie in des Kaisers neue Kleider. Wer sind die Dummen und wer sind die Schlaunen. Genau.“ (Int. P, S. 5)

Zusammenfassende Deutung: Die Regelverletzung durch das Team und die Stellvertreterin erscheint als Loyalitätskonflikt gegenüber dem Coachee, der – nachdem er zuvor in der Einrichtung als Vater und Elternrat agiert hat – erst vor kurzer Zeit die Leitung eines langjährig zusammenarbeitendes Teams übernommen hat. Besondere Relevanz erhält diese Schlüsselsituation aus Sicht des Coachees zum einen dadurch, dass er anhand der Teamsitzungsregel Durchsetzungskraft signalisiert hat: „ihr könnt das nicht mehr so machen, wie ihr wollt.“ Zum anderen wurden dadurch die Loyalitäten der einzelnen Teammitglieder ihm gegenüber erkennbar. Die Intervention des Coachs besteht in einer konkretisierende Bestätigung des Handlungsimpulses, den der Coachee auf Anregung einer Kollegin ansatzweise bereits entwickelt hat.

Interview J: „Bereinigung von Komfortzonen“ der Mitarbeiter

„Da ging es um die Bereinigung von Komfortzonen. Und zwar haben sich also hier im Haus – in den letzten sieben Jahren hat es fünf Geschäftsführungen gegeben, und das heißt, alle meine Leiter haben sich im Grunde selber sortiert und haben sich ihre eigenen Strukturen gebastelt und haben sich auch relativ fluktuöse Strukturen gebastelt. Und da musste ich immer wieder Dinge ordnen. Also Urlaubsplanungen zum Beispiel, jeder hat ihn so genommen, wie es ihm passte, aber der Dienst ist zum Beispiel nicht abgedeckt worden. Oder Arbeitszeiten, dasselbe Ding. Also man hat sich die Arbeitszeiten so strukturiert, wie es einem passte, ohne möglicherweise die Belange des Kunden noch gut genug im Blick zu haben. Da musste ich viel streiten. Und ja, das Thema ist ja, ich kann das anordnen, aber das muss ja auch umgesetzt werden, das heißt, ich hab dann ein hohes Konfliktpotenzial gehabt, und da immer wieder die Bestärkung zu haben, ja, es ist richtig. Ich kann dem nicht zuschauen und ich stehe das auch durch und ich halte das auch durch. Das war relativ wichtig. Also da war für mich das Coaching von hohem Wert, mir immer wieder auch die Richtung klar zu machen und auch ihnen immer wieder klar zu machen, das ist jetzt grade, auch wenn hier alle toben, auch wenn hier alle beleidigt sind, kein Grund, beleidigt zu sein, und dann ist es so. Es geht um Arbeit und es geht nicht darum, sich hier also – Wohlfühlen ist natürlich wichtig, aber wohlfühlen um den Preis der Qualität geht nicht. Und das war ein heftiger Konflikt, aber der ist mittlerweile ganz gut durchgestanden.“ (Int. J., S. 8)

Zusammenfassende Deutung: Nach mehrfachen kurzzeitigen Geschäftsführungswechseln haben die der Coachee unterstellten Leitungskräfte sich im entstandenen Führungsvakuum „eigene Strukturen gebastelt“. Dementsprechend erforderte die Durchsetzung von einheitlichen und vor allem kunden- bzw. klientenorientierten Regeln (z. B. Arbeits- und Urlaubszeiten) und entsprechenden Qualitätsanforderungen eine besondere Konfliktbereitschaft der Führungskraft. Den besonderen Wert des Coachings sieht die Interviewte in der Orientierungshilfe („mir immer wieder die Richtung klar machen“) und andererseits in der „Bestärkung“ bei der Entscheidungsfindung angesichts des hohen Konfliktpotenzials („auch wenn hier alle toben, (...) dann ist es so“).

Diskussion: Bereits unsere Führungskräftebefragung (Krczizek und Kühl 2008) zu potenziellen Beratungsbedarfen ergab mit 27% die Personalführung als die am häufigsten genannte der 5 Managementkategorien nach Koontz und O'Donnell (1974). Unter den von den nun interviewten Coachees berichteten Schlüsselsituationen findet sich dieser Bereich ebenfalls mit einem ähnlich hohen Anteil, insbesondere konflikthafter Personal-konstellationen, wieder. Konflikte mit Mitarbeitern, die in hohem Maße durch Loyalitäts- und Interessenkonflikte sowie Kontrollanforderungen gekennzeichnet sind, lassen sich unter anderem aus einer ambivalenten Haltung gegenüber institutioneller Macht und Kontrolle erklären. „Von vielen Fachkräften der Sozialen Arbeit werden Organisationen als eher einengend, lästig und reglementierend erlebt. Vor allem komplexere Organisationen erscheinen leicht als hierarchische Zwangsapparaturen. Ihre unnötigen Forderungen und bürokratischen Kontrollabsichten phantasievoll zu unterlaufen, gilt als besonders ‚professionell‘“ (Heiner 2007, S. 202). Diese Haltung lässt sich jedoch angesichts der gegenwärtig schwierigen Rahmen- und prekären Beschäftigungsbedingungen in der Sozialen Arbeit schwerlich aufrechterhalten. Allerdings geraten die Führungskräfte gerade durch diese zunehmend unter Druck.

Sausele-Bayer (2012, S. 318) stellte anhand einer qualitativen Studie im Hinblick auf Mitarbeitergespräche, die Führungskräfte einer Einrichtung der Behindertenhilfe geführt haben, fest: „Das ambivalente Verhältnis zu den eigenen Machtansprüchen geht Hand in Hand mit einer starken Verunsicherung im Hinblick auf den geeigneten Führungsstil und die Rolle als Leitung einer Einrichtung. Die Mitarbeiter mit Personalverantwortung fühlen sich in aller Regel einem kooperativen Führungsstil verpflichtet, werden aber im Alltag mit der Erfahrung konfrontiert, dass die eigenen Mitarbeiter nicht nur Mitspracherecht, sondern auch Entscheidungen fordern. Diese Entscheidungen werden wiederum von den Mitarbeitern in Frage gestellt werden.“ So finden sich Hinweise darauf, dass die Arbeitsbeziehung von Mitarbeitern und deren Vorgesetzten in der Sozialen Arbeit durchaus von diffusen, wenig eindeutigen Erwartungen bei oftmals ungeklärten Machtverhältnissen geprägt ist. Ein Beharren auf „einer Vorgesetztenrolle als ‚everybodies darling‘“, wie es Schreyögg (2002, S. 73) bei vielen Führungskräften, besonders aus dem sozialen Dienstleistungsbereich, konstatierte, dürfte allerdings derzeit kaum mehr durchzuhalten sein.

Zu konstatieren ist ferner, dass 5 der 6 Führungskräfte, die Mitarbeiterkonflikte berichtet haben, zuvor in anderen Rollen (als Mitarbeiter, Elternratsmitglied) in der Einrichtung gearbeitet haben und dieser Rollenwechsel für alle Beteiligten besondere Anforderungen gestellt hat (zu Rollenkonflikten von „Kaminaufsteigern“, die von der Mitarbeiter- in die Vorgesetztenrolle wechseln, vgl. Schreyögg 2002, S. 175).

2.3 Konfliktregulierung unter den Mitarbeiterinnen

2 von 18 Interviews (11 %) thematisieren die Konfliktregulierung unter Mitarbeitern bzw. zwischen unterstellten Führungskräften und deren Mitarbeiterinnen, davon nachfolgend eine Situationsschilderung:

Interview R: Konfliktregulierung zwischen einer unterstellten Führungskraft und einer Mitarbeiterin

„Also ich erinnere mich an eine Situation, da hatten wir einen Knick, also im Klientel. Das heißt, wir haben eine andere Klientel bekommen, was auch schon in Richtung Pflege tendiert, das war damals neu für uns. Wir waren es immer gewohnt, dass die Leute, die zu uns kommen, uns auch irgendwann wieder verlassen. So war das Ziel, und es zeichnete sich dann aber ab, dass wir dauerhafte Bewohner bekommen, also die wir auch pflegen müssen, und das war sehr schwierig mit dem Personal zu kommunizieren, weil das noch einmal ein ganz anderer Ansatz ist. Und da hatten, also hatte ich so im Coaching, das war mein Thema, dass wir gerade Hauswirtschaft, das so ein ganz wichtiger Bereich ist, mitnehmen. Wir haben dann eine neue Stelle besetzt, hauswirtschaftliche Betriebsleitung, und es war derartig schwierig, mit der bisherigen Hauswirtschaft, die wir hatten, jetzt eine ganz, ganz junge, neue Kollegin von Daimler Chrysler vorzusetzen, die hauswirtschaftliche Betriebsleitung ist und total straight unterwegs ist, was mir sehr gut gefallen hat, aber was eben schwierig war mit dem bisherigen Ansatz. Und das war sehr konfliktreich, bis dahin, dass die Kollegin, die lange Jahre hier war, gesagt hat, sie kündigt, und mir war das aber sehr wichtig, dass ihre Kompetenz hier im Haus bleibt, weil sie eben viel Geschichte dieses Hauses transportiert, ... und mein Lerneffekt war eben, wie ich das beides zusammenbringe und sie dann gut zusammen arbeiten können. Also es waren sehr viele Gespräche nötig, und es war sehr viel Annäherungsarbeit nötig, aber es hat dann funktioniert. Und funktioniert noch.“ (Int. R. S. 5)

Zusammenfassende Deutung: Konzeptionelle Veränderungen erforderten nach einer Stellenneubesetzung der Hauswirtschaftsleitung die Konfliktregulierung durch den Coachee zwischen dieser neuen Leitungskraft und einer mit Kündigung drohenden Mitarbeitern, die es allerdings zur Kontinuitäts- und Identitätssicherung in der Einrichtung zu halten galt. Dazu waren „viele Gespräche“ und „sehr viel Annäherungsarbeit nötig“, die im Coaching reflektiert worden sind.

Diskussion: Die Prävention, Moderation und Regulierung von Konflikten unter Mitarbeitern und in Teams gehört zu den zentralen Personalführungsaufgaben. Wie das Fallbeispiel (Int. R) zeigt, bietet das Coaching bei bereits eskalierten, komplexen Konflikten, die nicht selten durch eine Verschränkung personeller und kontextueller Faktoren (im vorliegenden Fall konzeptionelle Veränderungen und entsprechende Aufgaben- und Strukturveränderungen) gekennzeichnet sind, zum einen Unterstützung bei der konfliktdiagnostische Klärung. Zum anderen können im Coaching eine Abwägung der Interventionsmöglichkeiten der Führungskraft sowie der Transfer in konkretes Führungshandeln erfolgen.

2.4 Bearbeitung innere Konflikte: Zeit und Selbstmanagement

2 von 18 Interviews (11 %) lassen sich dieser Kategorie zuordnen. Eine Interviewpassage wird nachfolgend dargestellt:

Interview M: Zeitmanagement verbessert

„Es gab sicher Situationen. Das fällt mir jetzt schwer, muss ich sagen, aber ich denke, durch das Buch dann auch – also noch mal, ich denke, das Buch über das Zeitmanagement war so eine Art Zusammenfassung von Dingen, die wir im Coaching besprochen hatten in Bezug auf Zeitmanagement und auch auf eine gewisse Gelassenheit hin. Die Gelassenheit ist mir wohl eher nicht gelungen, aber vom Zeitmanagement hab ich dann doch angefangen und hab mir mehr aussortiert und mir dann doch mehr Freiräume gelassen. Also, insofern war da schon ein Aha-Effekt da gewesen, dass ich also wusste, ich kann mir auch mal Zeit nehmen, also das heißt, ich kann mich auch mal ein Stück weit aus der Klientenarbeit herausziehen und dann Leitungsarbeit machen, was mir allerdings, das muss ich sagen, sehr schwer gefallen ist, also ich konnte das nicht wirklich umsetzen. Ich hab es auch versucht, aber ich habe da sehr lange Zeiträume gebraucht, um eine Veränderung zu schaffen.“ (Int. M, S. 4)

Zusammenfassende Deutung: Die in einer Beratungsstelle tätige Teamleiterin und Coachee beschreibt den für diese Rolle häufigen inneren Konflikt zwischen Klienten- und Leitungsarbeit.³ Im konkreten Fall konnte sich die Coachee durch ein im Coaching verbessertes Zeitmanagement schließlich doch „mehr Freiräume“ lassen. Allerdings ist dem weiteren Interviewtext zu entnehmen, dass die Interviewte mittlerweile ihren inneren Konflikt zwischen Klienten- und Leitungsarbeit dadurch gelöst hat, dass sie die Führungsaufgabe abgegeben hat, um sich wieder ausschließlich der Klientenarbeit widmen zu können.

Diskussion: In unserer Befragung von Führungskräften kommt unter anderem das Bedürfnis nach einem verbesserten Selbst- und Zeitmanagement zum Ausdruck (Krczizek und Kühl 2008). Führungskräfte klagen häufig über einen zerrissenen Arbeitstag mit zahlreichen „Störungen“. Aufgabe des Coachings ist es dann, die komplexen Rollenanforderungen zu systematisieren, Delegationsmöglichkeiten von Aufgaben und Strukturierungen des Arbeitsalltags, aber auch subjektive Überlastungstendenzen wie Bewältigungsstrategien zu bearbeiten.

Es stellt sich abschließend die Frage, warum es sich bei allen berichteten Schlüsselsituationen und -erfahrungen um Konfliktbearbeitungen im Coaching handelt. Konflikte sind oft sehr emotional besetzt und werden als belastend erlebt; als „kalte“ Konflikte haben sie

3 So betonten in unserer Befragung von Führungskräften in der Sozialen Arbeit zahlreiche Befragte die für sie nach wie vor große Attraktivität der unmittelbaren Arbeit mit Klienten (Krczizek und Kühl 2008, S. 60). Diese Einstellung steht möglicherweise mit dem für die ursprüngliche eigene Berufswahl grundlegenden Helfermotiv in Zusammenhang und stellt demnach ein zentrales Identifikationsmerkmal von Führungskräften Sozialer Arbeit dar, führt aber möglicherweise zu Konflikten mit den Anforderungen an die gegenwärtige Leitungsrolle.

die Tendenz, unterschwellig kräftebindend zu schwelen, oder als „heiße“ Konflikte – und um letztere Kategorie handelt es sich bei allen berichteten Schlüsselsituationen – zu eskalieren (vgl. Berkel 2002). Sie produzieren gegenüber den Führungskräften einen intensiven Handlungsdruck – dies belegen die Interviews eindrucksvoll –, sie machen, so ist zu vermuten, in der Führungsposition besonders einsam und erzeugen schließlich einen entsprechenden Beratungsbedarf. Ferner lassen sich konfliktverschärfende Kontexteinflüsse eruieren: 6 der Interviewpartner (33%) thematisieren entsprechende Kontextvariablen als Konflikthintergründe, so Konzeptveränderungen als Hintergründe für Konflikte unter den Mitarbeitern (Int. E, R), Wertekonflikte, die mit der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit in Zusammenhang gebracht werden können (Int. D, G), und entsprechende Umstrukturierungen der Einrichtungen (Int. K).

3 Wirkungsbeschreibungen II: Weitere von den Coachees beschriebene Effekte

Im Gegensatz zu den Schlüsselerfahrungen (Wirkungsbeschreibungen I), die eher die Highlights der von den Coachees retrospektiv betrachteten Coaching-Prozesse als Narrationen der Konfliktklärung und -bewältigung erfassen, bilden die von den Coachees auf die Frage nach Veränderungen durch das Coaching gegebenen Antworten eher bilanzierend eine große individuelle Bandbreite an Wirkungsbeschreibungen ab (Wirkungsbeschreibungen II). Diese waren sämtlich positiv, auch Nebenwirkungen wurden nicht berichtet. Insgesamt konnten 32 Mehrfachnennungen der 18 Interviewten den folgenden Kategorien zugeordnet werden:

Die in der ersten Kategorie „Personalführung“ (19%) erfassten Äußerungen betreffen das gesamte Spektrum der Interaktion mit Mitarbeitern von der angemessenen Gestaltung der Arbeitsbeziehungen über die Bearbeitung von Konflikten bis zur vermehrten Verhaltenssicherheit bei Anordnungen und Personalmaßnahmen. Beispiele: „Von daher ging's wirklich eher darum, noch mal, wie soll ich sagen, noch mal eine andere Form von Verständnis zu entwickeln, auch wenn man manchmal einen ganz dicken Hals hat. Und man eigentlich weiß oder glaubt, du musst jetzt hierfür kein Verständnis haben. Ich muss kein Verständnis dafür haben, angeschwindelt zu werden. Aber damit einfach sensibler umzugehen. Und da den Fuß auch in der Tür zu lassen. Das war so das Ergebnis“ (Int. J, S. 6). „Sicherer bei Personalmaßnahmen werden, Anordnungen notfalls treffen, Abmahnungen, zwei Arbeitsgerichtsprozesse, da entstehen dann Ängste, Befürchtungen, wenn man so was tun muss. Da war es wichtig, einen Raum zu haben, darüber nachzudenken, was entspricht mir auch, wie machst du das, Klarheit finden, Struktur reinbringen“ (Int. Q, S. 6). Bereits unsere Führungskräftebefragung (Krczizek und Kühl 2008) zu potenziellen Beratungsbedarfen ergab mit 27% die Personalführung als die am häufigsten genannte der 5 Managementkategorien nach Koontz und O'Donnell (1974). Auch unter den Schlüsselerfahrungen der befragten Führungskräfte haben Konflikte mit Mitarbeitern 33% der Nennungen einen sehr hohen Anteil. Angesichts der bereits diskutierten vielfach divergierenden Erwartungskonstellationen von Fach- und Führungskräften, der prekären Rahmenbedingungen etc. (vgl. Kap. 2.2.) wird die besondere Bedeutung der Personalführung als Wirkungsbereich im Coaching nachvollziehbar.

Die zweite Kategorie beinhaltet Antworten, die die Selbstreflexion (15%), etwa die Verdeutlichung „blinder Flecken“ und eigener Wahrnehmungsmuster betreffen. Beispiele: „... aber vor allen Dingen, dass ich für mich selber, mein berufliches Agieren einen viel kritischeren und reflexiveren Blick bekommen habe, also ich mich selber besser auch von außen her wahrnehmen konnte und ein Empfinden, eine Sensibilität, vielleicht auch im positiven Sinne eine Irritationsfähigkeit erreicht habe, die ich vorher lange nicht so hatte“ (Int. B., S. 9). „Und es ist auch hilfreich, sag ich mal, die Reflexionsebene, weil man erkennt logische Brüche nicht, die man selber hat. Man selber hat ja eine Logik und man denkt immer, das stimmt alles und ich habe ja so die Erfahrung gemacht, wenn ein anderer drauf guckt, der findet ganz schnell die logischen Brüche. Man hat die. Also und das war sehr hilfreich“ (Int. N., S. 6).

Unter der dritten Kategorie (12%) sind Antworten subsumiert, die die Verdeutlichung eigener Fähigkeiten und Potenziale des Coachees betreffen, beispielsweise: „Ich denke, dass sich meine Sicht auf meine eigenen Ressourcen und Fähigkeiten sehr verändert hat, die ich heute mehr sehen kann, und auch sehen kann, was ich kann“ (Int. N., S. 4).

Die vierte Kategorie (12%) beinhaltet Antworten, die das Setzen von Grenzen sich selbst und äußeren Anforderungen gegenüber beinhalten. Klassifiziert werden Antworten wie: „Ich bin jetzt auch wieder fähig, Grenzen zu setzen für mich selbst. Ich habe auch gelernt, dass es dieses Muss nicht gibt, also ich habe mir selbst immer dieses Muss auferlegt, und dass ich da auch ein bisschen entspannter rangehen kann zu sagen: ‚Nein das muss jetzt nicht.‘“ (Int. L, S. 8; hier bezieht sich die Interviewte auf ihr zuvor benanntes Burnout).

Unter der fünften Kategorie werden Äußerungen (9%) gebündelt, die sich auf die Gestaltung der Leitungsrolle beziehen. Beispielhaft ist zu nennen: „Meine Rolle in der Einrichtung ist mir viel klarer geworden, was der Vorstand von mir verlangen kann und was nicht und so, oder die Mitarbeiter oder so, und was meine Verantwortung ist und was nicht und was meine Aufgaben, meine Sache, und das hat auch besser funktioniert, nicht sofort, aber dann schon“ (Int. A, S. 8).

Die sechste Kategorie (9%) beinhaltet Äußerungen, die den Kompetenzzuwachs im Hinblick auf die Organisationsentwicklung im Sinne der Gestaltung organisationsbezogener Veränderungen und Krisen umfassen. Beispiel: „Ich habe gelernt, nach Stärken in den Strukturen zu gucken, also was stützt mich in so Prozessen, die so aus dem Ruder laufen“ (Int. H., S. 5).

Zu dieser siebten Kategorie gehören Äußerungen (6%), die auf die Gewinnung emotionaler Distanz fokussieren. Beispiel: „Nach meiner Wahrnehmung habe ich eine bessere Distanz bekommen. Also ich hab nicht mehr so das Gefühl, ich stecke so in diesen Dingen drin, und es überfährt und überrollt mich, ... Also das war's, so eine Distanz hinzukriegen für mich“ (Int. R, S. 8).

Die achte Kategorie (6%) beinhaltet Antworten, die die Klärung persönlich-biografischer Anteile der Interviewten betreffen. Beispiel: „... ein Blick in die Tiefe, gerade was jetzt diese familiären Zusammenhänge und auch die Auswirkungen auf die aktuelle Berufssituation betrifft“ (Int. B, S. 9; der Interviewte bezieht sich hier auf die Verdeutlichung seiner Übertragung von ihm erinnerten Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensstile des eigenen Vaters auf den derzeitigen Vorstandsvorsitzenden seiner Einrichtung).

Die neunte Kategorie (6%) erfasst Antworten, die sich auf die Konfliktbewältigung hinsichtlich der Beendigung der Leitungstätigkeit beziehen. Beispiel: „Das will ich einfach nicht, und welche Möglichkeiten gibt's für mich, das intern zu ändern oder nicht zu

ändern oder mich zu ändern oder auszusteigen, ... indem ich gekündigt habe und mich selbstständig gemacht habe“ (Int. D, S. 5).

Unter der zehnten Kategorie werden Antworten der Befragten (6%) subsumiert, die die Einstellungsveränderung zur Nutzung von Coaching beinhalten. Beispiel: „Und ich denke, auch ein wichtiger Punkt meiner Einstellung zum Aufsuchen von Hilfen hat sich verändert, also, ich war relativ skeptisch vor dem Coaching, und es hat sich doch in diese Richtung entwickelt, es ist gut, sich professionelle Hilfe auch zu holen, ja“ (Int. C, S. 8).

Betrachtet man die Wirkungskategorien im Überblick, so lassen sich die auf persönliche Ressourcen, Kompetenzen und Bewältigungsstrategien der Führungskraft gerichteten Wirkungsbeschreibungen der Coachees kategorial bündeln („Selbstreflexion“, „Verdeutlichung eigener Fähigkeiten und Potenziale“, „Setzen von Grenzen sich selbst und äußeren Anforderungen gegenüber“, „Gewinnung emotionaler Distanz“, „Klärung persönlich-biografischer Anteile“). Somit wird mit 52% ein starkes Kategorienbündel deutlich, das sich auf berichtete Wirkungen im Hinblick auf persönliche Anteile der Führungskraft bezieht.

Betrachten wir nun die einzelnen Elemente dieses personenorientierten Kategorien-Bündels genauer: Der mit 15% hohe Anteil der Kategorie „Selbstreflexion“ ist angesichts oftmals fehlender direkter und vor allem authentischer Feedbacks von Mitarbeitern plausibel. Dies gilt auch für die im Coaching erfolgende bewusste Wahrnehmung eigener Fähigkeiten und Potenziale. Zu lernen, noch besser eigene Grenzen wahrzunehmen und auch zu setzen sowie emotionale Distanz zum Führungshandeln zu entwickeln, sind nicht nur im Sinne von Burnout-Vorbeugung und Selbstsorge generell wichtige Subjektkompetenzen einer Führungskraft, sondern gerade auch in der Sozialen Arbeit, wo ein besonderes Engagement für sozial Benachteiligte im Werte-Selbstbild der Führungskräfte nach wie vor von hohem Stellenwert ist (Beher et al. 2008, S. 128 ff.). Allerdings ist wissenschaftlich bislang ungeklärt, ob Führungskräfte im Sozialbereich deshalb anfälliger für entsprechende Abgrenzungsschwierigkeiten sind, als dies in anderen Bereichen des Arbeitslebens der Fall ist.

Insgesamt lässt sich anhand der vorliegenden Interviewdaten konstatieren, dass neben der Personalführung (19%) in den Wirkungsbeschreibungen der Coachees eine deutlich ausgeprägte Fokussierung auf persönliche Anteile des Coachees vorliegt, der sich etwa die Hälfte aller Wirkungsbeschreibungen zuordnen lässt. Coaching wird zur individuellen Selbstreflexion genutzt und dementsprechend als wirksam eingeschätzt. Rufen wir uns die Wirkungsbeschreibungen zu Schlüsselerfahrungen in Erinnerung, wo ebenfalls die personenbezogene Bewältigungsdimension großen Raum einnahm, als es um die Bearbeitung von Konflikten ging, in die die Coachees involviert waren, so können wir feststellen, dass das Coaching in der Sozialen Arbeit vor allem als Instrument individueller Selbstreflexion im Führungshandeln zum Einsatz kommt.

Ansonsten wird anhand der Untersuchungsergebnisse deutlich, dass die zentralen Funktionen des Managens mit ihren Dimensionen des Führens, der Planung, des Organisierens und der Kontrolle der Mitarbeiter (noch) nicht zu den zentralen Wirkungsfeldern im Coaching gehören. Allerdings gilt dies durchaus für die Personalführung, die unter den berichteten Schlüsselerfahrungen und Wirkungsbeschreibungen mit einem beachtlichen Anteil vertreten sind. Berücksichtigt man die großenteils erhebliche Intensität der in der Personalführung berichteten Konfliktodynamiken, so könnte dies ein Erklärungsansatz für den großen Anteil sein. Möglicherweise geben die befragten Führungskräfte aufgrund ihrer sozialarbeiterischen Berufsauffassung, die der Beziehungsarbeit verpflichtet ist, in

ihrem Leitungsverständnis den personenbezogenen Aspekten gegenüber den mehr sachlichen Managementfunktionen einen größeren Stellenwert. Vielleicht haben sie sich dazu Unterstützung bei Coaches gesucht, die über eine Konzeptaffinität im Sinne eines ähnlich beziehungsorientierten Führungsverständnisses verfügen. Dennoch bleibt angesichts der schwierigen Gesamtsituation der Sozialen Arbeit unklar, warum nicht auch andere Managementbereiche Gegenstand der durch das Coaching gemachten Schlüsselerfahrungen geworden sind. Möglicherweise bilden Strukturprobleme eine zwar nicht explizit benannte, so doch immanente kontextuelle Hintergrundfolie für den hohen Anteil an Konflikten mit Vorgesetzten und Mitarbeitern. Und möglicherweise ist Coaching als Beratungsformat im Hinblick auf Managementfunktionen in diesem Arbeitsfeld noch nicht hinreichend bekannt, oder das Beratungsangebot ist noch nicht entsprechend ausgerichtet. Die Klärung dieser Frage muss weiteren Untersuchungen, vor allem Prozessanalysen, vorbehalten bleiben.

Für Coaches, die mit Führungskräften der Sozialen Arbeit als Coachees arbeiten wollen, stellen sich anhand der vorliegenden Untersuchungsergebnisse Kompetenzanforderungen, die dem Konflikt-Coaching einen besonderen Stellenwert zuweisen. Hierfür stehen mittlerweile elaborierte und breit ausgerichtete Ansätze zur Verfügung (vgl. Schreyögg 2002; Enderli 2006; König und Vollmer 2009; Schulte 2008). Deren qualifizierte Anwendung ermöglicht es nicht nur, der Gefahr entgegenzuwirken, dass institutionelle Konflikte personalisiert werden, sondern auch die interaktionalen, management- und organisationsbezogenen sowie die gesellschaftlichen Dimensionen des jeweiligen Beratungsgegenstandes in den Blick zu nehmen. Ebenso können die Führungskräfte dabei unterstützt werden, nicht nur auf akute Konflikte zu reagieren, sondern auch im Rahmen eines präventiven Konflikt-Coachings Strategien der Konfliktvorbeugung zu entwickeln. Insofern verfügt das Coaching über methodisch ausdifferenzierte Beratungskonzepte, sollte sich der Beratungsbedarf seitens der Führungskräfte zukünftig auf weitere Managementfelder ausdehnen. Derzeit wird das Coaching von den Führungskräften der Sozialen Arbeit allerdings offenbar eher als Instrument der Verbesserung der Personalführung, der individuellen Selbstreflexion und vor allem der Konfliktbewältigung als wirksam erlebt.

Literatur

- Behr, K., et al. (2008). *Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*. Weinheim: Juventa.
- Belardi, N. (1992). *Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung*. Paderborn: Junfermann.
- Berkel, K. (2002). *Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen* (7. Aufl.). Heidelberg: Sauer.
- Buer, F. (2002). Führen – eine professionelle Dienstleistung. Oder: Wozu Führungskräfte Supervision benötigen. *Supervision*, 20(3), 43–54.
- Bürmann, J. (1992). *Gestaltpädagogik und Persönlichkeitsentwicklung*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision. (Hrsg.). (2008). *Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten*. Kassel: university press.
- Enderli, L. (2006). Konfliktcoaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 168–177). Heidelberg: Springer.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2006). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Gotthard-Lorenz, A. (2011). Wie unterstützt Supervision die Führung in Sozialorganisationen. Eine selbstreflexive Beobachtung. *Supervision*, 29(3), 24–33.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Haken, H., & Schiepek, G. (2010). *Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Hein, J. (2012). Analyse (in)direkter Effekte von Coaching anhand der generischen Prinzipien – eine empirische Fallstudie. In C. Schiersmann & H.-U. Thiel (Hrsg.), *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen* (S. 132–163). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Heiner, M. (2007). *Soziale Arbeit als Beruf*. München: Ernst Reinhard.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1974). *Principles of management: Analysis of management functions*. New York: McGraw-Hill.
- König, E., & Vollmer, G. (2009). *Handbuch Systemisches Coaching*. Weinheim: Beltz.
- Kricizek, R., & Kühl, W. (2008). Coaching für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit – eine empirische Bedarfsanalyse. *OSC*, 15(1), 56–69.
- Kühl, W., & Pastäniger-Behnken, C. (1999). Prozeßqualität durch Supervision. Interviews mit Sozialpädagogischen FamilienhelferInnen in Thüringen. *Jugendhilfe*, 3, 164–171.
- Leuschner, G. (1991). Leiter-Supervision. *Sozialpädagogik*, 3, 125–132.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Neuschäfer, K. (2004). Supervisorinnen und Supervisoren in der Schule. *Forum Supervision*, 18(23), 70–84.
- Rauen, C. (1999). *Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich*. Göttingen: Hogrefe.
- Sausele-Bayer, I. (2012). *Personalentwicklung als pädagogische Praxis*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schreyögg, A. (2002). *Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schreyögg, A. (2012). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7., überarb. u. erw. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Schreyögg, A. (2013). Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. www.schreyoegg.de. Zugegriffen: 13. Aug. 2013. (Internetportal).
- Schulte, H. G. (2008). Konfliktberatung ohne den Konfliktpartner im Einzelcoaching. In H. Pühl (Hrsg.), *Handbuch der Supervision 3* (S. 180–186). Berlin: Leuthner.
- Wardetzki, B. (2004). *Kränkungen am Arbeitsplatz*. München: Kösel.
- Weigand, W. (1994). Leitungsberatung. In H. Pühl (Hrsg.), *Handbuch der Supervision 2* (S. 152–161). Berlin: Marhold.
- Weiß, K. (2005). Beweglich und stabil auf schwankendem Boden. Supervision für Führungskräfte – was Führungskräfte gegenwärtig in der Supervision beschäftigt. In M. W. Fröse (Hrsg.), *Management Sozialer Organisationen* (S. 203–216). Bern: Haupt.



Dr. Wolfgang Kühl, Professor für Arbeitsformen und Institutionen Sozialer Arbeit an der Ernst-Abbe-FH Jena, Coach DGfC, Supervisor DGSv, Lehrcoach und Lehrsupervisor. Internet: www.supervision-kuehl.de.