

INHALT

Editorial 2
Annette Bremeyer, Carola Hahne, Björn Hagen

Wirksame Teamleitung – Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Fach- und Führungskräften in der Kinder- und Jugendhilfe 4
Christiane Schulten, Jakob Tetens

Authentisches Leadership durch achtsame Selbstführung: Warum die Reflexion des Führungshandelns beim Selbst beginnen muss 15
Thomas Hanstein

Fachberatung in der Sozialen Arbeit – Einsatzmöglichkeiten und Methoden Teil II: Methodeneinsatz..... 28
Sandra T. Klaassen

Die Krux mit den Zielen: Wenn Wünsche mit Zielen verwechselt werden oder: Warum ein schulabstinentes Kind sein Vorhaben, wieder zur Schule zu gehen, kaum realisieren kann – Eine Fallstudie 35
Jan Hesselink, Karl-Heinz Lindemann

Gesetze und Gerichte
• Was steckt hinter § 19 Abs. 4 SGB VIII? 45
Simone Patrin

Rückschau:
Forum *Sozialraumnahe Hilfen 2023*..... 49
Annette Bremeyer

Rückschau:
Forum *Personal- und Organisationsentwicklung 2023* 51
Petra Wittschorek

Rückschau Editorial EJ 1 bis 4 2023..... 53

Hinweise 59

Auf ein Wort
Gib uns Mut!U3
Michael Beck

TIPP:
Familienzentrum 2.0 – alles digital oder was?
Judith Jungwirth

Beilagenhinweis:
Dieser Ausgabe liegen das EJ-Jahresverzeichnis 2023 bei sowie die Programme der EREV-Reihen 2024 *Biografisch arbeiten, Ausbildung zum Eltern- und Familienberater, Entwicklungspsychologisch Arbeiten und Navigieren beim Driften.*

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern ein gesundes und gutes Jahr 2024!

Wirksame Teamleitung – Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Fach- und Führungskräften in der Kinder- und Jugendhilfe

Christiane Schulten, Wildeshausen; Jakob Tetens, Bremen

Teamleitungen haben in der Kinder- und Jugendhilfe die wichtige und gleichzeitig herausfordernde Aufgabe, ihr Team im Alltag fachlich zu unterstützen und für möglichst reibungslose organisatorische Abläufe zu sorgen. Diese recht allgemeine Beschreibung ist auch schon die einzige Gemeinsamkeit, die vermutlich alle Teamleitungen eint. Denn schaut man sich die Aufgaben, Kompetenzen sowie Rahmenbedingungen der unteren Führungsebene bei Jugendhilfeträgern näher an, ergeben sich zum Teil deutliche Unterschiede zwischen den Einrichtungen. Das beginnt bereits bei der Begrifflichkeit, so ist von Teamleitungen, aber auch von Gruppenleitungen oder Teamkoordinationen die Rede. Und auch das jeweilige Selbstverständnis ist oft sehr trägerspezifisch. Zugleich existieren vor Ort teilweise auch wenig trennscharfe Abgrenzungen zu anderen Hierarchieebenen. Dies waren die Ausgangspunkte für das Forschungsprojekt »Wirksame Teamleitung«, dessen Ergebnisse in diesem Beitrag vorgestellt werden.

Das Projekt, das als Kooperation einer Organisationsberaterin, eines Hochschullehrers und des Evangelischen Erziehungsverbandes e. V. (EREV) durchgeführt wird, knüpft an die Überlegungen von Tetens (2020) an und verfolgt das Ziel, die Vielfältigkeit der Teamleitungsmodelle zu erforschen und zentrale Wirkfaktoren und Stolpersteine herauszuarbeiten, die die Arbeit einer Teamleitung in der Kinder- und Jugendhilfe unterstützen beziehungsweise behindern. Es möchte unter anderem Antworten liefern auf diese Fragen: Welche Aufgaben haben Teamleitungen, und welche Ressourcen werden ihnen zu ihrer Erledigung zur Verfügung gestellt? Ist die Arbeitsbelastung bei Teamleitungen aufgrund der Komplexität der Aufgaben sowie der Stel-

lung zwischen der oberen Leitungsebene und den Mitarbeitenden möglicherweise besonders hoch? Was sind Voraussetzungen zur Übernahme der Funktion einer Teamleitung, und wie bewerten Teamleitungen die ihnen zur Verfügung gestellten Möglichkeiten zur Qualifizierung und Weiterbildung? Wie schätzen die Befragten die Idee selbstorganisierter Teams ohne explizite Leitung ein?

Antworten auf diese Fragen können Entscheidungsträgern und -trägerinnen in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe dabei helfen, differenzierter abzuwägen, welches Teamleitungsmodell vor dem Hintergrund der Bedarfe, der Struktur und der Ressourcen ihrer Einrichtung sinnvoll ist und was es bei anstehenden Veränderungen in der Leitungsstruktur zu bedenken gilt. Dies scheint nicht zuletzt auch mit Blick auf aktuelle und zukünftige Entwicklungen in der Arbeitswelt sinnvoll und notwendig zu sein – man denke an den Fachkräftemangel, veränderte Ansprüche der Generationen Y und Z, die Forderung nach mehr Agilität oder auch die Prämissen der sogenannten New Work (Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik 2023; Epe 2023; Erlinghagen 2020). Im Folgenden wird zunächst das methodische Vorgehen erläutert und anschließend werden zentrale Ergebnisse der quantitativen Befragung sowie der ergänzenden qualitativen Interviews vorgestellt. Der Beitrag endet mit einigen Schlussfolgerungen für die Praxis sowie einem Fazit.

1. Forschungsdesign

Für die Studie wurde ein zweiteiliger Aufbau gewählt: In einem ersten Schritt sollte eine breit angelegte Online-Befragung ein möglichst

umfassendes Bild über Wirkfaktoren und Stolpersteine für Teamleitungen in der Kinder- und Jugendhilfe liefern. Die quantitative Befragung richtete sich – einer systemischen Perspektive folgend – sowohl an die untere Führungsebene selbst (hier wurde übergreifend der Begriff Teamleitung gewählt) als auch an die Ebene der Mitarbeitenden sowie die mittlere und obere Führungsebene (Bereichsleitung, Einrichtungsleitung, Geschäftsführung etc.).

Die Zielgruppe wurde im Schneeballverfahren mithilfe des Kooperationspartners EREV erreicht, indem der Link zur Onlinebefragung im Herbst 2022 an die Mitgliedsorganisationen und hierüber an Fach- und Führungskräfte in der Kinder- und Jugendhilfe im gesamten Bundesgebiet versendet wurde. Außerdem wurde er in beruflichen Netzwerken wie *LinkedIn* gestreut. Innerhalb des 30-tägigen Erhebungszeitraums beteiligten sich bundesweit 510 Personen an der Befragung. Die Auswertung der Fragebögen erfolgte computergestützt nach der Methode der deskriptiven Statistik (Kromrey 2016). Neben den Ergebnissen aus den geschlossenen Fragen und möglicher Kreuzanalysen wurden die Antworten der offenen Kategorien einbezogen, indem sie inhaltsanalytisch codiert und geclustert wurden.

Die Befragungsergebnisse wurden durch zehn vertiefende Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen aller hierarchischen Ebenen ergänzt: obere Leitungsebene (Vorstand, Geschäftsleitung); mittlere Leitungsebene (Abteilungsleitung); untere Leitungsebene (Teamleitungen); Mitarbeitende sowie zwei Experten im Themenfeld Teamleitung und Organisationsentwicklung in Jugendhilfeeinrichtungen. Der Interviewleitfaden für die qualitativen Interviews umfasste elf Fragen, zum Teil mit ergänzenden Unterfragen. Alle Interviews wurden in Videokonferenzen geführt, sie dauerten jeweils circa eine Stunde. Die Transkription der Audioaufnahmen erfolgte teilautomatisiert, Analyse und Codierung wurden manuell mithilfe der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse vorgenommen (Mayring 2022).

2. Empirische Ergebnisse

Betrachtet man die personenbezogenen Daten, zeigt sich, dass 69 Prozent der Befragten weiblich und 31 Prozent männlich sind, was der üblichen Geschlechterverteilung in der Kinder- und Jugendhilfe entspricht (Deutsches Jugendinstitut 2020). 65 Prozent der Befragten haben mehr als zehn Jahre Berufserfahrung. Knapp zwei Drittel der Befragten arbeiten im stationären Bereich, eine deutliche Mehrheit ist in den Hilfen zur Erziehung tätig. Alle Hierarchieebenen sind in der Befragung gut vertreten: 36 Prozent sind Mitarbeitende, davon über 90 Prozent Fachkräfte und nur wenige Hilfskräfte. 41 Prozent sind auf der unteren Leitungsebene tätig, 23 Prozent auf der mittleren und oberen Leitungsebene. Knapp die Hälfte der Befragten arbeitet bei Trägern mit mehr als 500 Mitarbeitenden, ebenfalls etwa die Hälfte der Befragten in einem Team mittlerer Größe (sechs bis zehn Mitarbeitende).

2.1 Arbeitszufriedenheit, Aufgaben und Zeitressourcen

Die Ergebnisse zeigen insgesamt eine überwiegende Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitssituation, auch unter den Teamleitungen. Sie sind zu 71 Prozent eher zufrieden oder sehr zufrieden und liegen damit nur knapp unter dem Gesamtdurchschnitt von 75 Prozent. Bei der Frage nach den Gründen für Unzufriedenheit wird von den Teamleitungen häufiger die hohe Arbeitsbelastung genannt:

»Als Teamleitung ist man ‚der Arsch vom Dienst‘, wenn Dinge schief laufen oder Dienste nicht abgedeckt werden können, man trägt für alles die Verantwortung und muss immer ansprechbar sein, bekommt dafür aber so gut wie nichts an Wertschätzung oder Geld entgegengebracht.«

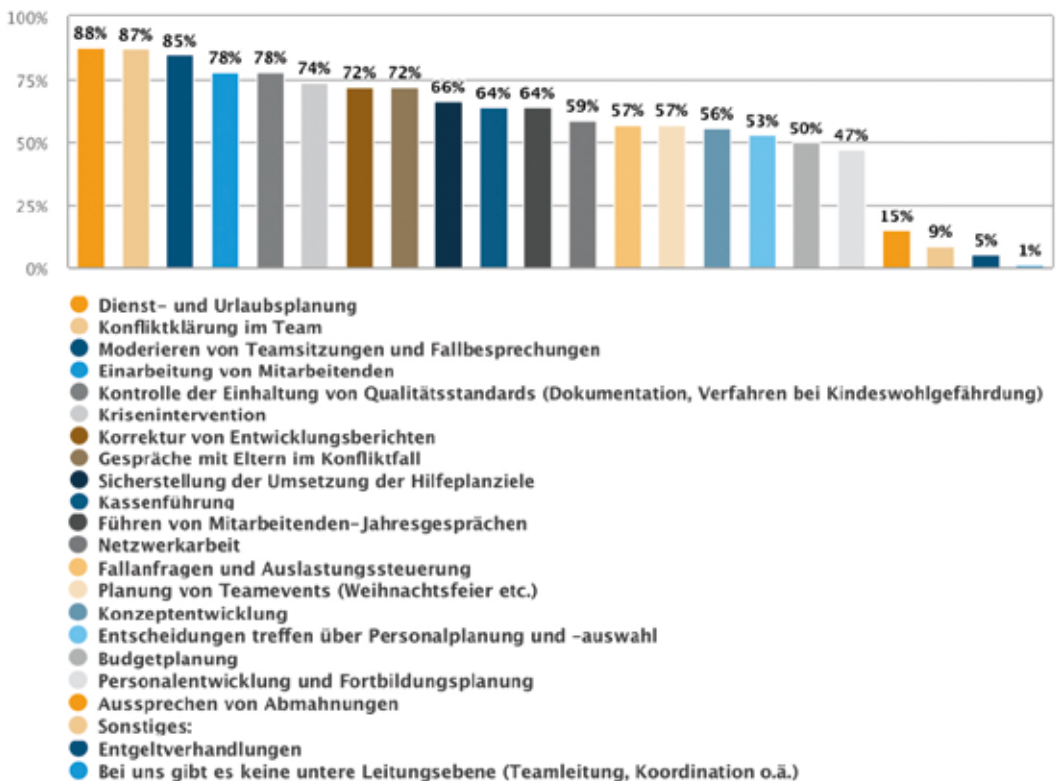
Die Gründe für Zufriedenheit auf Seiten der Teamleitungen wurden selten differenziert:

»Tolles Team, hohe Motivation, Loyalität und Identifikation mit der Arbeit und der Gruppe, ich kann selbst Arbeitsbedingungen schaffen, Vorgaben sind dehnbar. Einrichtung bietet gute Rahmenbedingungen und ein hohes Maß an Freiheit für die Teams.«

Prinzipiell sind Teamleitungen in der Kinder- und Jugendhilfe mit einer Vielzahl an Aufgaben betraut, weshalb sie von den Befragten mehrfach auch als »Mädchen für alles« bezeichnet werden. An erster Stelle stehen Dienst- und Urlaubsplanung, Konfliktklärung im Team, Moderation von Teamsitzungen und Fallbesprechungen. Eher selten kümmern sich Teamleitungen um das Aussprechen von Abmahnungen und um Entgeltverhandlungen (siehe Abbildung 1).

Angesichts der Fülle an Aufgaben stellt sich die Frage, wie viel Zeit einer Teamleitung durchschnittlich pro Woche für Leitungsaufgaben zur Verfügung steht. Hier ist das Ergebnis heterogen und zeigt, wie viele unterschiedliche Teamleitungsmodelle es offenbar gibt: Die Hälfte der Befragten gibt an, dass zwei bis zehn Stunden zur Verfügung stehen, mehr als 20 Stunden sind es nur in 18 Prozent der Fälle. Ein interessanter Zusammenhang ergibt sich, wenn man die persönliche Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitssituation und die Anzahl der Leitungsstunden einer Teamleitung miteinander vergleicht: Befragte aller Hierarchieebenen, bei denen die Teamleitungen mit mehr als elf Stunden für Leitungsaufgaben ausgestattet sind, sind tendenziell zufriedener als Befragte, bei denen die Teamleitung weniger Leitungsstunden zur Verfügung hat.

Abbildung 1: Aufgaben von Teamleitungen



2.2 Entscheidungsbefugnisse

Bei der Frage nach dem Entscheidungsspielraum einer Teamleitung stellen sich je nach eigener beruflicher Position deutliche Unterschiede heraus: Fast 80 Prozent der höheren Leitungsebene schätzen die Entscheidungsbefugnisse von Teamleitungen als eher groß beziehungsweise sehr groß ein, bei den Teamleitungen selbst nur 65 Prozent und bei den Mitarbeitenden nur 51 Prozent.

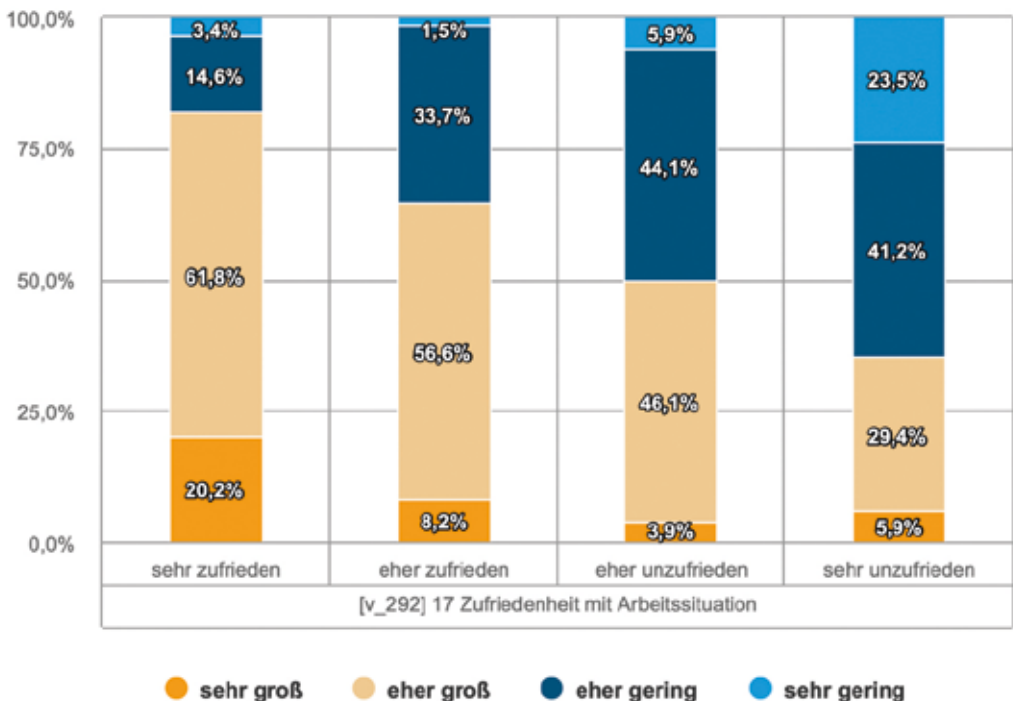
Dabei wird ein Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit aller Befragten erkennbar: Je größer der Entscheidungsspielraum der Teamleitungen in der Einrichtung ist, desto höher ist die Zufriedenheit aller Beteiligten selbst, auch die der höheren Leitungsebenen sowie der Mitarbeitenden (siehe Abbildung 2).

Die Studienergebnisse widersprechen damit einer möglichen Annahme, dass die mit mehr Befugnissen steigende Verantwortung zu einer Reduzierung der Arbeitszufriedenheit führen könnte.

In den vertiefenden Interviews wurde gefragt, wie sich dieses Ergebnis interpretieren lässt. Die Ergebnisse lassen sich zu folgenden Kernaussagen zusammenfassen:

- Entscheidungsmöglichkeiten und ein entsprechender klarer Rahmen fördern die Selbstwirksamkeit und erhöhen in der Folge die Zufriedenheit.
- Praxisferne und nicht im eigenen Arbeitsbereich reflektierte Leitungsentscheidungen verursachen hingegen Unzufriedenheit.
- Teamleitungen brauchen Rückhalt und Vertrauen seitens ihrer Vorgesetzten.

Abbildung 2: Arbeitszufriedenheit aller Befragten je nach Größe des Entscheidungsspielraums der Teamleitung



Eine Teamleitung erläutert im Interview:

»Das ist ja eine Aufwertung auch des Selbstwertes. Also allein der von der Teamleitung, aber auch von dem Team an sich. Wir können das selber entscheiden, und wir werden ernst genommen. [...] Ich glaube, dass die Arbeitsbelastung dadurch dann gar nicht so hoch erscheint und gar nicht so hoch, also so stark empfunden wird.«

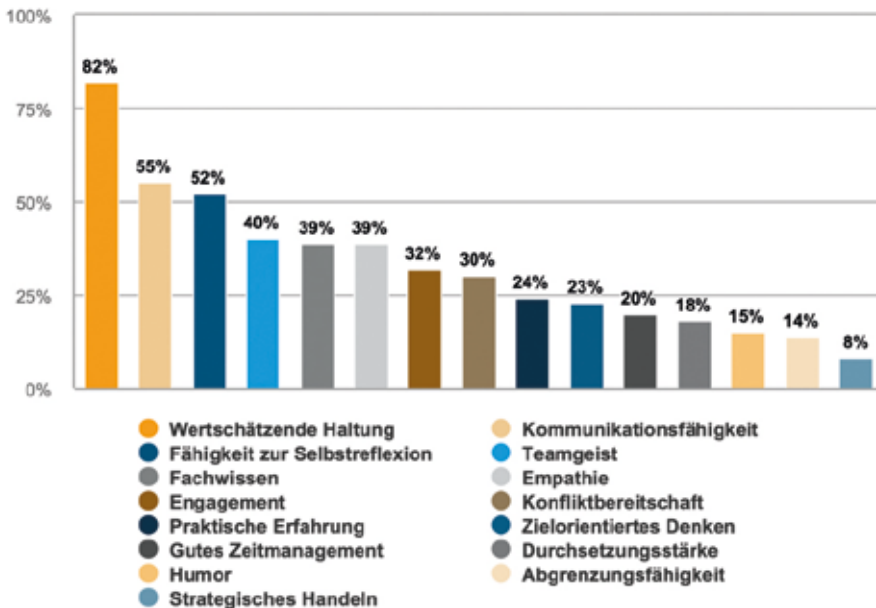
scheint, andererseits aber Konfliktbereitschaft als Eigenschaft erst an achter Stelle genannt wird. Alle Interviewten sind sich darüber einig, dass in Teams oft ein Harmoniestreben vorherrsche, Konflikte negativ behaftet seien und Konfliktbereitschaft häufig nur gering ausgeprägt sei. Zudem würden Konflikte gegebenenfalls an höhere Ebenen delegiert.

2.3 Eigenschaften und Motivation

Als Eigenschaften einer guten Teamleitung sind vor allem Softskills gefragt: Eine wertschätzende Haltung hat klare Priorität, gefolgt von Kommunikation und Selbstreflexion. Hingegen spielen Fachwissen, Konfliktbereitschaft, Durchsetzungsstärke oder strategisches Handeln nur eine geringe Rolle (siehe Abbildung 3).

Bei der Frage, was Menschen motiviert, die Aufgabe einer Teamleitung zu übernehmen, zeigen sich je nach beruflicher Position unterschiedliche Einschätzungen: Auf allen Führungsebenen werden Gestaltungsmöglichkeit und Verantwortungsübernahme (beides über 80 Prozent) als deutlich wichtiger angesehen als seitens der Mitarbeitenden (56 beziehungsweise 54 Prozent), die dagegen Vergütung, Einfluss und Macht sowie Karrierestreben als relevanter einschätzen (jeweils etwa 20 Prozent häufiger angegeben).

Abbildung 3: Eigenschaften einer guten Teamleitung



In den Interviews wurde gefragt, wie es zu erklären ist, dass die Klärung von Konflikten einerseits eine Kernaufgabe von Teamleitungen zu sein

2.4 Arbeitsbelastung

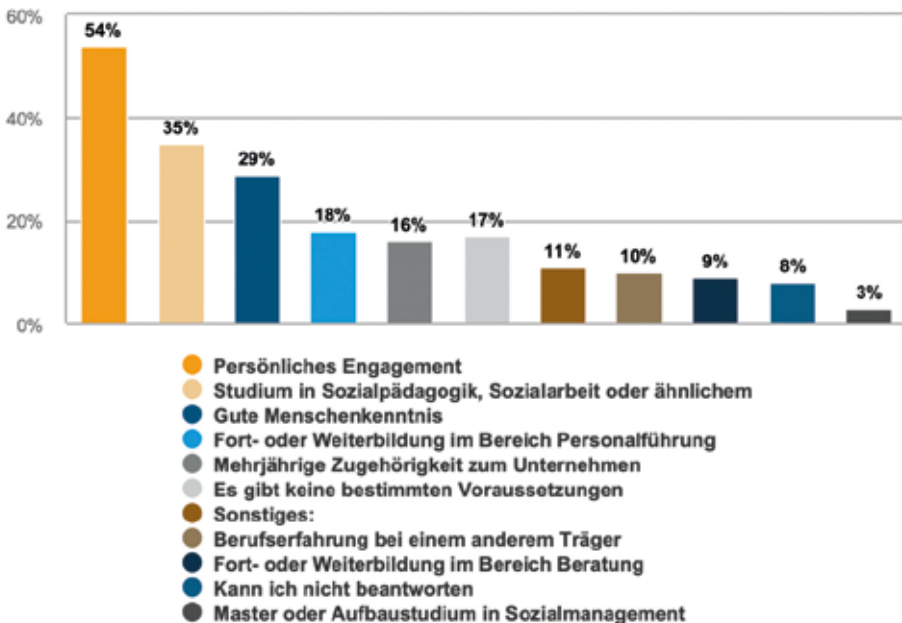
Insgesamt schätzen 92 Prozent aller Befragten ihre aktuelle Arbeitsbelastung als eher hoch oder sehr hoch ein: Leitungskräfte aller Ebenen bewerten ihre persönliche Arbeitsbelastung gleichermaßen als hoch beziehungsweise zu einem Drittel als sehr hoch, Mitarbeitende hingegen deutlich seltener als sehr hoch und deutlich öfter als eher niedrig.

Die Belastung von Teamleitungen beurteilen 96 Prozent aller Befragten als eher hoch beziehungsweise sehr hoch. Dieser Wert liegt nur geringfügig über dem hinsichtlich der Arbeitsbelastung aller Befragten. Damit bestätigt sich die verbreitete These einer belastenden Sandwichposition von Teamleitungen nicht. Nichtsdestotrotz ist das insgesamt hohe persönliche Belastungsgefühl bemerkenswert.

2.5 Voraussetzungen und Wege zur Führungsaufgabe

Bei der Frage nach den Voraussetzungen, die eine Person mitbringen sollte, um als Teamleitung tätig zu werden, ergibt sich folgendes Bild: Persönliches Engagement wird im Durchschnitt als am wichtigsten eingeschätzt, die höhere Leitungsebene bewertet diesen Aspekt sogar noch häufiger als wesentlich. Nur rund ein Drittel der Befragten geben die Formalqualifikation eines Studiums der Sozialen Arbeit als Voraussetzung an. An dritter Stelle folgt gute Menschenkenntnis. Eine weiterführende Qualifikation im Bereich Sozialmanagement oder beraterische Qualifikationen werden hingegen nur von wenigen als Voraussetzung betrachtet (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Voraussetzungen zur Übernahme einer Teamleitungsfunktion



In den Interviews wurde gefragt, ob dieses Ergebnis überrascht und wie es bewertet wird. Die Interviewten betonen, dass persönliches Engagement elementar wichtig ist, es aber nicht mit Aktivismus verwechselt werden sollte:

»Und großartig finde ich es, wenn Teamleiter in der Lage sind, sich nicht hinreißen zu lassen, dass die sich vom Team triggern lassen: ›Ich muss jetzt was machen‹, sondern das Großartige ist für mich immer, wenn die sich leisten, nichts zu machen, also wenn die sagen: ›Wir machen jetzt erst mal nichts, wir entscheiden nichts, sondern wir gucken uns die Situation an, mit Abstand, wir beruhigen das.«

(Zitat Experte)

Hinsichtlich der Frage nach dem Angebot der Träger zur Qualifizierung und Weiterbildung zur Führungskraft variieren die Einschätzungen der einzelnen beruflichen Positionen signifikant: Die Mitarbeitenden bewerten die Möglichkeiten zur Führungsqualifizierung zu mehr als 41 Prozent als nicht ausreichend, auch bei den Teamleitungen teilen noch über 30 Prozent diese Einschätzung, auf der höheren Führungsebene sind es hingegen nur 18,5 Prozent. Es bleibt offen, ob diese unterschiedlichen Einschätzungen darauf beruhen, dass die Qualifizierungsmöglichkeiten nicht bekannt sind oder ob sie je nach Position im Hinblick auf Qualität und Quantität anders beurteilt werden.

Neben der Frage der Qualifizierung zur Teamleitung wurde auch danach gefragt, wie neue Teamleitungen von den Trägern in ihre Aufgaben eingearbeitet und laufend unterstützt werden. Die höhere Leitungsebene gibt deutlich mehr Unterstützungsmöglichkeiten und -formate an als die untere Leitungsebene. Mitarbeitende kennen davon offenbar noch weniger:

»Bei deutlichem Einfordern von Unterstützung findet diese statt. Vom Träger alleine

kommt kaum etwas, außer Erwartungsdruck.«

Am häufigsten genannt werden »Regelmäßige Rücksprache mit der beziehungsweise dem Vorgesetzten«, »Mentoring« sowie »Interne Schulungen für neue Führungskräfte«. Wenig verbreitet sind hingegen spezielle Supervisions- und Coachingangebote für die untere Leitungsebene.

Auf die Frage nach einer möglichen Erklärung hierfür benennen die Interviewten als Hürde bei der Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten vor allem den Mangel an Zeit. Zudem werden fehlende Transparenz über Möglichkeiten von Supervision und Coaching sowie eine mangelnde Vorbildfunktion vermutet:

»Also es ist ja schön und nett, wenn ich meinen Teamleitern anbiete, dass sie Supervision in Anspruch nehmen können, diese aber mit 60 Stunden die Woche schon voll sind und eigentlich gar keine Zeit haben für diese Supervision. [...] Dann ist es einfach nicht möglich. [...] wenn so eine Teamleitung ausbrennt, brennen alle Mitarbeiter im Team genauso mit aus.«

(Zitat Mitarbeiter/-in)

»Und wenn ich als toller Chef sage ja, die können Supervision nehmen und alle solche Sachen. Das selber natürlich nie machen würde, weil das habe ich ja gar nicht nötig.«

(Zitat Teamleitung)

2.6 Selbstorganisierte Teams

In der Befragung wurde auch die Möglichkeit selbstorganisierter Teams thematisiert, das heißt Teams, die ohne explizite Teamleitung, Gruppenleitung, Koordination oder eine ähnliche Stelle arbeiten. Knapp ein Viertel der Befragten gibt an, dass es beim eigenen Träger selbstorganisierte Teams gibt. Bezüglich der Frage, ob selbstorganisierte Teamarbeit eher Vorteile oder eher Nachteile birgt, ist das Meinungsbild ausgeglichen: 56,5 Prozent sehen (eher) Nachteile, während

43,5 Prozent (eher) Vorteile sehen.

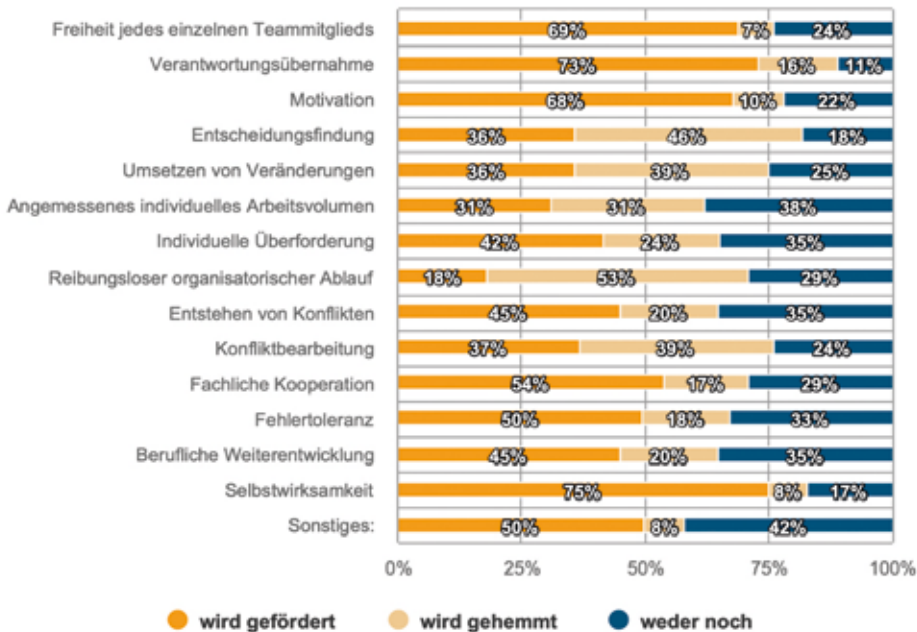
In den vertiefenden Interviews wurde deutlich, dass die höhere Leitungsebene durch fehlende direkte Verantwortlichkeit chaotische Zustände befürchtet. Die Führungskräfte schätzen es so ein, dass die Mitarbeitenden vor allem die positiven Aspekte sehen:

»Da schreibt man jetzt die Teamleitung oder stellvertretende Teamleitung an, ich weiß, das ist dort erstmal angekommen und ist dann in Bearbeitung. Auch das ist ein bisschen diffuser, schreibt man dann alle an? Wer fühlt sich angesprochen? Wer bearbeitet? Wer gibt es weiter? Das sind glaube ich für so die obere Leitung ist eine schwierigere Sache, wo man erst neue Wege auch definieren muss und finden muss, wenn man diese Arbeitsform dann auch umsetzen möchte.«

Zudem wird erläutert, dass auch selbstorganisierte Teams häufig eine heimliche Teamleitung hätten.

Die Befragten, die bereits Erfahrung mit selbstorganisierten Teams sammeln konnten, wurden darum gebeten, einzuschätzen, welche Aspekte ihrer Ansicht nach in selbstorganisierten Teams eher gefördert und welche eher gehemmt werden. Nach Ansicht der Befragten werden in selbstorganisierten Teams insbesondere Selbstwirksamkeit, Verantwortungsübernahme, die Freiheit jedes einzelnen Teammitglieds, Motivation sowie die fachliche Kooperation gefördert, während ein reibungsloser organisatorischer Ablauf, die Entscheidungsfindung und das Umsetzen von Veränderungen eher gehemmt werden (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Förderliche und hemmende Aspekte selbstorganisierter Teams



Hinsichtlich der Frage nach Konfliktbearbeitung zeigt sich ein heterogenes Bild: 39 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass die Konfliktbearbeitung in selbstorganisierten Teams eher gehemmt wird. 24 Prozent geben an, dass sie weder gehemmt noch gefördert wird. 37 Prozent sind der Ansicht, dass die Konfliktbearbeitung in selbstorganisierten Teams eher gefördert wird. In den Interviews wurde nach einer Erklärung für dieses Ergebnis gefragt. Es wird deutlich, dass es drei entscheidende Faktoren gibt: die jeweils eigenen Erfahrungen der Befragten mit Konflikten, die Teamzusammenstellung und die gelebte Konfliktkultur in den Teams.

Zudem wird die Relevanz einer angemessenen Begleitung selbstorganisierter Teams betont:

»Ich glaube, es braucht einfach eine Form von Begleitung [...], die einfach die Prozesse gut begleitet und dafür eine Rahmung setzt, aber nicht in Form von Leitung, sondern von Beratung. Das wäre für mich so das Mindestmaß an Begleitung, damit es einfach wachsen darf und gedeihen darf.«

(Zitat Experte)

3. Wirkfaktoren und Stolpersteine der Teamleitungsarbeit

3.1 Auswahlverfahren und Weiterbildung

Laut den Ergebnissen der Befragung bestehen die zentralen Aufgaben der unteren Leitungsebene in der Dienst- und Urlaubsplanung, der Konfliktklärung und der Moderation von Teamsitzungen und Fallbesprechungen. Eine wertschätzende Haltung, Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbstreflexion werden wiederum als wichtigste positive Eigenschaften einer Teamleitung erachtet. Diese Ergebnisse sind relevant für Auswahlverfahren sowie Fort- und Weiterbildungen für Teamleitungen und sollten dort mehr als bisher in den Fokus gerückt werden. Interessant

ist, dass Kompetenzen zur Konfliktklärung sowie Moderationskenntnisse bei den Voraussetzungen für Teamleitungen nicht auftauchen, hier scheint es einen blinden Fleck zu geben.

3.2 Angemessene Entscheidungsspielräume und Zeitressourcen

Die Ergebnisse bestätigen die insgesamt hohe Arbeitsbelastung in der Kinder- und Jugendhilfe (vgl. Meyer/Alsago 2021). Zugleich zeigen sich die Befragten mehrheitlich zufrieden mit ihrer aktuellen Arbeitssituation. In diesem Zusammenhang wird deutlich: Ein angemessener Rahmen für Leitungsarbeit braucht – auch auf den unteren Ebenen – entsprechende Zeitressourcen und eine entsprechende Priorisierung.

Eine gute Ausstattung von Teamleitungen mit Zeitressourcen, das Bemühen um Transparenz über ihre Befugnisse und ein größerer Entscheidungsspielraum wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aller Beteiligten aus. Entsprechende Investitionen in gute Rahmenbedingungen für die Arbeit der Teamleitungen lohnen sich also offenkundig trotz aller Widerstände bei vielen Kostenträgern.

3.3 Differenzierter Blick auf Anforderungen

Gerade mit Blick auf die prinzipiell hohe Arbeitsbelastung in der Kinder- und Jugendhilfe erscheint die Betonung des persönlichen Engagements als Voraussetzung zur Übernahme einer Teamleitungsfunktion bedenklich, da dies Burnout-Strukturen befördern kann. Zudem besteht das Risiko, dass Führungsthemen und -aufgaben individualisiert werden, statt ihre systemisch-strukturelle Verwobenheit in den Blick zu nehmen. Hier sollte bei der mittleren und höheren Leitungsebene ein Bewusstsein für dieses Risiko geschärft werden. Zudem könnten differenzierte Anforderungskataloge hilfreich sein.

3.4 Information über Qualifizierungsmöglichkeiten

Hinsichtlich der Möglichkeiten zur Qualifizierung als Teamleitung ergibt sich ein Entwicklungsbedarf, denn viele Mitarbeitende ohne Führungsfunktion bewerten die aktuellen Möglichkeiten als nicht ausreichend. Für die Gewinnung von Nachwuchsführungskräften in der Kinder- und Jugendhilfe werden also offensichtlich einerseits mehr Angebote und andererseits auch mehr Kommunikation benötigt.

3.5 Transparenz über Motivlagen

Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass hinsichtlich der Motive, Leitungsaufgaben zu übernehmen, offenbar auf Seiten von Mitarbeitenden nicht selten Halbwissen und falsche Zuschreibungen bestehen. Es scheint daher sinnvoll zu sein, über Fragen von Führung nicht nur innerhalb der Führungsebene zu sprechen, sondern sie auch in der Gesamtorganisation zu thematisieren. Auf diese Weise kann auch der nach wie vor weit verbreitete Mythos von Macht auf der Ebene der Führung und Ohnmacht auf der Ebene der Mitarbeitenden entzaubert werden (vgl. Lackner 2023).

3.6 Begleitete Selbstorganisation

Die eher allgemein gehaltenen Fragen nach Einschätzungen zum Thema Selbstorganisation auf Teamebene offenbaren eine allgemeine Skepsis. Umso mehr erfordert die Einführung von Aspekten selbstorganisierter Teamarbeit große Sorgfalt bei der Diagnose der formalen und informellen Organisationsstrukturen, um die erhofften positiven Effekte (unter anderem die Förderung der Selbstwirksamkeit) zu erlangen und die befürchteten negativen Folgen (unter anderem Reibungsverluste bei organisatorischen Abläufen) zu minimieren. Insofern sollte Selbstorganisation nicht mit Strukturlosigkeit verwechselt werden.

4. Fazit

Insgesamt bestätigen die Studienergebnisse die Werte moderner Führung: Größere Entscheidungsbefugnisse und Transparenz darüber sorgen auf allen Ebenen in den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe für mehr Zufriedenheit. Ausreichende Zeitressourcen für Leitungsaufgaben fördern die Selbstwirksamkeit und erhöhen darüber hinaus die persönliche Arbeitszufriedenheit sowohl der unteren Leitungsebene als auch der Mitarbeitenden. Dagegen bewirken praxisferne, nicht im eigenen Arbeitsbereich reflektierte Leitungsentscheidungen »von oben« Unzufriedenheit.

Grundsätzlich gilt, wie auch diese Studie zeigt: Teamleitungen brauchen den Rückhalt und das Vertrauen ihrer Vorgesetzten, um gute Arbeit zu leisten. Zudem ist es hilfreich, wenn die mittlere und die obere Führungsebene eine stärkere Vorbildfunktion übernehmen, indem sie beispielsweise auch persönliche Herausforderungen und entsprechende Bewältigungsstrategien offen thematisieren.

Auf der Grundlage der Studienergebnisse ist unter anderem geplant, die herausgearbeiteten Eigenschaften einer guten Teamleitung weiter zu konkretisieren, um sie schließlich zur Unterstützung der Träger und Einrichtungen handhabbar zu machen. □

Literatur

Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (2023): Kommentierte Daten der Kinder- und Jugendhilfe. Heft 3. Technische Universität Dortmund

Deutsches Jugendinstitut (2020): Über eine Million Beschäftigte in der Kinder- und Jugendhilfe. Aufgerufen am 14.10.23 unter <https://www.dji.de/veroeffentlichungen/aktuelles/news/article/752-ueber-eine-million-beschaeftigte-in-der-kinder-und-jugendhilfe.html>

Epe, H. (2023): New Social Work – Eine Zwischenbilanz. Part 1: Definition. Aufgerufen am 12.10.23 unter <https://www.ide-quadrat.org/new-social-work-definition-zwischenbilanz/>

Erlinghagen, R. (2020): Überall Agilität. In: Evangelische Jugendhilfe, Heft 3, S. 136-145

Kromrey, H. (2016): Empirische Sozialforschung – Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 13. Auflage. Stuttgart: UTB

Lackner, M. (2023): Macht und Ohnmacht – Die erlebte Führung. In: Raus aus dem Regiment der Rollenzuschreibungen. Wiesbaden: Springer

Mayring, P. (2022): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. 13. Auflage. Weinheim: Beltz

Meyer, N. / Alsago, E. (2021): Soziale Arbeit am Limit? In: Sozial Extra, Ausgabe 45, S. 210-218

Tetens, J. (2020): Teamleitungen in der Jugendhilfe – Versuch einer Standortbestimmung. In: Evangelische Jugendhilfe, Heft 4, S. 236-240

Christiane Schulten

Teamentwicklung und
Organisationsberatung
Waldsiedlung 3
27793 Wildeshausen
cs@christiane-schulten.de



Prof. Dr. Jakob Tetens

Studiengang Soziale Arbeit
IU Internationale Hochschule – Campus Bremen
Senator-Apelt-Straße 51
28197 Bremen
jakob.tetens@iu.org



Authentisches Leadership durch achtsame Selbstführung: Warum die Reflexion des Führungshandelns beim Selbst beginnen muss

Thomas Hanstein, Friedrichshafen

Für eine zielorientierte und effiziente Führung ist die Optimierung der strukturellen und organisationalen Rahmenbedingungen wichtig. Insofern gibt es einen großen Markt mit Fort- und Weiterbildungen im Organisations- und Zeitmanagement. Doch der Blick auf diese äußeren Faktoren allein sichert nicht den nachhaltigen und vor allem zufriedenstellenden Führungserfolg. Die Perspektive nach innen, die Wahrnehmung der »inneren Bühne« sowie der »Führungsdialo­g« mit den einzelnen »Teamp­layern« sind nicht nur ebenso wichtig. Mehr noch: Diese Selbsterkundung und der Aspekt der Selbstführung sollten insbesondere beim Onboarding in eine Führungsaufgabe und bei Führungsseminaren an erster Stelle stehen. Denn nachhaltige Ziele und authentische Maßnahmen kann nur jemand angehen und umsetzen, der die Sinnebene der Selbstführung als Ausgangspunkt – bewusst reflektiert und von einem Gegenüber gespiegelt – im Entscheidungsprozess berücksichtigt. Führungshandeln hat immer etwas mit den eigenen Werten und damit mit Loyalität sowie Abgrenzung – und zwar nach außen und nach innen – zu tun.

1. Die Gruppe und das Ich: ein narrativer Zugang zum Thema

Die Annäherung an zentrale Lebensthemen sollte nicht deduktiv-theoretisch versucht werden. Insofern sei hier mit einem Thema aus dem Leben begonnen:

Ein Familienwochenende 2023 am Königssee, unterhalb des Großen Watzmann, mit fast 25 Personen im Alter von zwei bis 76 Jahren. Bereits an diesem knappen Umriss wird erkennbar: Was hier als Ausgangspunkt dient, war ein Experiment in vielfältiger Hinsicht, nicht nur, aber vor allem auf der sozialen und kommunikativen Ebene des – immer spannenden – Systems Familie. Es versteht sich von selbst, dass es bereits im Vorfeld verschiedene Vorstellungen, Ansprüche und Erwartungen gab. Und nicht nur das, auch die praktischen Möglichkeiten waren zu antizipieren: körperlich – es waren eine Teilnehmerin mit einer Gehbehinderung und ein teils erblindeter Teilnehmer dabei – und mental – hinsichtlich der Überwindung diverser Schwierigkeitsgrade während der geplanten Wanderungen oder auch beim kollektiven Baden im 14 Grad kalten See.



Abbildung 1: <https://www.coaching-hanstein.de>

- Was bedeutet in diesem Beispiel Führung?
- Woran denken Sie zuerst?
- Was käme bei einer spontanen Umfrage als Ergebnis heraus?
- **Die Organisation – Menschen!**
- **Und an sich selbst denken Sie hoffentlich nicht als Letztes!**

Damit ist bereits die »Landkarte von Führung« skizziert, wie es Ruth Seliger (Seliger 2023, Kapitel 3) nennt. Daran wird auch erkennbar, dass das Thema Selbstführung nicht neu ist. Allerdings haben die vielfachen Krisen der vergangenen Jahre zu einem erhöhten Bedarf an einer ausgeprägten Selbstmanagement-Kompetenz geführt, begleitet von einer neuartigen Sensibilität – (vgl. Hanstein 2020, 2021b, 2022).

1.1 Wenn die Erwartungen zunehmen: zunächst beim Selbst bleiben

Vor ziemlich genau 100 Jahren erschien Martin Bubers großer Wurf »Ich und Du« (Buber 1923). Von der jüdischen Mystik geprägt, entwickelte der Philosoph darin erste Ansätze eines Ich, welches sich erst durch einen Dialog mit dem Anderen konstituiert: »Ich-Werden am Du« nannte er seine Entdeckung. Der Soziologe George Herbert Mead (1973) begründete später mit dem symbolischen Interaktionismus die soziogenetische Unterscheidung zwischen den beiden englischen Ausdrücken für Ich »I« und »ME«. Danach wird unser Selbst erst zum Selbst durch soziale Prozesse der Interaktion. Gleichzeitig ist es selbst-konstruiert. »I« und »ME« waren für Mead zusammengehörig, aber unterscheidbar: Das »ME« konstituiert sich durch Sozialisation, Erwartungen, übernommene Konventionen und Rollen, bildet damit auch die internalisierten Haltungen »sozial Anderer« ab. Das »I« baut zwar darauf auf, entwickelt jedoch eine neue Dimension der Anpassung auf die Zukunft hin.

Diese Gedanken ähneln der Bindungstheorie nach John Bowlby (2018), nach welcher sich das kindliche Ich aus Beziehungen heraus entwickelt.

Hier bestehen Ähnlichkeiten, Mead betont jedoch die dynamische Seite, das »I«, mehr als das »ME«. Das bedeutet sozialpädagogisch: Es braucht natürlich eine Struktur, eine Form, eine Grundlage, aber darauf baut jeder Mensch sein ganz individuelles und einzigartiges »I« auf. Dieses gilt es – prozesshaft – zu entfalten, worin die eigentliche Aufgabe von Reifung besteht. Regeln und Konventionen sind dafür wichtig, dürfen aber nicht das letzte Mittel sein. Denn sie funktionieren immer nur dann, wenn Situationen gleich oder zumindest ähnlich sind. Für alle Herausforderungen im Leben, für die es noch keine erlernten Muster gibt, braucht es eine gereifte Persönlichkeit. Dazu gehört die Kompetenz zur Abstraktion und zum ethischen Urteil. Diese Fähigkeit zur kreativen Anpassung an plötzliche Ereignisse deutet auf die Weiter-entwicklung des »I« hin.

Entwicklungspsychologisch treten wir als Kleinkind mit der Erkenntnis des Ich in eine neue Phase ein. In der Regel ereignet sich dies am Ende des zweiten Lebensjahres. Wer Kinder oder Enkelkinder hat, wird aber auch wissen, dass die Kinder sich zuvor schon im Spiegel betrachten, es sind erste tastende Versuche der Annäherung und der Erkenntnis des Ich. Hier beginnt es: das Bewusstsein unseres Selbst und damit auch das Bewusstsein, dass andere mich wahrnehmen, dass ich eine Wirkung auf andere habe. Hier bereits fängt **Selbstführung und ihre beginnende Reflexion an: im Erleben und in der Spiegelung von (Selbst-)Wirksamkeit.**

Doch zunächst zurück zum persönlichen Fallbeispiel:

Die Idee für ein Familienwochenende hatte eine meiner Schwägerinnen, die das gesamte Paket dann auch perfekt organisiert hat. Genau genommen: Sie hat die Organisation geführt. Und wie? Durch viele Telefonate, E-Mails, Nachrichten. Woran exemplarisch erkennbar wird:

Führen heißt zunächst schlicht und ergreifend Kommunikation. Die Organisatorin hat dazu

alle Fäden bei sich zusammenlaufen lassen. Die organisationale und die menschliche Führung fließen ineinander, sind nicht (immer) zu trennen. Und: Führen heißt Komplexitätsbewältigung. Brigitte [Name geändert] nutzte dafür verschiedene erlernte und perfektionierte Handlungsmuster.

Individuelle Anpassung an aktuelle Herausforderungen ist nach Mead allerdings eher die Aufgabe des »I«, in diesem Beispiel meiner Frau, des – in ihrer Kernfamilie – mittleren Kindes. Alle – rund 25 Personen – wurden von Brigitte in einem wunderschönen Bauernhaus untergebracht. Und was buchte meine Frau? Eine Jurte, sehr romantisch, eine Jurte unter der Kulisse des Königssees und des Großen Watzmann. Was natürlich auch hieß, dass wir an den gemeinsamen Veranstaltungen wie zum Beispiel Mahlzeiten und Ausflügen auch nicht in der von Brigitte geplanten Art und Weise teilnehmen konnten. Aber wie jede Fachkraft in der Sozialen Arbeit weiß, sind Gruppenprozesse bei solchen Events wesentlich. Und wie wirkt das, wenn wir uns da raushalten? Sollen wir das thematisieren? Wenn ja, wie? Fakten setzen? Um Verständnis bitten? Sich gar rechtfertigen? Oder einfach ignorieren?



Abbildung 2: <https://www.coaching-hanstein.de>

1.2 Modelle als visuelle Unterstützung – und als wirksame Tools im (Selbst-)Coaching

Bei der Reflexion dieses lebenspraktischen Beispiels waren Modelle eine hilfreiche Unterstützung:

Ich nahm diese Erfahrung zum Anlass, um über mein »ME« und mein »I« zu sinnieren. Modelle sind für mich grundlegend eine Hilfestellung der Analyse und Reflexion – mehr nicht, aber auch nicht weniger. Ich hätte eine andere Erwartung an unsere Teilnahme in meiner eigenen Herkunftsfamilie gehabt. Das hat Gründe. Meine Frau als eine sich schon sehr früh sehr frei und selbstständig bewegend Persönlichkeit hatte überhaupt keinen Gedanken darauf verschwendet, was die Familie erwarten könnte. »Die freuen sich, dass wir dabei sind – da fragt auch keiner. Da denkt sich auch keiner was (O-Ton).« Und genauso war es auch. Wir genossen die Hälfte der Abende in unserer romantischen Unterkunft und alle waren zufrieden: Das Jurten-Erleben wurde wie selbstverständlich in das Familienevent einbezogen. Unsere Kinder wurden dazu befragt, es wurde nicht als unpassend abgetan oder einfach nicht darüber gesprochen – diese Möglichkeiten wären im »großen Spiel der Erwachsenen« auch denkbar gewesen, blieben aber aus.

Daran wird ein weiteres Merkmal von Führung erkennbar. **Führung bedeutet das Aushalten von – vermeintlichen – Widersprüchen.** Zur Führung gehören **Paradoxien** – diese wertfrei auszuhalten, lässt sich lernen und zum Beispiel im Coaching trainieren.

Die Aufgabe meiner Selbstführung bestand zunächst darin, meine eigene Famili-

enprägung aus dem Spiel zu lassen, sie nicht unbewusst zu übertragen. Das Wesentliche ist dabei die vor- oder unbewusste Ebene: dass wir als Eltern vielleicht etwas von den Kindern erwarten – und an sie übertragen –, das wir gegebenenfalls nicht einmal selbst wollen, sondern das die »sozial Anderen« von uns erwarten – oder auch nur erwarten könnten, weil wir es aufgrund unserer Vorannahmen so interpretieren. Meine Reflexion war also eine nach innen. Ich thematisierte es zunächst mit mir selbst – auch um mögliche Übertragungen und Gegenübertragungen auszuschließen.

Timothy Gallwey hat mit seinem Buch »Das innere Spiel« (Gallwey 2012) eine treffende Metapher für das innere Coaching gefunden. Darin beschäftigt er sich mit einem Bezug zum Tennis mit der Struktur des inneren Dialogs zwischen unterschiedlichen Anteilen der Persönlichkeit in uns. Und Friedemann Schulz von Thun spricht schon länger vom »inneren Team« (Schulz von Thun /Stegemann 2004). Auch Gallweys Untertitel ist besonders: »entspannte Konzentration«. Eine weise Erkenntnis: Denn es wird ja viel von Fokussierung – Focusing – geschrieben, was auch wichtig ist. Vergessen wird dabei gelegentlich – zumindest unter konzentrierter Anspannung –, dass die Kunst in der Balance zwischen Konzentration und Gelassenheit liegt. Wir sind vielleicht mit viel Fokussierung produktiv, aber innovativ sind wir auf Dauer nicht und auch nicht effektiv, weil wir auf diese Weise nicht kreativ sein können.

Führung heißt, stets neue Lösungen für neue Herausforderungen zu finden. Dies bedeutet auch, in (äußeren wie inneren) Teams eine Dynamik zwischen konvergentem und divergentem Denken zu befördern, bestenfalls zu kultivieren. Womit wir wieder bei uns selbst sind: Wir können und werden das in uns nur zulassen, wenn wir selbst diese Ambiguität nicht nur aushalten lernen, sondern wenn wir sie als Bereicherung verstehen, wenn Antinomien und Handlungsverstrickungen zunächst nichts Schlechtes sind,

sondern Teile des Prozesses. Das schließt sogenannte Fehler mit ein – ein Thema, das hier nur angerissen sei. Denn Fehlerkultur ist gerade auch ein Modewort. Nur so viel dazu: Die Abweichung des Wunsch-Zustandes vom Ist-Zustand vielleicht nicht mehr Fehler zu nennen, wäre womöglich der erste Schritt. Denn auch Humor ist eine wichtige Führungskompetenz und jeder Tag fängt im Grunde mit einem »Fehler« an: Wir müssen aus dem Bett.

2. Die innere Bühne wahrnehmen lernen – ein Zugang: Biografiearbeit

Jirina Prekop (2000) hat die Geburtenfolge innerhalb der Kernfamilie bereits vor über 20 Jahren als überaus prägend herausgestellt. Eine besondere Rolle sah sie bei den Erstgeborenen. Aus ihrer Sicht (wenngleich nicht von allen Entwicklungspsychologinnen und -psychologen geteilt) stellt die Geschwisterkonstellation einen der größten Einflüsse auf die Persönlichkeit eines Menschen dar. Dass dieses Thema ein kulturelles ist, lässt sich bereits daran sehen, wie zum Beispiel die Bibel, vorrangig das Alte Testament, von der Frage des Erstgeborenen – und seines standesbewussten Rechts – durchzogen ist. Mit kräftigen Metaphern: Mit der Hand an der Ferse des Ersten wird Esau geboren. Später bringt Jakob mit einer List seinen Bruder um sein Erstgeborenenrecht.

Die Motivation zur Anwendung vielfältiger Modelle und Tools im Coaching ergibt sich aus dem schlichten Grund der erfahrenen eigenen Selbstwirksamkeit. Dabei ist nicht entscheidend, was man von sich weiß – also im Großhirn (Ratio) –, sondern der Zusammenhang zwischen den inneren Teamspielern und den Situationen und den inneren Affekten (so man ein Gespür dafür entwickeln konnte).

Da meine Eltern mit dem frühen Tod meines älteren Bruders und auch mit ihrer und unserer Trauer offen umgegangen sind, war mir dieses

Schicksal immer bewusst. Auch der Verlust meines Bruders war immer präsent. Wir sprachen darüber, es gab keine Tabus. Das war sehr wichtig. Die Bedeutung dessen, dass ich eine Rolle in sozialer Hinsicht bekam, die mir eher unbewusst übertragen wurde – spätestens mit der Geburt unseres jüngeren Bruders –, konnte ich allerdings erst angemessen reflektieren, als ich in ersten beruflichen Verantwortungsbereichen stand. Beide Optionen zu besitzen – metaphorisch: die Stimme des Erstgeborenen mit seinen entsprechenden Eigenschaften und die des Zweitgeborenen, der sozial der Erste (geworden) ist – kann aber zunächst irritieren.

Mit Meads Ansatz gesprochen: Habe ich dann etwa zwei »ME«, aus denen sich ein authentisches »I« ausbilden muss? Die Reflexion meiner Möglichkeiten aus den direkten Impulsen und Assoziationen und unter Zuhilfenahme von Modellen wurde mir zu einer Varianz an Handlungsoptionen, und zwar so sehr, dass ich es erlernte, bei diversen Herausforderungen im großen Spiel der Erwachsenen beide Standorte auf meiner inneren Bühne einzunehmen. Wie würde jetzt der Erstgeborene beziehungsweise der als Erster Sozialisierte reagieren? Und wie der Zweitgeborene? Wenn er überhaupt reagiert: Mein originäres »I« (das des Zweiten) ist ein Freund der Askese, der Affektregulation, während der sozialisierte

Erste gelegentlich »drauf los« will. Vereinfacht gesprochen: Der Erste reagiert, der Zweite handelt. Ich habe als quasi »Zweit-Erster« gelernt, beide einzusetzen. In Situationen, in denen der Erste am liebsten »drauf los« will, vermag es der Zweite sich zurückzulehnen, durchzuatmen und achtsam zuzuhören. Die psychosoziale Konsequenz dessen, was ich schon seit Kindertagen rational wusste, für meine Selbstführung zu entdecken und mental nutzbar zu machen, bedeutete zunächst einen Prozess des Kennenlernens und der Auseinandersetzung mit meinen biografisch bedingten inneren Persönlichkeiten. Dies bedeutet: Selbstführung ist die Integration mehrerer Optionen in innere Prozesse der Selbststeuerung.

2.1 Offenheit im Denken, Erleben und Fühlen – Ziel: Varianz im Handeln

Neben der Notwendigkeit, sozialisierte und internalisierte Muster kennenzulernen, zu reflektieren und bei Bedarf zu verändern, besteht eine weitere Herausforderung darin, dass sich unser steinzeitlicher Verhaltenskodex den Bedingungen der Moderne nicht angepasst hat. Er reagiert in Situationen, welche negativen Stress auslösen, nach einer einfachen binären Logik: Dann gibt es nur noch »Angriff« oder »Flucht« beziehungsweise vielleicht noch sich »in der Höhle« zu verstecken – moderner ausgesprochen: die »Vogel-Strauß-Taktik«. Misst man die Hirnströme von Menschen, die längere Zeit solchem D-Stress ausgesetzt sind, stellen sich die Bereiche, die für kreative Lösungen wichtig wären, als schwächer durchblutet dar, weil das limbische System und der Hippocampus signalisieren: Es geht um Leben und Tod. Insofern gibt es keinen Raum für »entspannte Konzentration«



Abbildung 3: <https://www.coaching-hanstein.de>; Hanstein 2021a, S. 165

(Gallwey). Doch genau diese wäre jetzt vonnöten, um die seelisch-körperliche Anspannung zu senken, nicht einfach, um möglichst entspannt zu reagieren, sondern um im besten Fall gar nicht zu reagieren und stattdessen zu handeln.

Es mag fürs Erste haarspalterisch klingen, wenn diese anthropologische Unterscheidung hier angesprochen wird, wo doch über 80 Prozent dessen, was der Organismus tagtäglich leistet, genau genommen nicht als Handlung abläuft. Die Handlung ist eine mehr oder weniger bewusst vollzogene Tätigkeit, die bereits rein stoffwechselphysiologisch überall wo möglich unterbunden wird.

Wie schwerfällig Menschen und – eingefahrene – Systeme sind, wenn sie von Handlungen gesteuert werden, ließ sich bei der (versuchten) Einführung der Digitalisierung im Schulwesen analysieren. Das digitalisierte Unterrichten, insbesondere in der hybriden Form, war für die meisten Lehrkräfte nahezu so anstrengend wie ihre erste Zeit im Referendariat. Warum? Weil jeder Handgriff bewusst zu überlegen und bewusst anzusteuern war. Im Prinzip ging es ganz Deutschland wie Anfängerinnen und Anfängern auf dem Fahrrad, im Freibad oder bei den ersten Stunden in der Fahrschule – nur eben digital.

Wenn Abläufe schnell ins Laufen gebracht werden müssen, verkennt man aber auch die Chance, die in der bewussten Handlung besteht, insbesondere für Führungskräfte. Denn **wer handelt, bleibt zunächst bei sich** und führt nicht das aus, was andere als Reaktion erwarten und gegebenenfalls bereits antizipiert haben. Die Selbstreflexion, zu erkennen, wo ich den schmalen Grat zwischen Reiz und Reaktion zur Affektregulation oder vielleicht auch nur zur Entschleunigung nutzen kann, versetzt uns erst in die Ermöglichung einer Handlung. Insofern ist eine entsprechende Haltung wichtig: **Nicht die umgehende Reaktion qualifiziert die Führungskraft, sondern die Kompetenz zur angemessenen und au-**

thentischen Handlung. Für die zweite Dimension ist jener beschriebene Zugang zum eigenen Selbsterleben zentral. Für die erste Qualität – eine bedachte Angemessenheit – braucht es Zeit. Nachhaltige Lösungen fallen eben nicht vom Himmel.

Während der Corona-Pandemie hat sich dieser Zusammenhang aufs Deutlichste gezeigt: Vieles war »gut gemeint«, wurde aber eben doch »übers Knie gebrochen«. Die Politikerinnen und Politiker haben auf Fachleute aus der Medizin reagiert und dabei ihre eigene Führungskompetenz an Virologen delegiert, die diese weder ausführen konnten noch dazu von den Wählerinnen und Wählern beauftragt waren. Man ist durch die Krise gestolpert und nicht selten wäre eine zweite, dritte oder vierte Meinung oder eine weitere Nacht zur Überlegung eine gute Entscheidung gewesen. Doch wer hat – in dieser ethischen Unterscheidung – wann gehandelt (mal abgesehen von beauftragten Maskendeals)? Das Mind-Set war krisenbedingt sehr eng und geistige Kreativität damit nur sehr eingeschränkt möglich. Es ist bezeichnend, dass die Wörter Enge und Angst denselben Stamm im Lateinischen haben: »angustia«. Handlungsempfehlungen, die dem Trial-and-Error-Prinzip entsprachen, wurden insbesondere an Schulen als unerlässliche Regeln ausgegeben, deren nonkonformes Hinterfragen kollektiv als fehlende Solidarität interpretiert wurde und nicht selten mit einem Ton angegangen wurde, den es lange Zeit in dieser Republik nicht mehr gab. Der Diskurs war nicht gewünscht, kritische Stimmen wurden undifferenziert ins Lager der sogenannten Querdenker einsortiert, impfkritische Menschen zu Impfgegnern stigmatisiert. Die Sprache in unserer Gesellschaft nahm eine Radikalisierung an, die sich derzeit – bei den Folgekrisen – wiederfindet. Niemandem, der in der Politik in dieser immensen Verantwortung stand, kann daraus ein Vorwurf gemacht werden. Wer in einer unbekanntenen Krisenlage nach bestem Wissen und Gewissen die Bevölkerung

zu schützen versucht hat, dem gebühren Anerkennung und Respekt. Doch was bedeutet es in einer Polykrise, wenn das Krisenmanagement nicht angemessen reflektiert, aus Fehlern nicht für eine neue, bereits ins Haus stehende Krise gelernt wird und der Umgang oder im besten Fall das Handling mit der Krise nicht angemessen aufgearbeitet wird?

Und was würde derselbe Satz auslösen, wenn Sie ihn in der nächsten Woche nach Ihrer Einsetzung in die neue Funktion sagen würden?

Übertragen auf das Thema bedeutet das: **Zur (Selbst-)Führung gehören learning lessons.** Diese benötigen Feedback und den erlaubten Blick von außen. Rolf Arnold definiert Lernen als ein (ständiges) »Lernen vom anderen her« (Arnold 2012, S. 120). An diesem Punkt berühren sich Philosophie (Buber), Soziologie (Mead) und Pädagogik.

Soziale Rollen sind mit Zuschreibungen und mit Erwartungen verbunden. Man bleibt dieselbe Person, aber man bekommt einen anderen Hut aufgesetzt und wird dadurch zu einer anderen Erscheinung und künftig durch eine andere Brille wahrgenommen. Auch hier gilt: Das reine kognitive Wissen genügt nicht, vielmehr ist es wichtig, die Veränderungen, die sich damit ergeben, prozesshaft beim Wort zu nehmen oder ins Coaching zu bringen. Zu neuartigen Erwartungen an eine neue Rolle tritt in aller Regel auch zeitlicher Stress hinzu. Insofern sind Gegenmodelle eine hilfreiche Unterstützung, um aus dem unbewussten Reaktionsaffekt in eine bewusste Entschleunigung zu gelangen. Der Ansatz des Langsamen Denkens (vgl. Habermann/Schmidt/Caspar 2021) ist beispielsweise ein solcher Versuch, aus dem heraus sich im Einzelcoaching Leitsätze oder auch »Wenn-Dann-Pläne« (vgl. Hanstein 2021a, S. 191-197 sowie die Coaching-Arbeitshilfen im Anhang, S. 273-294) entwickeln lassen. Denn es ist neurowissenschaftlich erwiesen, dass Entscheidungen unter Zeitdruck weniger nachhaltig sind als solche, für die man sich etwas mehr Zeit gelassen hat. Ebenso gilt es für die Versprachlichung dessen, was sich als neues Phänomen zeigt, für das es aber noch keine buchstäblich passenden Wörter geben kann. Bevor wir aber sinnvoll kommunizieren können, muss die philosophische Bedeutung des »Dinges an sich« (Kant zitiert nach Prauss 1974) relativ klar sein.

2.2 Langsamer denken in beschleunigten Zeiten – durch Regulation beim Ich bleiben

Die anthropologische Unterscheidung zwischen Reaktion und Handlung darf natürlich nicht kategorisch interpretiert werden. Auch jede Führungskraft reagiert selbstverständlich auf Anforderungen, man denke nur an unzählige Fragen und spontane Entscheidungen, auf die es zeitnah einen Respons braucht. Gemeint ist damit vielmehr, nicht in eine Ping-Pong-Situation zu geraten. Und je höher die Belastungen und je enger der zeitliche Korridor, desto größer ist auch die Gefahr, gegebenenfalls auch einmal zu schnell zu reagieren, und damit auch das Risiko, nicht ganz bei sich geblieben zu sein. An diesem Punkt ist das Rollenbewusstsein einer Führungskraft entscheidend, deren Reflexion speziell – aber nicht ausschließlich – im Onboarding wesentlich ist. Dies kann mit einer einfachen Übung analysiert werden:

Welche alltäglichen Sätze hätten plötzlich eine ganz andere Resonanz, wenn Sie sie als neue Abteilungsleitung aussprechen? Wie reagiert Ihr Kollege N.N. heute, wenn Sie ihm auf der Treppe zurufen: Na, N.N., auch schon im Haus?

Wenn sich Umstände ändern, es dafür aber noch keine Begriffe gibt, wird vieles uneindeutig. Dieser auch sprachliche Prozess war während der Corona-Pandemie in der Bildungspolitik und an Bildungseinrichtungen zu beobachten: Wie über Nacht war der Begriff Homeschooling in aller Munde, die Politik hat versucht, ihn als Distanz- oder Fernunterricht zu konkretisieren. Die Rede von den offenen

Schulen hat dieses Unterfangen wieder konkurrenziert. Und ohne den vielfältigen Online- und Hybrid-Versuchen eine Chance zu geben oder sie wenigstens als gute Alternative in der Not zu schätzen und für diese Haltung auch in der Gesellschaft zu werben, wurde die Botschaft ausgegeben, dass nur Präsenzunterricht echter Unterricht sei. Da konnte beinahe vergessen werden, dass die E-Learning-Debatte über 30 Jahre alt ist. Bis heute wird an bildungspolitischen Stellen kaum angemessen differenziert, dass digital nicht Distanz ist und Präsenz nicht dasselbe wie analog bedeutet. Die meisten Schulleitungen wollten nur eines: danach weitermachen wie davor. Wie weit uns das gebracht hat, das sehen wir heute an den meisten Schulen: An Hardware wurde nicht gespart, aber die wenigsten können diese Geräte in ihren Unterricht integrieren – aus Gründen, die nicht oder zu spät beachtet wurden. Gleichmaßen meinten die Appelle zum social distancing im Grunde ein physical distancing und waren in dieser sprachlichen Unschärfe gesellschaftlich auch nicht ungefährlich.

Im entscheidenden Moment die richtigen Worte parat zu haben, ist eine menschliche Kompetenz, deren Bedeutsamkeit sich in der Führungsrolle verdichtet. Richtig meint im Kontext authentischer Selbstführung eine passgenaue Angemessenheit zwischen »zu wenig« und »zu viel«, aber neben diesem entscheidenden Quantum ist auch die notwendige Klarheit der (wenigen) Worte eine Größe. **Angemessen zu führen bedeutet eine Ausgewogenheit, zwischen Dominanz und Askese zu leben. Dazu ist eine Selbstführung nötig, die um die Wirkung des eigenen Auftretens und der eigenen Worte weiß.** Wer beides übt und im Coaching reflektiert und trainiert, gewinnt eine neue Achtsamkeit für die kleinen Phasen zwischen Impuls und Reflex, Erwartung und Antwort. Seine Reaktion wird zur Handlung, zu einer Handlung von innen heraus, die genau deshalb eine entsprechende Wirkung beim Gegenüber entfaltet. Und seine äußere Autorität – durch Führungsseminare und -coachings

angeeignet – wird zu einer inneren Autorität, die sich in einer spürbaren ganzheitlichen Präsenz ausdrückt.

3. Tools zur Selbstführung im Führungscoaching – ausgewählte Beispiele

Coachingtools sind Werkzeuge zur ganzheitlichen Selbstführung, die durch ihre Visualisierung oder ihre Vorstrukturierung eine Unterstützung bei der Reflexion eingeschliffener Muster oder beim Ausprobieren neuer Handlungsoptionen darstellen können. Bei der Verwendung im Einzel-Coaching oder auch der Anwendung im Selbst-Coaching ist es wichtig, dass nur diejenigen Tools zum Einsatz kommen, welche die Klientinnen und Klienten innerlich ansprechen. Dieses Ansprechen allein ist vielseitig zu verstehen; es kann auch eine Irritation sein, die den Anfang bildet und die im Coachingprozess zu einer wirksamen Intervention werden kann. Coaching ist keine Beratung. Die Chairperson ist und bleibt in jedem einzelnen Moment die Klientin oder der Klient. Insofern kann es nicht darum gehen, Lösungswege, die bei anderen auch erfolgreich waren, vorzuschlagen und gegebenenfalls auch einmal auszuprobieren. Vielmehr stellt ein Tool ein Angebot dar und damit den eventuellen Anfang eines begleiteten inneren Veränderungsprozesses. Aus Platzgründen kann hier nur eine kleine Auswahl möglicher Tools skizziert werden.

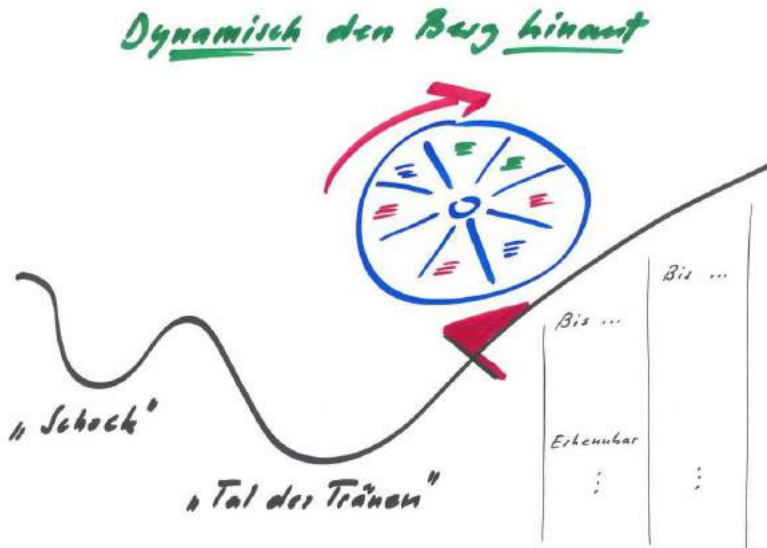


Abbildung 4: Hanstein 2021a, S. 183

Welche inneren Ressourcen wir in uns tragen, die wir im Nebel der alltäglichen Ansprüche und auch Problemlagen nicht mehr selbst wahrnehmen, kann das Ressourcenrad oder der Ressourcenbaum anschaulich visualisieren. Um die eigenen festen Speichen in bewegten Zeiten wieder sichtbar und erlebbar zu machen, kann das erste Tool eine Visualisierung bieten, während das zweite dazu dient, die biografische Tiefe unserer Prägungen und damit auch Handlungsoptionen greifbar werden zu lassen (Abbildung, Beschreibung und Szenario anhand von Fallbeispielen vgl. Hanstein 2021a, S. 179-187 und S. 197-202).

Wie es gelingen kann, von der Lage- in die Handlungsorientierung (Martens/Kuhl 2013) zu gelangen, lässt sich mit einer Roadmap für den Umgang mit (inneren) Konflikten in eine Struktur und damit bereits in eine Form und gegebenenfalls Entschleunigung bringen. Fragen hierzu sind:

- »Was sagt der Seismograf Körper?«
- »Wie handle ich, anstatt mich zu verhalten?«
- »Was braucht mein Gegenüber / mein innerer Mitspieler von mir?«

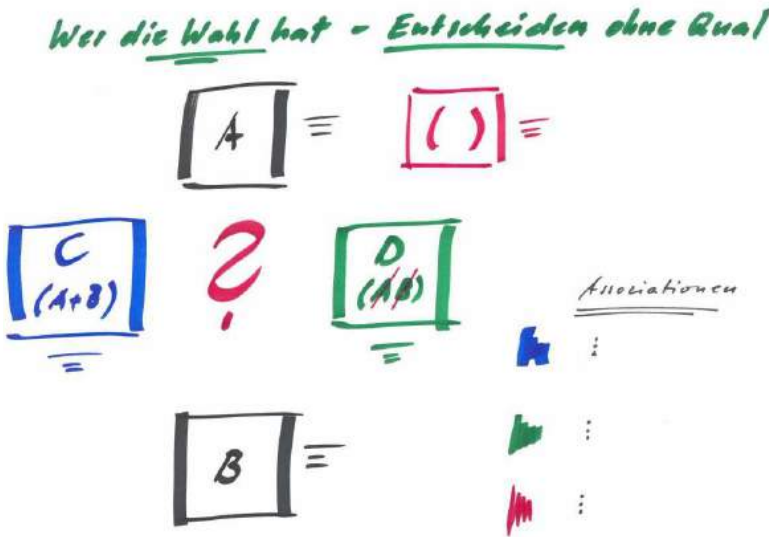
- »Was stört mich wirklich, was ist das eigentliche Thema?«
- »Welche Veränderung will ich erreichen?«

Das Bewusstsein für die somatischen Marker kann zuvor mit anderen Tools und Übungen sensibilisiert werden (vgl. Hanstein 2021a, S. 289-291).

Die bereits angesprochenen Wenn-Dann-Pläne nutzen die Kraft des Un- und Vorbewussten, indem sie das Prinzip der Automatisierung von Gewohn-

heitshandlungen im Hinblick auf konditionierbare Handlungsabfolgen anwenden. Das Tool fokussiert vom die Reaktion auslösenden Reiz auf den wesentlichen Schalter des Dann. Zusammen mit dem Bodycheck mit Beachtung der aktuell wirksamen somatischen Marker kann nach und nach der Umbau eingefahrener Muster erfolgen (Abbildung, Beschreibung und Szenario anhand von Fallbeispielen vgl. Hanstein 2021a, S. 191-197).

Das Tetralemma kann in Tunnelblick-Zeiten zur (nicht nur rationalen) Erkenntnis führen, dass es nur in den seltensten Fällen ein Entweder-oder gibt. Dieses Tool spricht nicht das Großhirn an, sondern es öffnet Geist, Seele und auch den Leib, wenn es im Coaching somatisch unterstützt wird, beispielsweise mit Übungen zum Anker. Dazu kann man mit dem Tool im ganzen Raum arbeiten. Wo Leib und Seele am angenehmsten reagieren, welche Vorstellungen und insbesondere welche Emotionen damit freigelegt werden, sind wichtige Ausgangspunkte auf dem Weg zu den inneren Bildern (Abbildung, Beschreibung und Szenario anhand von Fallbeispielen vgl. Hanstein 2021a, S. 118-127, zum Anker S. 90-96 und zu inneren Bilder S. 56-58).



Natur und neue Formen des Naturcoachings. Ansatz ist stets die Grundhaltung, seine eigenen Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen zu müssen und dies erlernen zu können, um sich selbst führen zu können. Ohne diese Kompetenz gibt es keine (für beide Seiten) erfolgreiche Führung anderer.

**4. Fazit:
Selbstführung als lebenslanger Selbst-Lern-Prozess**

Abbildung 5: Hanstein 2021a, S. 121

Die Anwendung einer zweistelligen Zahl bewährter und vielfach erprobter Tools sind in »Selbstmanagement« (Hanstein 2021a, S. 61-263) beschrieben. Die neuwissenschaftliche Grundlegung wird im Vorfeld dieses praktischen Teils dargelegt. Einen besonderen Schwerpunkt bildeten während der Corona-Pandemie das systemisch-lösungsorientierte Reframing mit der

Die Entdeckung der Selbstführung als Element von Führung ist, wie eingangs angedeutet, nicht neu. Und so verwundert es zunächst, dass dieser Baustein in einschlägigen Werken zum Leadership an der einen oder anderen Stelle wie durch das Sieb des Lektorats gerutscht zu sein scheint. Bei Seliger (2023, Abb. 4) wird beispielsweise das Sich-selbst-Führen zwar im entsprechen-



den Schaubild explizit betont. In der – unmittelbar sich anschließenden – Auflistung der Elemente von Führung verschwimmt dann die Selbstführung sprachlich zur »Führung der Führung«. Richter und Groth (2023) legen die Selbstführung als erste und fundamentale Ebene der Führung überzeugend dar (vgl. ebenda, S. 13-19); die Aufgabenbereiche von Führung (vgl. ebenda, S. 38-44) richten sich jedoch eher tra-

Abbildung 6: Hanstein 2021a, S. 227



Abbildung 7: Hanstein 2021a, S. 245

ditionell ausschließlich nach außen: auf »direct«, »manage« und »lead«, obgleich keiner dieser drei Bereiche ohne eine achtsame Führung des eigenen Selbst auskommt. Insofern soll abschließend dafür geworben werden, Selbstführung noch mehr ins Bewusstsein von Führung und ins Zentrum von Führungstheorien zu heben, zumal das diametrale Verhältnis zwischen einer nahezu inflationären Flut an Literatur zum Thema Führung und einer mangelnden Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung offenkundig ist. Gegebenenfalls wäre ein Grund hierfür auf der Ebene der Selbstführung zu finden.

Wir alle bringen ein »ME« mit, aus dem Elternhaus, der Geschwisterkonstellation, den vorschulischen und schulischen Erfahrungen, prägenden Erlebnissen mit einem Verstanden-Werden und Angenommen-Sein, mit Zurückgewiesen-Werden, seelischen Verletzungen, Kränkungen sowie dem existenziellen Gefühl, so wie ich bin, da sein zu dürfen, im besten Fall geliebt zu sein. Damit ist keiner von uns fertig – »perfetto« –, sondern der Prozess, der Leben heißt, verlangt die Weiterentwicklung unseres »I«, vielleicht bis zum letzten Atemzug.

Was im Übrigen auch die tiefsten Momente waren, die ich bisher miterleben durfte, was nichts an meiner Arbeit in Schule, Hochschule und im Coaching schmälert: wenn jemand, der den nahenden Tod spürt, eine letzte innere Transformation vollziehen kann, die ihn leiblich fast zerreißt, er aber noch Worte findet und eine jahrzehntelange Verletzung ablegen kann und es durch eine Geste gut sein lässt: »Ich alter Esel, ich konnte einfach nicht über diesen elenden

Schatten springen. Und jetzt ist es zu spät« und dann vielleicht einen Menschen am Bett hat, der unter Tränen schluchzt: »Nein, nicht zu spät. Aber ja, du alter Esel, Adieu.« Und nicht nur den Konflikt, sondern auch sein Leben mit einem Händedruck und sanftem, zufriedener Blick beschließen kann. Eine solche Klarheit zu finden, wie sie in den letzten Worten Sterbender (die entsprechend noch denken und auch formulieren können) auf beeindruckende Weise zum Ausdruck kommt, kann und sollte zu Lebzeiten geübt werden.

Manchmal braucht es für wichtige Handlungen der Selbstführung ein ganzes Leben, was man bedauern mag. Vorher wäre es aber vielleicht auch nur die billige Variante der Reaktion gewesen. Daran wird aber deutlich, dass die **Führung des eigenen Selbst eine lebenslange Aufgabe ist. Und: dass Führen Demut voraussetzt. Selbstführung bedeutet die Demut, sich seiner Schatten zu stellen, sie sich »spiegeln« zu lassen.** Dazu braucht es zweierlei: ein Gegenüber, das ein wirkliches Korrektiv im Sinne von vollumfänglicher Akzeptanz und ohne – unbewusste – Tendenzen zur Manipulation sein kann, sowie eine

angemessene Distanz zur eigenen Führungsrolle. Die unangenehmsten Führungskräfte sind diejenigen, die mit der Krawatte ins Fitness-Studio gehen.

Wer die Eingangsthese zu Ende denkt, wonach Führung mit Selbstführung beginnt, der bewertet womöglich den Begriff der Führungskraft kritisch. Zu Recht: Jeder erwachsene Mensch, der sich auf den Weg zur Erkundung des eigenen Selbst macht, dessen Teamplayer kennenlernt – damit ureigene Attraktoren und Blockaden – und mit ihnen in einen achtsamen Dialog eintritt, führt. Er führt zunächst sich selbst. Und er ist insofern Führungskraft – bei Lehrerinnen und Lehrern gehört diese Rolle übrigens zu ihrer ureigenen Aufgabe der Klassenführung naturgemäß dazu, unabhängig von sonstigen Rollen im Schulbetrieb. Was bedeutet: **Der Führungsdialo**g ist zunächst ein Gespräch nach innen. Doch wer sein »inneres Team« achtsam führen kann, der kann auch Menschen zu ihren ureigenen Passungen von Person und Funktion führen, nämlich indem er sie wiederum an ihre ureigenen Motivatoren, Lebensthemen und Glaubenssätze heranführt. Denn, wie ein bekannter Werbespruch zu Recht textet, besitzt jeder Mensch – im Innersten – etwas, »das ihn antreibt«. Dieses Potenzial sicht- und nutzbar zu machen, ist für eine nachhaltige, ressourcenorientierte und salutogenetische Führung ein wesentlicher Ansatzpunkt (vgl. Hanstein/Schönheit 2022), der in der Flut an Literatur zum Thema Führung noch tiefer zu betrachten wäre. Denn, als abschließendes Credo: **Nur wer zu sich kommt, kann aus sich herausgehen – und über sich hinauswachsen** (Hanstein 2023, S. 14). Wo dies im Arbeitsleben gelingt und glückt, gehen Wertschätzung und Wertschöpfung auf wundersame Weise Hand in Hand. □

Literatur

- Arnold, R. (2012): Ich lerne, also bin ich. Eine systemisch-konstruktivistische Didaktik. 2. Auflage. Heidelberg: Carl Auer
- Bowlby, J. (2018): Bindung als sichere Basis. Grundlagen und Anwendung der Bindungstheorie. 4. Auflage. München: Ernst Reinhardt
- Buber, M. (1923): Ich und Du. Leipzig: Reclam
- Gallwey, T. W. (2012): Tennis – Das innere Spiel. Durch entspannte Konzentration zur Bestleistung. München: Goldmann
- Habermann, F. / Schmidt, K. / Caspar, M. (2021): Hey, nicht so schnell! Wie du durch langsames Denken in komplexen Zeiten zu guten Entscheidungen gelangst. Offenbach: Gabal
- Hanstein, T. (2020): Innere Arbeit am eigenen Selbst. Warum Spiritualität für Führungskräfte und für das Business-Coaching essentiell ist. In: Coaching Magazin, 4/2020, S. 54-58
- Hanstein, T. (2021a): Selbstmanagement – mit Coachingtools. Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen. 2. Auflage, erweitert mit Tools zum Hybrid- und Naturcoaching. Baden-Baden: Tectum
- Hanstein, T. (2021b): Kollaps-Coaching. Mit veränderten Haltungen aus der Krise. In: Coaching Magazin, 2/2021, S. 27-31
- Hanstein, T. (2022): Krisenbedingte Neuorientierung im Coaching. Die Relevanz biografischer Lebensthemen in der beruflichen Begleitung. In: Coaching Magazin, 1/2022, S. 27-31
- Hanstein, T. (2023): Führung auf Distanz. Begleitheft des Masterstudiengangs »Design & Leadership«, Bad Sooden-Allendorf: Diploma
- Hanstein, T. / Schönheit, P. (2022): Outplacement-Beratung im Coaching. Ein Modell für potenzial- und ressourcenorientierte Personalentwicklung. In: Coaching Magazin, 3/2022, S. 32-36
- Martens, J.-U. / Kuhl J. (2013): Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen. 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer
- Mead, G. H. (1973): Geist, Identität und Gesellschaft. Berlin: Suhrkamp
- Prauss, G. (1974). Kant und das Problem der Dinge an sich. Bonn: Bouvier
- Prekop, J. (2000): Erstgeborene. Über eine besondere Geschwisterposition. München: Kösel
- Richter, T. / Groth, T. (2023): Wirksam führen mit Systemtheorie. Kernideen für die Praxis. Heidelberg: Carl Auer
- Schulz von Thun, F. / Stegemann, W. (2004): Das innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit einem Modell. Leipzig: Rowohlt

Seliger, R. (2023): Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. 9. Auflage. Heidelberg: Carl Auer

Prof. Dr. Thomas Hanstein

Gymnasial- und Berufsschullehrer

Diplom-Theologe, Diakon

Wissenschaftlicher

Leiter Institut für

Lehrerbildung und

Berufsbildungsforschung

Studiendekan

Berufspädagogik M.A.

DIPLOMA Hochschule

88046 Friedrichshafen

Allmannsweilerstr. 14

info@coaching-hanstein.de

[https://www.coaching-](https://www.coaching-hanstein.de)

[hanstein.de](https://www.coaching-hanstein.de)



Fachberatung in der Sozialen Arbeit – Einsatzmöglichkeiten und Methoden Teil II: Methodeneinsatz

Sandra T. Klaassen, Großbefeh

Fachberatung, so wie sie in der Sozialen Arbeit eingesetzt und angewandt wird, wurde in einem ersten Teil in der Evangelischen Jugendhilfe 4/2023 beschrieben und dargestellt. Fachberatung kann die Qualität der Arbeit in verschiedenen Arbeitsbereichen absichern. Der folgende Artikel schreibt das Thema fort und geht auf verschiedene Methoden – insbesondere der systemischen, ressourcenorientierten und lösungsfokussierten Richtung – ein und erläutert ihren Einsatz. Sowohl im Rahmen einer klassischen Supervision als auch im Beratungskontext mit Einzelpersonen und/oder Teams sind die Methoden anwendbar. Themen der Fachberatung im sozialen Arbeitskontext sind häufig Fallbesprechungen, fachliche Inputs und Teamprozesse. Der Artikel bezieht sich auf Teambuilding wie beispielsweise Reteaming oder die Teamuhr, Changeprozesse mit W-Fragen und Reflexionsmethoden.

1. Reteaming

Reteaming ist eine Methode, die sowohl Einzelpersonen als auch Teams unterstützen und es erleichtern kann, ihre Motivation zu erhöhen und Ziele zu formulieren. Reteaming besteht aus zwölf Schritten, die im Folgenden erklärt werden. Die Methode eignet sich insbesondere für die Teambildung, Veränderungsprozesse und Organisationsentwicklung.

1. Schritt: Beschreiben Sie Ihre Vision

Der Reteamingprozess beginnt mit der Frage, wie für die zu beratenden Menschen die ideale Situation in Zukunft aussehen könnte. Die Vorstellung dieser Vision stellt die Basis dieser Methode dar.

2. Schritt: Legen Sie sich auf ein Ziel fest

Ziele werden gemeinsam formuliert. Sie könnten dazu beitragen, dass die oben benannte Vision verwirklicht werden kann. Die formulierten Ziele sollten hierbei möglichst SMART (Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Terminiert) formuliert sein und es sollte eine Auswahl getroffen werden, welche Ziele erreicht werden sollen.

3. Schritt: Suchen Sie sich Helfer

Um Ziele und Visionen zu verwirklichen, wird eventuell Unterstützung benötigt. Es sollte überlegt werden, wie und welche Personen eingeladen und informiert werden können, um sie von dem geplanten Projekt zu überzeugen.

4. Schritt: Schauen Sie auf den Nutzen

Wenn Ziele und Helfer/-innen ausgewählt worden sind, sollten die positiven Auswirkungen hervorgehoben werden, auch für andere Menschen und die Helfer/-innen selbst.

5. Schritt: Achten Sie auf bisherige Fortschritte

Welche Schritte wurden in der Vergangenheit schon unternommen, die zum Erreichen der aufgestellten Ziele sinnvoll erschienen? Welche Fortschritte wurden schon gemacht? Die Dinge, die schon unternommen wurden und geholfen haben, dem Ziel näher zu kommen, sollten öfter wiederholt werden.

6. Schritt: Planen Sie künftige Fortschritte

In kleinen Schritten wird auf die Vision hingear-

beitet. Hierbei ist es wichtig, sich jeden Schritt konkret vorzustellen und ihn beschreiben zu können, um die Ziele in einer akzeptablen Zeit zu erreichen.

7. Schritt: Stellen Sie sich den Herausforderungen

Bei diesem Schritt sollte innegehalten werden, um sich zu verdeutlichen, dass das Erreichen des Ziels eine Herausforderung darstellt. Ein Bewusstsein für die Gründe, die es schwierig machen könnten, das Ziel zu erreichen, sollte entwickelt werden.

8. Schritt: Fördern Sie Optimismus

Alle verfügbaren Ressourcen werden in diesem Schritt zusammengetragen, um dem Erreichen des gesetzten Zieles näher zu kommen. Durch das Auflisten der Ressourcen wird die Motivation gestärkt und ein Bewusstsein der eigenen Stärken erarbeitet.

9. Schritt: Geben Sie ein Versprechen

Statt umfangreiche Ziele zu entwickeln und Pläne zu schmieden, sollte jeder nächste Schritt mit einem Versprechen an die Menschen gerichtet werden, die beim Erreichen der Vision helfen möchten und zum Gelingen beitragen wollen. Es wird dabei mitgeteilt, was unternommen wird, um das nächste Ziel zu erreichen.

10. Schritt: Führen Sie ein Fortschrittstagebuch

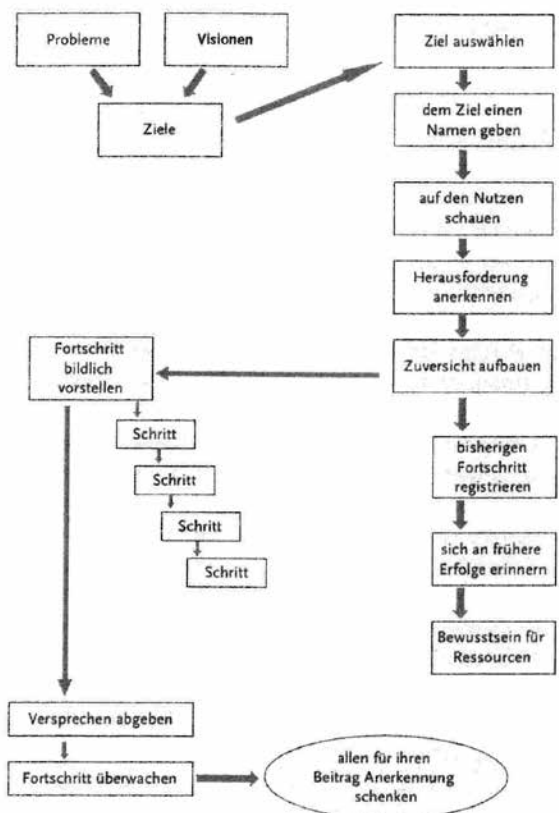
Um sich den Fortschritten zu widmen, sollten die Schritte und Wege, die zum Gelingen der Vision beitragen, notiert werden. So werden sie gewürdigt und von den zu beratenden Menschen bemerkt.

11. Schritt: Bereiten Sie sich auf mögliche Rückschläge vor

Auf dem Weg zum Ziel können Rückschläge erfolgen. Die Antizipation möglicher Rückschläge und die Entwicklung neuer Ideen können als wichtiger Beitrag zum Gelingen der Vision Antrieb geben, um zum Erfolg zu gelangen.

12. Schritt: Feiern Sie Ihren Erfolg und danken Sie Ihren Helferinnen und Helfern

Mit dem Feiern des erreichten Ziels oder Fortschritts wird der Erfolg gewürdigt und den Helfer/-innen wird gedankt. (vgl. Furman/Ahola 2021)



Quelle: Furman/Ahola 2021

die Vorlagen dieses Artikels sind nicht besonders gut

2. Teamuhr

Die Teamuhr kann im Rahmen eines Teamprozesses dazu beitragen, zu ermitteln, in welcher Phase sich das zu beratende Team befindet.

Sie kann anschaulich beschreiben, welche Phasen ein Team schon durchlaufen hat und wo das Team zurzeit steht, bevor es fest zusammengewachsen ist und seine Ressourcen vollends entfalten kann. Bruce Tuckman beobachtete 1965, dass jedes Team im Gesamtprozess vier Phasen durchläuft (vgl. Tuckman 1965).

1. Phase: Forming/Kennlernphase

In dieser Phase steht das gemeinsame Kennenlernen im Vordergrund und der Umgang miteinander ist häufig noch sehr reserviert, höflich und vorsichtig. Ein gemeinsames Ziel ist noch nicht wirklich formuliert, so kann auch die Leistungsfähigkeit noch nicht als besonders hoch eingeordnet werden. Insbesondere die Aufgabe der Teamleitung spielt hier eine wichtige Rolle, sie sollte für eine Willkommenskultur und für Sicherheit sorgen. Ein Team sollte nicht allzu lange in dieser Phase verweilen.

2. Phase: Storming / Konflikt- und Streitphase

Die Teammitglieder haben sich schon etwas besser kennengelernt. Häufig bilden sich in dieser Phase kleine Untergruppen, man weiß, mit wem man »kann« oder auch »nicht kann«. Es können unterschwellige Konflikte und Spannungen entstehen. Nicht selten konzentriert man sich in dieser Phase auf diese »Streit«-Themen, wobei die allgemeine Motivation leiden kann. Auch in dieser Phase ist die Teamleitung gefragt: Sie muss häufig intervenieren, sollte eine offene Atmosphäre schaffen und muss die Motivation auf die Erstellung gemeinsamer Ziele fokussieren. Diese Phase ist wichtig, sollte aber nicht zu lange dauern.

3. Phase: Norming / Entstehen eines Miteinanders

In dieser Phase kann das Miteinander entstehen. Es bilden sich Regeln, Strukturen und Arbeitsprozesse dahingehend, wie das Team auch zukünftig arbeiten möchte. Es ist möglich, offen zu kommunizieren, auch durchaus mal kontrovers. Die einzelnen Rollen im Team bilden sich heraus und können effektiv eingesetzt werden. Auch wenn nicht alles rund läuft, ist das gesamte Team in dieser Phase motivierter und lösungsorientierter. Die Teamleitung hat in dieser Phase die Aufgabe, dass die aufgestellten Spielregeln eingehalten werden.

4. Phase: Performing / Das arbeitsfähige Team

Das Ziel eines jeden Teams sollte es sein, in die Performing-Phase zu kommen. In dieser Phase ist das Team leistungsfähig, effizient und flexibel. Wertschätzung, Respekt und Partizipation machen diese Phase aus. Das Team kann eigenständig arbeiten und die Teamleitung muss kaum noch in Prozesse eingreifen.

Dieses Phasenmodell ist sicher nicht allgemeingültig und eignet sich nicht immer für jede Situation eines Prozesses. Jedes Team zeigt sich anders und die Phasen sind in jedem Team unterschiedlich stark ausgeprägt.

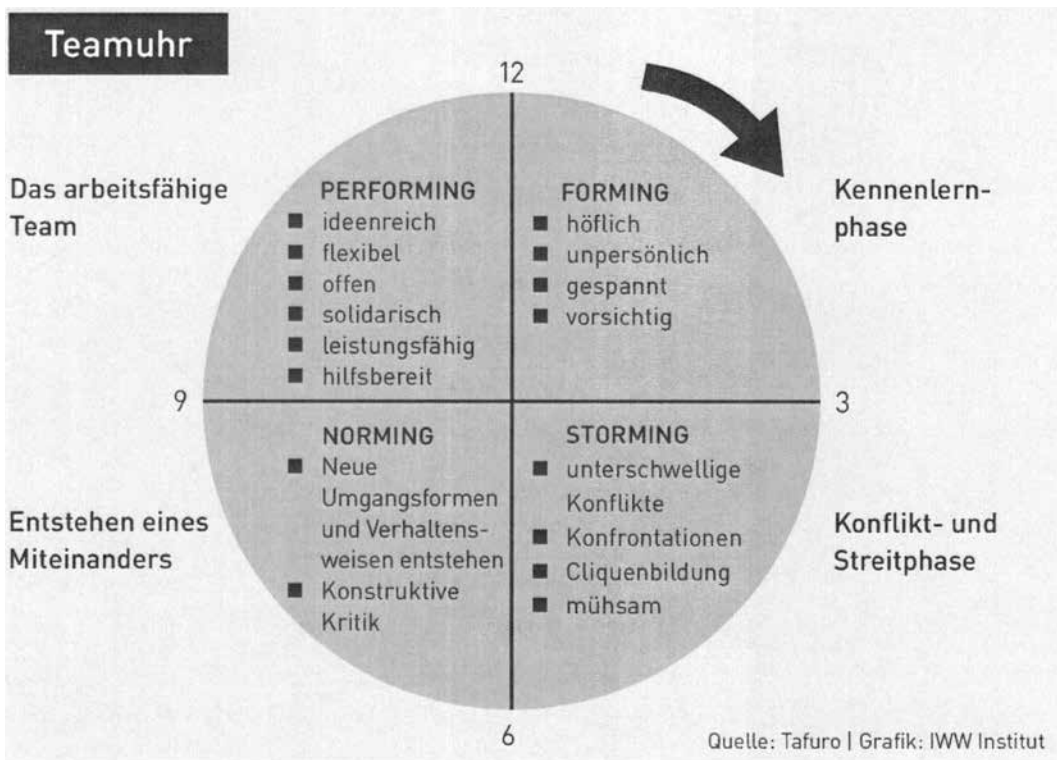
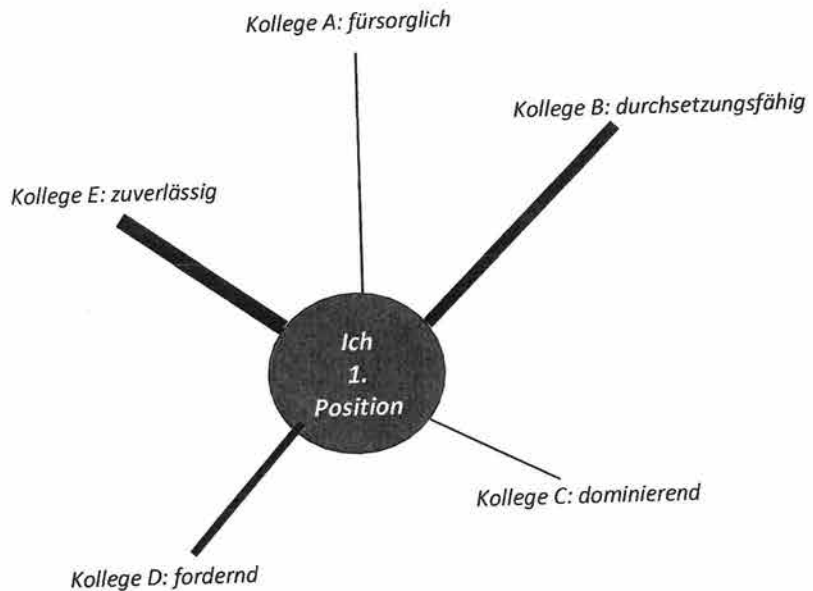


Foto: Tafuro/Grafik: IWW Institut

3. Das Wahrnehmungsrads

Die Methode des Wahrnehmungsrades kann aufzeigen, wie eine zu beratende Person ihr aktuelles Team wahrnimmt. Die zu beratende Person kann darstellen, wie die Personen im aktuellen Bezugssystem wahrgenommen werden und welchen Einfluss sie wechselseitig ausüben. Wie nah oder fern die jeweiligen Personen der zu beratenden Person im Alltag stehen, kann durch die Länge und Stärke der Linien abgebildet werden. Auch der Einfluss dieser Person kann dadurch veranschaulicht werden.



Quelle: Manfred Vogt 2022

Die zu beratende Person sollte sich bei dieser Übung in der Mitte platzieren und von dort aus die Linien zu jeder Person aus dem Bezugssystem zeichnen, wie zum Beispiel dem Team im Arbeitskontext.

Beispiele für lösungsorientierte Interviewfragen mit dem Wahrnehmungsrad

1. Zeichnen Sie Ihr eigenes Wahrnehmungsrad im Kontext Ihrer beruflichen Praxis.
2. Platzieren sie die anderen Personen um sich herum und geben Sie, wenn Sie mögen, den einzelnen Personen ein Attribut, welches diese Person beschreiben könnte.
3. Zeichnen Sie die Beziehungslinien ein.
4. Welche Ressourcen liegen in den einzelnen Beziehungen?
5. Wodurch unterscheiden sich »gute« und »entwicklungsfähige« Beziehungen?
6. Gab es zwischendurch Schwankungen in der Beziehung?
7. Wie wurde damit umgegangen?
8. Wie können Sie zukünftige Beeinträchtigungen der Beziehung möglichst konstruktiv beeinflussen?
9. Wenn Sie aktiv dazu beigetragen haben werden, was werden Sie getan haben?
10. Woran wird die andere Person dies erkannt haben?
11. Woran werden Sie bei ihr und bei sich einen Fortschritt erkannt haben?
12. Wie wird sich eine Entwicklung in dieser Beziehung auf andere Beziehungen auswirken?

(vgl.: Förster 2022)

4. Change-Prozess mit vier W-Fragen

Ein Wechsel – Change – im Prozess zielt darauf ab, konkrete und messbare Veränderungen auszulösen. Die Weiterentwicklung eines zu beratenden Menschen oder eines Teams kann hierbei im Fokus stehen. Ziele dieses Veränderungsprozesses können Lösungen bei Themen sein, die so-

wohl Motivationen, Strukturen, weitere Ziele und die nächsten Schritte umfassen.



Zeichnung: Sandra Klaassen

Warum?

Die Frage Warum zielt darauf ab, eine Antwort darauf zu finden, warum sich das Team und die Beratenden mit dem Thema beschäftigen. »Warum tue ich mir das an?« –beispielsweise an einer Supervision teilzunehmen, jeden Tag zur Arbeit zu gehen oder ein Projekt zu verwirklichen. Was motiviert, um in einen Veränderungsprozess einzusteigen und welche Art der Veränderungsenergie liegt vor? Warum soll es eine Veränderung geben?

Worum?

Die Frage Worum soll klären, worum es eigentlich genau geht. Geht es zum Beispiel um Strukturen, Beziehungen, Kommunikation oder Macht? Worum geht es den zu Beratenden genau?

Wohin?

Die Frage Wohin sucht eine Antwort darauf, wohin der Weg gehen soll, welche Ziele und Visionen von Bedeutung sind. Welche Ideen gibt es und welche Strategien sollen verfolgt werden? Wichtig ist es dabei, zu benennen, ob es zu etwas hingehen oder von etwas weggehen soll. Möchten sich die zu Beratenden von etwas verabschieden oder wollen sie etwas Neues hinzu gewinnen?

Wie?

Die Frage Wie dient dem Zweck, die nächsten möglichen Schritte zu benennen. Es sollte möglichst konkret benannt werden, was gemacht wird, wann es geschieht, wer es tut und wie etwas gemacht wird. Wichtig hierbei ist auch, wie die Schritte konkret umgesetzt werden, wie sie kommuniziert werden, wie der Erfolg sichtbar gemacht wird und auf welche Weise aus dem Prozess gelernt wird.

(vgl. Tappe 2022)

Das Arbeiten mit Teams und ihren Prozessen ist immer wieder spannend, da jedes Team anders ist und es sich um unterschiedliche Aufgaben und Motivationen handelt. Nachfolgend finden sich die Definitionen der Begriffe Team und Teamfähigkeit und zum Abschluss eine kurze Beschreibung unterschiedlicher Teamtypen.

5. Team

»Definition: Aus dem Englischen, wo es ursprünglich »Tierkoppel« oder »Gespann« bedeutet. Zusammenschluss mehrerer Personen zu einer Formation, die eine arbeitsbezogene oder sportliche Tätigkeit verrichten.« (Vogt 2022)

5.1 Teamfähigkeit

»Definition: Persönliche Bereitschaft und Eignung sowie fachliche Kompetenz, um in einem Arbeitszusammenhang mit anderen Personen

eine bestimmte Aufgabenstellung und Zielsetzung gemeinsam zu verfolgen.« (Vogt 2022)

5.2 Teamtypen

Die Arbeitsgruppe

Die Arbeitsgruppe zeichnet sich durch einen klar umgrenzten Arbeitsauftrag mit zeitlichem Rahmen aus. Die Gruppe ist geprägt durch die Erbringung sich ergänzender Einzelleistungen mit meist nur geringem inneren Zusammenhalt und wenig wechselseitiger Verantwortung.

Das potenzielle Team

In diesem Team herrscht der Wille vor, die gemeinsamen Leistungen zu verbessern. Die Zielrichtung ist eher unklar. Es gibt kaum Übereinstimmung zwischen innerem Zusammenhalt und der Aufgabe.

Das echte Team

In einem echten Team agieren Personen mit komplementären Fähigkeiten und engagieren sich für gemeinsam erstellte Ziele. Sie zeigen eine hohe Verantwortung füreinander und erzielen effektivere Ergebnisse als die Arbeitsgruppen.

Das Hochleistungsteam

Das Hochleistungsteam zeichnet sich durch eine hohe Qualität der Zusammenarbeit aus. Das Team zeigt eine große Leistungsbereitschaft und hohe Erwartungen aneinander. Der Erfolg und die Entwicklung der anderen sind von Interesse. Dieses Team erbringt Leistungen, zu denen ein einzelner Mensch nicht imstande wäre.

Das Pseudo-Team

In einem Pseudo-Team werden gemeinsame Arbeitsaufgaben und gemeinsame Ziele – verdeckt oder offen – verhindert. Teaminteraktionen, auch wenn sie notwendig wären, beeinträchtigen die Einzelleistungen und sie erzielen ineffektivere Ergebnisse als eine Arbeitsgruppe. (zu den Teamtypen vgl. Vogt 2022)

In diesem Artikel wurden einige Methoden vorgestellt, die den Teamprozess veranschaulichen, die Teams in einem Prozess begleiten und mit deren Hilfe die einzelnen Teammitglieder reflektieren können. □

Literatur

Förster, H. (2022): Handout Systemisch-lösungsfokussierte Supervision Et Coaching

Furman, B. / Ahola, T. (2021): Es ist nie zu spät, erfolgreich zu sein. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Tappe, D. (2022): Handout Consulting

Tuckman, B. W. (1965): Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin, 63, S. 384-399

Vogt, M. (2022): Handout Systemisch-lösungsfokussierte Supervision Et Coaching

Sandra T. Klaassen
Therapeutischer Fachdienst
Leinerstift e. V.
Evangelische Kinder-,
Jugend und Familienhilfe
Dreeskenweg 6
26629 Großefehn
s.klaassen@leinerstift.de
www.leinerstift.de

