

## **Selbstführungskompetenz entwickeln durch Coaching für Führungskräfte**

Katharina von Barner

Selbstführungskompetenzen lassen sich – je nach individuellem Bedarf – in sehr unterschiedlicher Breite und Tiefe entwickeln und in den Alltag implementieren. Möchten die einen Selbstführung in erster Linie für die optimale tägliche Gestaltung ihrer persönlichen Lebensbereiche entwickeln, suchen andere vielleicht Stärkung für ihre Führungsrolle, für ihre Mitarbeiter oder auch für die gesamte Organisation. Kompetenzen zur Selbstführung können auf der Basis individueller Ziele mithilfe unterschiedlicher Ansätze und Maßnahmen entwickelt werden, zum Beispiel durch Entwicklungsprogramme wie Coachings, Trainings oder Workshops für Führungskräfte, Teams oder ganze Organisationen.

In diesem Beitrag richte ich den Blick auf die Entwicklung von Selbstführungskompetenzen bei Führungskräften durch Coaching. Meiner Erfahrung nach ermöglicht das Coaching eine förderliche Multiplikator-Wirkung, um Selbstführungskompetenzen in Organisationen auf verschiedenen (Hierarchie-)Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen durch eigenes Verhalten glaubhaft vorzuleben, zu fördern und zu vermitteln. Das Implementieren auf der Führungsebene ist ein sinnvoller und hilfreicher erster Schritt für alle darauf folgenden Maßnahmen der Team- und Organisationsentwicklung.

### **Worum geht es beim Coaching? Und was bringt Coaching?**

Coaching ist ein zeitlich begrenzter, ziel- und ressourcenorientierter Beratungsprozess. Es dient der Unterstützung und Begleitung von Menschen, die vor allem im beruflichen Kontext Sach- und Beziehungsthemen sowie ihr Verhalten reflektieren möchten, um künftig anlassbezogen und situationsgerecht optimal handeln zu können. Das kann vor allem sehr hilfreich sein für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten.

Die Anlässe und die Bandbreite an Themen, für die sich Coaching-Prozesse eignen, sind sehr breit gefächert. Manche Klienten wünschen sich vielleicht nur Reflexion und Feintuning ihres Verhaltens in bestimmten Situationen oder für ihren Umgang mit bestimmten Themen. Andere empfinden sich als so stark belastet, wie beispielsweise bei einem Burnout oder tiefgreifenden Veränderungsprozessen, dass Coaching dann die Handlungsfähigkeit zur Bewältigung der täglichen Aufgaben unterstützt.

Führungskräfte nutzen Coaching häufig zur Reflexion der eigenen Rolle und Funktion, um innere Konflikte zu lösen oder auch um äußere Konflikte mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten, Kunden oder anderen Partnern im beruflichen Kontext zu managen.

Coaching kann auch in der Führungskräfte-, Team- und Organisationsentwicklung als unterstützende Maßnahme eingesetzt werden, um emotional schwierige Prozesse, wie sie zum Beispiel bei Veränderungsmaßnahmen auftreten, zu begleiten und deren Umsetzung zu erleichtern. Coaching kann sowohl im Einzel-Setting, als auch für Teams oder Gruppen stattfinden – je nach Thema, Absicht und Ziel.

### **Reflexion als erster Schritt auf dem Weg zu gewünschten Veränderungen**

Unser Verhalten ist auch Ausdruck unseres Denkens und Fühlens. Deshalb ist es sinnvoll, die Zusammenhänge und Prägungen unserer Gefühle und Gedanken möglichst gut zu kennen und zu reflektieren. Wenn wir uns bewusst machen, welche Einstellungen unser Verhalten leiten und ob wir diese als hilfreich oder eher kontraproduktiv erleben, können wir bei Bedarf auch Änderungen vornehmen. Dann werden wir zu autonomen Gestaltern unseres Lebens, anstatt gestaltet zu werden.

*Praxisbeispiel: Eine Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen erlebt sich in bestimmten beruflichen Situationen immer wieder als geschwächt, in anderen dagegen als klar und handlungskompetent. Im Rahmen des Coachings reflektiert der Klient („Coachee“), welche Auslöser und Zusammenhänge zu den unterschiedlichen Verhaltensweisen führen. Dabei werden Fragen behandelt wie: Welche Einstellungen, Erlebnisse und Gefühle leiten mein Handeln? In welchen Situationen erlebe ich mich als steuernd, wann eher gesteuert? Auf Basis der Reflexion kann der Klient gezielt Lösungsideen entwickeln, wie er beispielsweise sein Selbstmanagement auf die Situationen, die er als schwierig erlebt, optimal anpassen kann und welche Einstellungen dafür förderlich sind und welche nicht.*

Das Ziel von Coaching ist es, Klienten dabei zu unterstützen, Möglichkeiten und Techniken zu entwickeln, mit denen sie ihr eigenes Verhalten steuern können. Und zwar so, dass es mit ihrem Wertesystem maximal kompatibel (im Idealfall kongruent, also deckungsgleich) und vor allem alltagstauglich umsetzbar ist.

Da wir zumeist in unterschiedlichen Lebenswelten unterwegs sind – Arbeitswelt und Privatwelt – ist es sehr sinnvoll und hilfreich, wenn unsere Einstellungen und Verhaltensweisen auch mit diesen Lebenswelten kompatibel sind. Wenn das eigene Wertesystem nicht mit dem beruflichen oder privaten Umfeld übereinstimmt, ist das eher kontraproduktiv, kann zu inneren und äußeren Konflikten führen und zu Unzufriedenheit, was sich letztlich negativ auf die empfundene Lebensqualität auswirkt.

## Der systemische Ansatz im Coaching

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Coaching-Ansätze und Coaching-Schulen. Ich persönlich favorisiere den systemischen Ansatz. Im Folgenden beschreibe ich daher Coaching unter systemischen Aspekten.

Der systemische Ansatz betrachtet den Menschen in Beziehung zu seiner Umwelt. Dabei werden ihm nicht Eigenschaften zugeschrieben („der Mensch ist so“), sondern sein Verhalten wird im jeweiligen Kontext betrachtet und gewürdigt („der Mensch verhält sich kontextbezogen“).

Im systemisch orientierten Coaching geht es deshalb um Fragen wie: Wann fühlen Sie sich in Ihrer Stärke? Was schwächt Sie eher? Unter welchen Voraussetzungen erleben Sie sich entscheidungskompetenter und wann weniger? Hilfreich ist es dann, die Unterschiede herauszuarbeiten, in welchen Situationen sich ein Klient kompetent fühlt und welchen weniger. Dieses Wissen ist notwendig, um das Erleben von Kompetenz auch auf Situationen zu übertragen, in denen dies bislang nur ein Wunsch war.

Da der systemische Ansatz lösungsorientiert ist, steht im gesamten Coaching-Prozess die Entwicklung und Umsetzung von individuellen, kurz- bis langfristigen Lösungen der Probleme und Herausforderungen im Fokus. Ziel ist es, dass der Klient bereits innerhalb kurzer Zeit – selbstständig und unabhängig vom Coach – die entwickelten Lösungsideen umsetzen kann.

Reflexion ist ebenfalls ein Bestandteil des systemischen Coachings. Grundlage dafür ist die Erkenntnis, dass Wahrnehmung stets subjektiv ist. Menschen betrachten und bewerten sich und die Welt individuell und aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Dadurch entsteht „auf natürliche Weise“ eine Perspektivenvielfalt, die der Coach gezielt in den Prozess einfließen lassen kann.

Wichtig ist auch die Erkenntnis, dass sich belastende Erlebnisse und Erfahrungen nicht rückgängig machen lassen. Ändern lässt sich jedoch der Umgang mit ihnen. Mit einem erweiterten Blickwinkel erkennen wir Wahlmöglichkeiten und können somit Probleme und Herausforderungen lösen, nicht jedoch mit einem Tunnelblick, der in der Regel durch negative Gefühle geprägt und beherrscht wird. In diesem Zusammenhang sei Albert Einstein zitiert, der einmal treffend formulierte: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

Im Coaching-Prozess geht es vor allem darum, für die individuellen Anliegen des Klienten einen Blick auf passende Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Wenn unser Gehirn auf Lösungssuche statt auf Problemsicht eingestellt ist, arbeitet es stress-resilient, kreativ und konstruktiv. Das trägt letztlich auch zur Entspannung bei und reduziert das Sorge- und Stressempfinden des Klienten, es könne womöglich nur schwierige oder überhaupt keine Lösungen geben.

Von Restriktionen sprechen wir, wenn sich zum Beispiel das Arbeits- oder private Umfeld nicht ändern oder wechseln lässt. Für den konstruktiven Umgang mit Restriktionen wird im Coaching-

Prozess ein erweiterter Blickwinkel genutzt. Sämtliche Lösungsmöglichkeiten werden im Hinblick auf den Umgang mit vorhandenen Restriktionen überprüft und erprobt. Dabei kann das Bewusstsein über die eigene Selbstwirksamkeit unterstützend wirken. Denn Restriktionen kann ich in der Regel nicht beeinflussen. Auf meine Haltung habe ich dagegen immer Einfluss, sie kann ich ändern. An der eigenen Einstellung zu arbeiten, wirkt daher gerade auch bei vorhandenen Restriktionen förderlich, in die eigene Kraft zu kommen und sich als (wieder) handlungsfähig zu erleben.

### **Welchen Sinn haben Selbstführungs-Coaching für Führungskräfte? Und welche Ziele?**

„Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen“ – die Erfahrung bestätigt diese Aussage vielfach. Wenn Führungskräfte sich selbst gut managen können, gelingt es ihnen in der Regel besser, auch andere in ihrer Selbststeuerung zu unterstützen. Die Führungskraft dient dann als gutes Vorbild, ist glaubwürdig und wird als ernstzunehmende Führungsautorität akzeptiert. Eine Führungskultur, die selbst nicht das erfüllt, was sie von anderen erwartet, wird eher sabotiert. Das kann verdeckt oder offen geschehen, mit einem unterschiedlich großen Ausmaß an Schaden.

Die Entwicklung einer Selbstführungskultur basiert auf einem Wertesystem, das geprägt ist von einem humanistischen Welt- und Menschenbild. Wenn Unternehmen und Führungskräfte die Entwicklung von Selbstführungs Kompetenzen fördern, dann entscheiden sie sich zugleich für eine Kultur „gesund“ ausgeprägter Selbst- und sozialer Kompetenzen.

Selbstentwicklung richtet immer auch den Blick auf die Umwelt und fördert die Entwicklung von Empathie und Mitgefühl, für sich und für andere. Die eigenen Bedürfnisse und die der Beteiligten können erkannt und akzeptiert werden, konstruktive Win-win-Lösungen können entwickelt werden. Der Umgang miteinander wird transparenter, kreativer, verantwortungsvoller, zuverlässiger, kooperativer, freudvoller, leistungsmotivierter und ebenbürtiger. Das hilft vor allem beim Managen von komplexen, konflikthafter und herausfordernden Situationen und setzt einen stress-resilienten, sachorientierten und weniger emotionsgeleiteten Blickwinkel voraus. Stress vernebelt den Blick – zumeist leider unbemerkt von uns selbst.

*Praxisbeispiel: Der Ärztliche Direktor einer Klinik in einer ländlichen Region berichtet im Rahmen eines Coaching-Prozesses über einen seiner leitenden Ärzte. Dieser sei fachlich kompetent und leiste sehr gute Arbeit. Gegenüber seinem Umfeld in der Klinik sei der Arzt jedoch sehr misstrauisch. Teamarbeit sei mit ihm kaum machbar. Kollegen unterstelle er, dass sie gegen ihn arbeiteten. Dies habe natürlich auch Auswirkungen auf das Team und die Sicht der anderen auf diesen Kollegen.*

*Der Ärztliche Direktor selbst hat ein sehr positiv geprägtes Menschenbild. Selbstführung ist ihm ein großes Anliegen. Er ist überzeugt, dass er mit der*

*entsprechenden Haltung und Ausdauer auch Menschen erreicht, die aufgrund von Erfahrungen in ihrem Leben und Unsicherheiten ihre Umwelt eher feindlich betrachten. So vermittelt er seinem Mitarbeiter Verständnis für dessen Haltung und fördert zugleich – auch durch eigenes Vorleben – dessen Vertrauen. Nach gewisser Zeit öffnet sich der Mitarbeiter mehr und mehr, auch in Richtung Teamarbeit.*

Im Fokus des Selbstführungs-Coachings steht die Entwicklung von Selbststeuerung, um konstruktiv und der Situation angemessen agieren beziehungsweise reagieren zu können. Konkret geht es darum zu reflektieren, welche Motive und Einstellungen das eigene Denken, Fühlen und Handeln leiten, welche Ergebnisse ich erziele und ob ich damit zufrieden bin, auch mit Blick auf die Umwelt. Wenn jemand wie der im Praxisbeispiel genannte Chefarzt mit sich und seinem Tun im Reinen ist und in guter Resonanz zu seiner Umwelt steht, besteht wenig Änderungsbedarf. Dann geht es im Coaching maximal um das eingangs beschriebene Feintuning.

Wenn eine Führungskraft jedoch bemerkt, dass sie sich in ihrem Handeln eher getrieben fühlt, dass sie Entscheidungen emotional, eher unangemessen, verzögert oder auch gar nicht trifft, dass sie mit ihren Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten im schlechten Austausch steht und eigentlich das meiste schwierig ist und/oder auch angstbesetzt geschieht, dann kann die Entwicklung von Selbstführungskompetenzen und Stress-Resilienz sehr nützlich und hilfreich sein, um sich aus der abwärts drehenden Spirale zu lösen und um wieder zum Gestalter des eigenen Tuns zu werden. Dieses selbstorganisierte Verhalten wirkt sich auch auf das Verhalten des Gegenübers aus, indem dieser wiederum sein Gegenüber ernst nimmt.

*Praxisbeispiel: Ein Klient ist als Vice President Human Resources für einen Konzern tätig. Vor jedem Meeting mit dem CEO leidet er unter großen Versagensängsten. In seiner Wahrnehmung erhält er vom CEO ausschließlich negatives Feedback. Egal, was er macht, es ist immer das gleiche zermürbende Ergebnis, so sein Eindruck und auch seine Verzweiflung.*

*Im Coaching-Prozess wird gemeinsam mit dem Klienten unter anderem präzise analysiert, welche Verhaltensweisen des CEO ihn verletzen, in welche Kerbe diese bei ihm treffen, in welchen Situationen und mit welcher Haltung er sich kompetent fühlt, in welchen Situationen er sich bei seinem CEO bereits als kompetent empfunden hat oder empfindet.*

*Die Auseinandersetzung mit sich selbst und das Erkennen von Zusammenhängen helfen dem Klienten, einen selbstbewussteren Umgang zu entwickeln. Während des gesamten Coaching-Prozesses lernt und übt er, sich mehr und mehr selbst zu führen und den Blickwinkel auf die Lösungsmöglichkeiten zu richten. Er erkennt, dass auch sein Vorgesetzter in Einstellungs- und Handlungsmustern verhaftet agiert und reagiert. Mit mehr Selbstbewusstsein nimmt der Klient dies nicht mehr persönlich und kommuniziert schließlich mit seinem CEO mehr auf Augenhöhe.*

*Dadurch ändert auch der CEO seine Kommunikation, sein bisheriges Muster funktioniert ja nun nicht mehr. Er nimmt seinen Mitarbeiter ernst und kommuniziert mit ihm zunehmend auf Augenhöhe.*

Dieses Beispiel zeigt: Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen können bei einem eher machtorientierten Gegenüber ein respektvolleres Verhalten auslösen, während Angstgefühle ein respektloseres Verhalten provozieren können.

### **Rahmenbedingungen für eine gelingende Entwicklung von Selbstführungskompetenzen**

Die erfolgreiche Entwicklung von Selbstführungskompetenzen beruht im Wesentlichen auf Sinnhaftigkeit, Kompatibilität mit dem eigenen Wertesystem, Transparenz über die Ziele und Freiwilligkeit bei der Umsetzung – im Idealfall garniert mit Freude und Neugierde auf den Prozess und die Entwicklung.

Kaum ein Mensch verinnerlicht Werte, die nicht mit seinem eigenen Wertesystem kompatibel sind oder deren Vermittler er nicht vertraut. Mit anderen Worten: die Absicht, das Vorgehen und die Werte selbst müssen glaubwürdig, nachvollziehbar und sinnvoll sein.

Jede Entwicklung bedeutet auch Veränderung, die wiederum Auswirkungen auf mich selbst und mein Umfeld zur Folge haben kann. Deshalb ist es wichtig, sich dessen bewusst zu sein, von Anfang an und während des gesamten Prozesses.

Selbstführungskompetenzen zu entwickeln und zu fördern, bedeutet Selbstentwicklung. Dies bewirkt, dass Menschen selbstbewusster, selbständiger, selbstorganisierter, selbstverantwortlicher und selbstwirksamer werden können. Das müssen alle Beteiligten auch wirklich wollen.

Die Entwicklung von Selbstführungskompetenzen und die Investition in geeignete Entwicklungsprogramme wie Coaching sind nur dann sinnvoll, wenn sie ehrlich gemeint sind und nicht für manipulative Zwecke genutzt werden. In der Praxis erlebe ich immer wieder, dass Menschen und Organisationen ein „humanistisches Wording“ nutzen, es letztlich aber nur perfekt zur Verschleierung ihrer Ego-Programme nutzen. Kurzfristig mag das gelingen. Auf lange Sicht wird jedoch eine Kultur des Vertrauens und des Miteinanders verhindert. Mitarbeiter durchschauen auch verdeckte Absichten.

Wenn Führungskräfte und Organisationen sich für eine Kultur der Selbstführung entscheiden, entwickeln sie zugleich eine Kultur auf Augenhöhe. Die Kommunikation und der Umgang miteinander geschehen dann ebenbürtig. Die Entwicklung zur Selbständigkeit und zum Miteinander wird gefördert. Mittel- bis langfristig können Konflikte auch grundsätzlich gelöst werden, anstatt weiter unterschwellig zu gären. Die Zufriedenheit kann wachsen und die Lust auf ko-kreative Kooperation gewinnt Sinn und Raum, da konstruktives Denken und Fühlen das Handeln leiten.

## Literatur zum Thema

- Bauer, Joachim, „Selbststeuerung: Die Wiederentdeckung des freien Willens“, 2015
- Grün, Anselm, „Führen mit Werten“, Vortrag beim Kongress „Führungs-Autorität“, Heidelberg, 2015
- Hüther, Gerald, „Das Gehirn arbeitet auch ohne Führungskraft – über die Kunst Mitarbeiter so zu führen, dass sie keine Führung mehr brauchen“, Vortrag beim Kongress „Führungs-Autorität“, Heidelberg, 2015
- Hüther, Gerald, „Etwas mehr Hirn, bitte: Eine Einladung zur Wiederentdeckung der Freude am eigenen Denken und der Lust am gemeinsamen Gestalten“, 2015
- Hüther, Gerald, „Liebe ist die einzige Revolution: Drei Impulse für Ko-Kreativität und Potenzialentfaltung“, 2017
- Singer, Tania und Ricard, Matthieu, „Mitgefühl in der Wirtschaft: Ein bahnbrechender Forschungsbericht“, 2015

## Kontakt

Katharina von Barner  
Coaching & Organisationsentwicklung  
Clever Straße 35  
50668 Köln  
Mobil +49 1632991994  
[www.vonbarner.de](http://www.vonbarner.de)  
[info@vonbarner.de](mailto:info@vonbarner.de)