



Selbstführung und Selbstfürsorge – Leitbegriffe im Führungskräfte-Coaching?

Hans-Jürgen Balz · Marascha D. Heisig

Eingegangen: 30. Januar 2022 / Angenommen: 18. März 2022 / Online publiziert: 20. April 2022
© Der/die Autor(en) 2022

Zusammenfassung Mit der Stärkung der Selbstführungskompetenz und der Selbstfürsorge werden Antworten auf komplexe Führungsanforderungen und die in diesem Zusammenhang erlebten psychischen Belastungen gesucht. Der Beitrag beschreibt und vergleicht die Begriffe Selbstmanagement, Selbstführung, Selbstfürsorge und Achtsamkeit, ordnet diese in ihren theoretischen und Anwendungsbezügen ein. Es wird die Frage diskutiert, welchen Stellenwert die Konzepte im Kontext von Coaching einnehmen und inwieweit sie einen Beitrag zur Profilbildung des Führungskräfte-Coachings leisten können.

Schlüsselwörter Selbstführung · Selbstfürsorge · Achtsamkeit

Self-leadership and self-care—guiding concepts in leadership and executive coaching?

Abstract With the strengthening of self-leadership and self-care, answers are sought to complex leadership requirements and the psychological stresses experienced in this context. The article describes the concepts, their core meaning, connecting and separating aspects. It explores the question of what contribution self-leadership and self-care make in the context of coaching and in what way they can contribute to the profiling of leadership and executive coaching.

Keywords Self-Leadership · Self-care · Mindfulness

Prof. Dr. phil. Hans-Jürgen Balz, Dipl.-Psych. (✉)
Evangelische Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe, Immanuel-Kant-Str. 18–20, 44803 Bochum,
Deutschland
E-Mail: balz@evh-bochum.de

Dr. Marascha D. Heisig, Dipl.-Psych.
Gartenstraße 6, 32756 Detmold, Deutschland
E-Mail: heisig@loesungsfokussiert.de

1 Einleitung

Führungskräfte haben sich in innerorganisationalen und externen Kontexten zu positionieren, sie sind damit beauftragt, widersprechende organisationale Ziele zu integrieren und einen sich dynamisch verändernden gesellschaftlichen Kontext in ihrem Handeln zu berücksichtigen (Nerdinger 2014; Felfe und van Dick 2016). In Zeiten der Corona-Pandemie und des damit verbundenen verstärkten Homeoffice sind die strukturgebenden Handlungsabläufe und Rollensettings häufig in Frage gestellt, und die kommunikativen Anforderungen gestalten sich damit komplexer. Insofern ist es nicht überraschend, dass Instrumente zur internen Steuerung des Arbeitsverhaltens (kognitiv, motivational, emotional und physisch) Konjunktur haben und Maßnahmen hierfür aktuell verstärkt diskutiert werden. Dabei erhalten neben Selbstmanagement und Selbstführung die Selbstfürsorge und Achtsamkeit in Fachpublikationen einen besonderen Stellenwert (vgl. Müller et al. 2018; Schindler 2020; Schulte et al. 2021a; Zito und Martin 2021).

Einen Indikator für die Zunahme beruflicher Belastungen bereits im Vorlauf der Pandemie liefert die Statistik der Krankenkassen. Bei den erfassten Gründen für eine Krankmeldung hat der Anteil der psychischen Erkrankungen zwischen 2000 und 2019 um 137% zugenommen (DAK Psychoreport 2020). Bildat und Torka (2019) belegen in ihrer Meta-Analyse den Zusammenhang von Führungskompetenzen und -verhalten mit dem psychischen Belastungserleben der Mitarbeiter/innen.

Dieser Beitrag geht folgenden Fragen nach: Wie sollte den genannten Entwicklungen im Coaching Rechnung getragen werden? Welcher Stellenwert kommt dabei der Selbstführung und Selbstfürsorge zu? Was sind die verbindenden bzw. trennenden Aspekte der Konzepte? Wie können diese Konzepte das Coaching bereichern?

Als Coaches mit systemisch-lösungsfokussierter Orientierung bildet für uns das aktuelle Anliegen des Coachee den Ausgangspunkt einer Coaching-Sitzung (Klient/in als Expert/in). Daneben braucht professionelles Coaching ein Rahmenkonzept, aus dem sich grundlegende Ziele und Prozessschritte für die Coaching-Praxis ableiten lassen. Insofern wollen wir der Frage nachgehen, wie die Selbstführung und Selbstfürsorge der Führungskräfte durch das Coaching gestärkt und das Coaching dadurch nachhaltiger wirksam werden kann. Der vorliegende Beitrag beschreibt und vergleicht die Begriffe Selbstmanagement, Selbstführung, Selbstfürsorge und Achtsamkeit, ordnet diese in ihren theoretischen und Anwendungsbezügen ein und diskutiert ihre Bedeutung für die konzeptionellen Grundlagen und Anwendungsfragen im Coaching, angereichert durch zwei Fallbeispiele aus unserer Praxis.

2 Selbstmanagement, Selbstführung, Selbstfürsorge und Achtsamkeit – Begriffsbestimmung und -abgrenzung

2.1 Selbstmanagement

Selbstmanagement-Methoden leiten sich aus dem lernpsychologischen Paradigma ab und haben ihre Wurzeln in der kognitiven Wende der Verhaltenstherapie der 1970er Jahre. Eine exponierte Stellung nehmen dabei die Arbeiten von Kanfer (1987; Kan-

fer et al. 2012) ein. In seiner Selbstmanagement-Therapie geht es Kanfer um die Steuerung von Verhaltenskonsequenzen zur Stärkung der Selbstkontrolle der Klient/innen. Durch Strategien der Selbstbeobachtung, der Selbstverstärkung, der Stimuluskontrolle, durch Kontrakte mit sich selbst und Techniken des Gedankenstopps werden Klient/innen dazu befähigt, aktuelle Probleme selbst zu analysieren, zu beeinflussen und dauerhaft zu verändern (vgl. Reimer et al. 2000, S. 246f.).

Eine weitere Anwendung findet der Selbstmanagement-Begriff im Arbeitskontext. „Berufliches Selbstmanagement fokussiert auf eigenständiges Denken und Handeln im Rahmen vorgegebener Aufgaben, Tätigkeitsinhalte oder Leistungsziele“ (Müller 2003, S. 174). Es umfasst die bewusste Steuerung der auf die Bewältigung von Arbeitsanforderungen gerichteten Handlungen (Planen, Koordinieren, Delegieren, Entscheiden u. a.) und schließt das Zeitmanagement ein (vgl. Furtner und Baldegger 2016, S. 61). Die Nutzung des Selbstmanagement-Begriffs in der Arbeitswissenschaft und der Betriebswirtschaft führt dazu, dass die ursprüngliche theoretische Orientierung und der Methodenkanon in den Hintergrund treten. Der Selbstmanagement-Ansatz wird zunehmend mit Ideen von zukunftsfähigem und erfolgreichem Führungsverhalten und mit Methoden zur Arbeitsplanung und zum Zeitmanagement angereichert. In der Literatur finden sich häufig ein Selbstmanagement-Verständnis, das Pscherer (2015, S. 7) als ein „Sammelsurium aus psychologischen und betriebswirtschaftlichen Optimierungsstrategien“ beschreibt.

Voraussetzung für ein effektives Selbstmanagement ist die aktive Selbstbeobachtung, das Bewusstsein der eigenen Ziele, die Fähigkeit zur systematischen Förderung der Eigenmotivation, eine realistische Selbsteinschätzung und die Fähigkeit zur Aktivierung von persönlichen und sozialen Ressourcen. In diesem Sinn handelt es sich um eine Metakompetenz, die sich durch die Anwendung von Erkenntnissen aus der Lern-, Motivations-, Emotions- und der kognitiven Psychologie trainieren lässt. Bei der Optimierung von Handlungsabläufen stehen die quasi objektivierbaren personenunabhängigen Aspekte der Prozesssteuerung im Mittelpunkt. Damit ist das Risiko der Nichtbeachtung von Überforderungssituationen, der Selbstausbeutung und des beruflichen Burnouts verbunden (Pscherer 2015; Müller et al. 2018, S. 86f.).

2.2 Selbstführung

Kompetenzen zur Selbstführung werden bereits in fernöstlichen Philosophien, z. B. im Daoismus, Konfuzianismus, im Buddhismus, und im Christentum thematisiert (vgl. Janssen und Grün 2017, S. 31). Selbstführung (Self-Leadership) in seinem aktuellen arbeitspsychologischen Verständnis weist eine Schnittmenge zum Selbstmanagement auf. Furtner und Baldegger (2016, S. 61f.) ordnen das von Manz (1986) entwickelte Konzept der Selbstführung als darüberhinausgehend ein, da dies eine systematische Steuerung von kognitiven, emotionalen und motivationalen Faktoren zur Weiterentwicklung der Selbstführungskompetenz einschließt (vgl. Manz 2015).

Die bewusste oder reflektierte Selbstführung umfasst folgende Teilprozesse:

- die Selbstbeobachtung, d. h. die möglichst vorurteilsfreie Betrachtung der tatsächlichen eigenen Leistungsmöglichkeiten, eigener Bedürfnisse und Verhaltensgewohnheiten (Müller 2003, S. 183ff.),

- die Willenssteuerung, d. h. die Fokussierung und Verstärkung der Vorsatzbildung, das Setzen von Prioritäten, die systematische Handlungsplanung und den Abbau von Überkontrolle (vgl. Müller et al. 2018, S. 42 ff.),
- die Gefühlsregulation, diese schließt Strategien der Umbewertung von als aversiv erlebten beruflichen Situationen und die rückwirkende Beeinflussung der Emotionen durch den Körperausdruck ein (Furtner und Baldegger 2016, S. 86 f.),
- die Selbstmotivierung, d. h. die Person beeinflusst ihr Arbeitsverhalten durch Leistungsanreize und natürliche Belohnungsstrategien in der Arbeitsausführung selbst (Furtner und Baldegger 2016, S. 79 f.),
- die Entwicklung einer proaktiven Denkhaltung, d. h. die Verstärkung des für die Selbstführung günstigen Chancen-Denkens (Probleme als Herausforderung betrachten, eigenen Fähigkeiten vertrauen, Hindernisse als überwindbar betrachten u. a.) (s. Müller und Braun 2009, S. 66 f.).

Neben der bewussten reflektierten Selbstführung sind Anteile der unbewussten (latenten) Selbstführung in Form von Handlungsrouinen und spontanen emotionalen Impulsen bedeutsam (Müller et al. 2018, S. 8 ff.). Es besteht ein Spannungsfeld von Impulsivität (eng verbunden mit den unbewussten Anteilen der Selbstführung) und bewusstem kontrolliertem Handeln. Storch und Krause (2017, S. 121 f.) sehen darin ein dynamisches Wechselspiel zwischen den unbewussten Persönlichkeitsanteilen, Erfahrungsinhalten und den bewussten Verstandesprozessen, in dem beide Systeme in mehreren Rückkopplungsschleifen (im Erfolgsfall) auf das gleiche Ziel hin ausgerichtet werden. Die/der Autor/in haben diese Erkenntnisse im „Züricher Ressourcen Modell“ systematisiert und dazu ein verhaltensorientiertes Trainingsmanual entwickelt (Storch und Krause 2017).

Selbstführung erhält seine Bedeutung als notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Führung. „Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen“ (Janssen und Grün 2017, S. 31). Dies schließt die Vorbildfunktion einer Führungskraft, die zielorientierte Planungs- und Entscheidungskompetenz, die Selbstmotivierung in herausfordernden Arbeitssituationen und die sozial-kommunikativen Fähigkeiten im Kontakt mit Mitarbeiter/innen, Vorgesetzten, Auftraggeber/innen und Kund/innen ein. Bensmann (2019) beschreibt den Stellenwert von Selbstführung darüber hinaus im Kontext der beruflichen Karriereplanung (neben der personalen Selbstführung findet sich in der Literatur auch der Begriff der organisationalen Selbstführung im Sinne von Selbstorganisation von Teams oder ganzen Organisationen; s. Müller et al. 2018, S. 94 ff.).

Theoretische Bezüge bestehen zur humanistischen Psychologie. Ziel der Selbstführung ist danach ein mit dem persönlichen Wertesystem der Führungskraft übereinstimmendes Führungsverhalten. Im Paradigma der humanistischen Psychologie bildet die Selbstverwirklichung als menschliches Grundbedürfnis die zentrale Zielgröße der Entwicklung. Im Unterschied zum Selbstmanagement, das auf die (technisch-methodische) Optimierung von Arbeitsabläufen gerichtet ist, zielt Selbstführung (in diesem Sinne) auf die der Persönlichkeit entsprechende Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Arbeitstätigkeit gemäß eigenen Zielen, Visionen und persönlichen Voraussetzungen (Müller und Braun 2009, S. 13 f.). Angestrebt wird dabei

eine vergrößerte Identifikation mit den Arbeitsinhalten, die Erhöhung der Selbstwirksamkeitserwartung und der Arbeitszufriedenheit.

Als weitere theoretische Begründung sind die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1988), das Rubikon-Modell der Verhaltenssteuerung (Heckhausen und Gollwitzer 1987) und die Sozial-kognitive Theorie von Bandura (1986) zu nennen. Die Selbstbestimmungstheorie zielt auf die Erklärung der Herausbildung und Aufrechterhaltung von intrinsischer Motivation, das Rubikon-Modell auf die Beschreibung der relevanten Prozessschritte von der Intentionsbildung (Abwägungsphase) bis zur Evaluation der Handlung (Bewertungsphase), und die Sozial-kognitive Theorie erklärt die für eine dauerhafte Verhaltensänderung bedeutsamen Lern-, Denk- und Verstärkerprozesse (s. Furtner und Baldeger 2016, S. 63 ff.).

Die Weiterentwicklung der Selbstführungskompetenz schließt drei Ebenen ein:

1. Selbstveränderung (Selbstbeobachtung, sozial-emotionales Lernen, kognitives Umstrukturieren u. a.),
2. Kontextgestaltung (Gestaltung des Arbeitsplatzes, des Teamkontextes u. a.),
3. Kontextwechsel (Suche nach einem veränderten Aufgabenfeld, Wechsel der Arbeitsstelle u. a.) (Müller et al. 2018).

Eine Gefahr der unreflektierten Anwendung des Begriffs Selbstführung besteht darin, dass dieser individualistisch überhöht wird, d. h. dass die Quellen der Selbstführung ausschließlich in den persönlichen Fähigkeiten, Kompetenzen und der Eigenmotivation als Ressource für das eigene Führungsverhalten gesehen werden. Seliger (2008, S. 42 f.) betont die Notwendigkeit zur Balance zwischen Selbstführung, Mitarbeiter/innenführung und Führung der Organisation. Insbesondere betrifft dies das Abwägen zwischen den Ansprüchen der Organisation und der Perspektive der Mitarbeiter/innen. Beide Zielgrößen stehen bei der Selbstführung in einem Spannungsverhältnis. Auch braucht es eine Betrachtung der Passung der Form der Selbstführung mit dem organisationalen Kontext und den relevanten Kooperationspartnern.

Hierzu ein Fallbeispiel: Günther H. leitet eine Organisation mit 70 Mitarbeiter/innen. Als erfahrene Führungskraft ist sein Selbstbild mit Tatkraft, Engagement und Achtsamkeit im Führungshandeln verbunden. Die Mitteilung einer Mitarbeiterin, dass sie seinetwegen die Organisation verlasse, und ein Feedback von übergeordneter Stelle mit ähnlichem Inhalt bringen sein Selbstbild ins Wanken. Er nimmt sich die Worte „sehr zu Herzen“. Im Coaching überwiegen anfangs starke Selbstzweifel und eine Verunsicherung, wie sein ideales Selbstbild einer Führungskraft, die mit kritischen Situationen gut umgehen könne, so sehr mit der Außenwahrnehmung als auch dem real erlebten Selbstbild auseinanderklaffen konnte. Durch die Unterscheidung von berechtigter Kritik an seinem Entscheidungsverhalten und unsachlicher Kritik stabilisiert er sich. Er erkennt, dass er seinen Führungsfokus bislang darauf gelegt hat, besser zu sein als alle anderen, und dass er aus mangelndem Vertrauen in andere Personen Entscheidungen oft allein fällte. Sein innerer Antreiber, ständig beweisen zu müssen, dass er der Beste sei, hatte ihn in eine Art Beziehungslosigkeit und Einsamkeit geführt. Er gesteht sich ein, dass sein bisheriger Weg, sich selbst

über eine imaginäre Peitsche zu führen, nicht nur ihn, sondern zunehmend auch seine Familie und seine Kinder „krank mache“.

In der selbstfürsorglichen Hinwendung kann er sich zunehmend die Erlaubnis geben, zu entschleunigen und neue Wege des Selbstvertrauens zu finden, die nicht auf Leistung beruhen. Er wendet sich mit Selbstmitgefühl (vgl. Neff 2012) alten Gefühlen von Einsamkeit, Angst und Beschämung zu, lernt diese Gefühle und dahinterliegende Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Eingebundensein wahrzunehmen: „*Mich selbst zu führen, heißt für mich im Besonderen: Mich selbst zu fühlen!*“ Durch diese Erkenntnisse erlebt er seinen Arbeitsalltag zunehmend als anstrengungsfreier und kann sich vermehrt auf die Mitarbeiter/innen fokussieren und deren Sichtweisen schätzen, statt seinem inneren Leistungsdruck zu folgen: „Vor lauter Prozessgestaltung hatte ich die Menschen vergessen.“

Das Konzept der Selbstführung wäre verkürzt wiedergegeben, wenn dies nicht auch auf Fragen der Beziehung zwischen beruflichem Handeln und anderen Lebenssphären angewendet wird (Müller et al. 2018, S. 129 ff.). Die Überidentifikation mit der beruflichen Aufgabe und seinen Projekten birgt die Gefahr, sich von der Selbstführung wegzubewegen und sich der Arbeitslogik zu unterwerfen.

Die Aneignung von Selbstführungsstrategien ist im Kontext von Trainings evaluiert worden. Furtner (2018, S. 1 ff.) verweist auf Studien in verschiedenen Arbeitsfeldern, die belegen, dass Trainingsgruppen eine Steigerung der mentalen und geistigen Leistungsfähigkeit, positiver Emotionen, der Arbeitszufriedenheit und der Selbstwirksamkeit erbringen (s. auch Müller et al. 2018, S. 76 ff.).

2.3 Selbstfürsorge

Fragen der psychischen Gesunderhaltung (Psychohygiene) sind eng mit der Entwicklung der Psychotherapie und der Professionalisierung helfender Berufe verbunden. Diese Erkenntnisse trugen wesentlich zur Entwicklung der Supervision bei (Belardi 2020) und wurden in einem erweiterten theoretischen Rahmen im Begriff der *Interaktionsarbeit* diskutiert (Büssing und Glaser 1999; s. auch Balz und Spieß 2009, S. 72 ff.). Selbstfürsorge zielt auf die Bearbeitung und Bewältigung berufsbedingter physischer und psychischer Belastungen, auf Burnout- und Krankheitsprävention (Zito und Martin 2021; Hoffmann und Hoffmann 2020), auf den Verzicht auf Verhalten, das der eigenen Person schadet (z. B. überlange Arbeitszeiten, Suchtmittelgebrauch), auf die Vermeidung negativer Rückwirkungen auf die Beratung/Therapie (Überidentifikation, Gereiztheit, Unsicherheit u. a.) sowie auf die „Erhaltung und Förderung von Neugierde, Interesse und Freude“ (Hoffmann und Hoffmann 2020, S. 28) in der Berufsausübung.

Dahl (2019, S. 69 f.) sieht in der Selbstfürsorge die Integration von drei Aspekten: „sich selbst liebevoll und wertschätzend zu begegnen, das eigene Befinden und die eigenen Bedürfnisse ernst zu nehmen und aktiv zum eigenen Wohlergehen beizutragen.“ Diese schließen Aspekte körperlicher, emotionaler, kognitiver, sozialer und spiritueller Selbstfürsorge ein. Selbstfürsorge braucht einen festen Platz im Bewusstsein im Sinne einer Grundhaltung (Dahl 2019, S. 70). Dies umfasst neben der Selbstaufmerksamkeit die Aufmerksamkeit für die sich verändernden Arbeitsbedingungen und -inhalte.

Es liegen zahlreiche Ratgeber und Trainingsprogramme zur Selbstfürsorge vor (z. B. Hoffmann und Hoffmann 2020; Zito und Martin 2021; Dahl 2018; Holzrichter 2016). Eine besondere Bedeutung wird darin der Selbstreflexion beigemessen. Das schließt die Selbstbeobachtung eigener Emotionen, Körperempfindungen und Handlungsimpulse, die Auswertung von Belastungserleben und -bedingungen sowie die Analyse eigener Glaubenssätze ein. Daneben richtet sich Selbstfürsorge auf das eigene aktive Handeln. Zur konkreten Planung gehört es, den eigenen Arbeitsalltag auf Chancen zur selbstfürsorglichen Umgestaltung zu prüfen, konkrete Verhaltensschritte zu planen, dabei auch die berufliche Kommunikation und die Arbeitsregeln zu modifizieren sowie sich die Unterstützung durch vertraute Personen zu holen. Auch erfordert Selbstfürsorge ein längerfristiges Üben und ein gezieltes Einrichten von ritualisierten Reflexions- und Entspannungsräumen im Arbeitsalltag (Hoffmann und Hoffmann 2020).

Warum wird der Selbstfürsorge dennoch häufig wenig Aufmerksamkeit gewidmet? Hier ist auf ein Spannungsfeld der Selbstfürsorge mit weit verbreiteten Idealen der Erwerbsarbeit wie Hilfsbereitschaft, Tapferkeit, Engagement u. a. zu verweisen. Auch empfinden Personen schnell Schuldgefühle, wenn es darum geht, etwas für sich zu tun, da sie oft annehmen, dass andere in der Selbstfürsorge eine egoistische Selbstliebe sehen. Auch setzt Selbstfürsorge das Bewusstsein der eigenen Wichtigkeit und die Überzeugung voraus, dass sich das (berufliche) Leben durch Selbstfürsorge dauerhaft verbessern lässt und die Person selbst etwas dazu beitragen kann.

Ein Praxisbeispiel aus dem Coaching: Eine beruflich sehr engagierte und erfolgreiche Führungskraft in einer größeren Organisation hat zunehmend das Gefühl, in ein Burnout zu rutschen. Sie fühle sich immer für alles verantwortlich und arbeite von morgens bis abends. Die vielen äußeren Anforderungen, gepaart mit der Haltung eines inneren hohen Anspruchs, geben ihr das Gefühl, sich nur noch in einem Hamsterrad zu bewegen. Der anspruchsvolle, komplexe Führungsalltag sowie ihre familiären Aufgaben laugen sie zunehmend aus. Nur schwer kann sie sich eingestehen, dass sie am Ende ihrer Kräfte ist. Dafür schämt sie sich – es passt nicht zu ihrem Rollen- und Selbstverständnis als erfolgreiche Frau.

Auf die Frage, welche alten gelernten Sätze ihr zu ihrer Arbeitsmentalität einfallen, sagt sie: „Es ist nichts zu viel“, „Schau, dass es anderen gut geht“, „wenn man will, dann schafft man alles“, „Du hast kein Recht auf deine Bedürfnisse“. Ihre Lerngeschichte, die eigenen Bedürfnisse zu überhören und sich im Dienst für andere förmlich aufzuopfern, sitzt so tief, dass sie ihre Not zwar ausdrückt, aber nicht entsprechend handelt. Ihre stellvertretende Leitung ist hilflos – egal, wie oft sie ihr Unterstützung anbietet. Sie erwidert, dass sie das schon schaffe, und lehnt ihre Hilfe ab. Insgeheim jedoch spürt sie im Coaching den Impuls, von außen gerettet zu werden, ohne dies explizit formulieren zu müssen. Die Stellvertreterin zieht sich zunehmend zurück und wendet sich anderen beruflichen Prioritäten zu. Sie reagiert verletzt und fühlt sich zunehmend von den Menschen entfremdet. Erst durch die tiefe Angst ihrer Tochter, die weinend um ihr Leben bangt, erwacht sie. Diese mahnende Situation wird zur dringenden Einladung, ihr automatisiert ablaufendes Aufopferungsmuster zu verändern.

Die Krise fordert die Führungskraft auf, ihre Fürsorge für sich selbst in die Hand zu nehmen und sich von den Rettungsphantasien von außen zu lösen. In der Krise erhält sie die Chance, neu zu lernen, nicht nur für die Bedürfnisse anderer, sondern auch für ihre eigenen Bedürfnisse einzustehen. Über ein Bedeutungs-Reframing im Coaching wird ihr bewusst, dass das Rückzugsverhalten der Stellvertreterin ihr widerspiegelt, dass sie sich letztendlich selbst verlassen hat. Sie verhält sich gegenüber sich selbst ähnlich, wie sie sich von ihrer Mutter behandelt fühlte (Isomorphie i.S. von Schiepek 1994). Ihre Tochter spiegelt ihr das innere verlassene Kind.

Durch das Erlernen einer selbstfürsorglichen Haltung und durch die Hinwendung zu den verletzten Seiten aus einer erwachsenen Perspektive heraus entsteht nach und nach eine neue Haltung: „Ich gebe so viel – da habe ich ein Recht auf mich“, „Wer gibt so viel wie ich?“ Sie lernt, ihre Bedürfnisse wie Erholung, Teilhabe und auch Bewegung ernst zu nehmen, und streift die Erwartungen, immer für alle anderen verantwortlich zu sein, zunehmend ab: „Die Kleine in mir muss Pause haben“. Sie spürt, dass sie sich Anerkennung nicht verdienen muss. Durch diese gelöstere Haltung gelingt es ihr, die Aufgaben besser zu verteilen, Verantwortung u. a. durch Delegation zu teilen und von sich aus mehr auf die Mitarbeiter/innen zuzugehen.

Die Förderung der Selbstfürsorge findet sich in Trainings- bzw. Seminarkonzepten der betrieblichen Gesundheitsvorsorge. Dahl (2019) berichtet in diesem Zusammenhang über den präventiven Nutzen einer Seminarreihe für psychosoziale Fachkräfte zur Förderung der Selbstfürsorge. Auch Krick und Felfe (2020) belegen bei mehreren Personengruppen positive Effekte ihres Stärken- und Ressourcentrainings zur Förderung der gesundheitsförderlichen Selbstführungscompetenz.

2.4 Achtsamkeit

Eng mit Selbstfürsorge verbunden ist das Konzept der Achtsamkeit (*mindfulness*). Seine Wurzeln liegen in der vor ca. 2500 Jahren entstandenen buddhistischen Praxis, sie werden von Verkuil (2021a, S. 45 ff.) jedoch auch in der hinduistischen und der jüdisch-christlichen Tradition gesehen. Achtsamkeitsbasierte Techniken fanden verstärkt ab Ende der 1970er Jahre den Einsatz im therapeutischen Bereich und erhielten mit dem Mindfulness-Based Stress Reduction-Programm (MBSR) von Kabat-Zinn und Mitarbeiter/innen eine breitere Bekanntheit (Kabat-Zinn 2013). Das MBSR-Programm wurde ursprünglich zur Schmerzbehandlung angewandt, nach sich einstellenden Behandlungserfolgen dann auf weitere klinische und nicht-klinische Bereiche zur Vorbeugung und Bewältigung von Stresssituationen ausgeweitet (Schulte und Hübenenthal 2021, S. 26f.).

„Achtsamkeit ist die Fähigkeit, in jedem Augenblick unseres täglichen Lebens wirklich präsent zu sein (...). Achtsamkeit lässt uns erkennen, was im gegenwärtigen Augenblick in uns und um uns herum wirklich geschieht“ (Nhat Hanh 1998, S. 19). Sie richtet sich auf die Bewusstheit und Aufmerksamkeit für das aktuelle körperliche und seelische Erleben. Als Grundhaltung verbinden sich damit ethische Prinzipien wie die Maxime der Mäßigung und des wertschätzenden Umgangs mit anderen Menschen.

Schulte et al. (2021b) sehen eine zunehmende Bedeutung des Achtsamkeitskonzepts für Unternehmen, einerseits als allgemeine wertebasierte Plattform, anderer-

seits auch zum frühzeitigen Erkennen von gesundheitlichen Risiken. Achtsamkeit trägt als Haltung dazu bei, dass Mitarbeitende besser für die eigenen Bedürfnisse einstehen und körperliche Signale achten.

Kernpunkt achtsamkeitsbasierter Methoden ist die (Selbst-)Wahrnehmung. Als Prinzipien der Aufmerksamkeitsfokussierung beschreiben Weiss et al. (2012, S. 22 ff.):

- die Lenkung der Aufmerksamkeit, d. h. das Lernen der bewussten Auswahl von Aufmerksamkeitsbereichen (z. B. Atmung, Gehen, Körperwahrnehmung),
- die Gegenwärtigkeit, d. h. sich dem gegenwärtigen Moment zuzuwenden,
- die Akzeptanz der Beobachtung, d. h. die wohlwollende und vorurteilsfreie Akzeptanz des Beobachteten,
- die Verwendung der Position des „Inneren Beobachters“, d. h. die Stärkung der Fähigkeit zum Perspektivwechsel und der Außenbetrachtung der eigenen Person.

Arnold (2019) formuliert in seiner „selbsteinschließenden Reflexion“ als Schritte für einen systemisch-achtsamen Meditationsleitfaden den Rückblick, das Imaginieren eines neuen, alternativen Ichs und das Habitualisieren. Das Erlernen meditativer Methoden baut auf langfristige und regelmäßige Übung (Bauer 2020). Diese Übungspraxis fördert dabei eine achtsamkeitsbasierte Grundhaltung im Leben (s. Weiss et al. 2012). Kritisch schaut Schindler (2020) auf den Achtsamkeits-Hype und zeigt Defizite und Limitierungen der vorliegenden Wirksamkeitsstudien auf. Zusammenfassend sieht er dennoch eine positive Wirkung u. a. auf die Emotionsregulation, die Stressbewältigung und die Lebenszufriedenheit (vgl. Schulte und Hübenal 2021).

2.5 Verbindende und trennende Aspekte der vorgestellten Konzepte

Die skizzierten Konzepte weisen zahlreiche Schnittmengen auf (Ziele, Anwendungsgebiete u. a.), unterscheiden sich jedoch in ihrer Herkunft, in den theoretischen Grundlagen und insbesondere in ihrer methodischen Ausgestaltung. Hier sollen einige für die weitere Diskussion wichtige Aspekte hervorgehoben werden.

Als übereinstimmend ist die Fokussierung aller vier Konzepte auf innerpsychische Regulationsprozesse, die dafür wichtige Wahrnehmung im *Hier und Jetzt*, die Betonung der Selbstaufmerksamkeit, der Selbstreflexion und der Stellenwert von (sozialen) Feedbackprozessen zu benennen. Alle Konzepte bieten eine differenzierte Beschreibung von Methoden und Strategien für Reflexionsprozesse, wie diese sich auf der körperlichen, emotionalen und kognitiven Ebene vertiefen und als Selbstregulationsprozesse in den Alltag integrieren lassen (z. B. Furtner 2018, S. 9 ff.; Weiss et al. 2012).

Auf der Zielebene findet sich ein Spannungsfeld zwischen Optimierungsstrategien unter dem Gesichtspunkt quasi objektivierbarer Kenngrößen (Erhöhung der Wahrnehmungsfähigkeit, Konzentration, der Leistungsfähigkeit u. a.) und der Ausrichtung auf personenbezogene Selbstverwirklichungsziele (Bedürfnisse, Motive, Werte u. a.). Beim Selbstmanagement und im Konzept der Selbstführung liegt der Schwerpunkt auf der Optimierung von psychischen Prozessen zur Verhaltensregulation. Demgegenüber stellen Selbstfürsorge und Achtsamkeit das physische und psychische

Belastungserleben und das Verhältnis von persönlicher Leistungsfähigkeit und von beruflichen Anforderungen im Spannungsfeld zwischen persönlichen Bedürfnissen und Organisationszielen in den Mittelpunkt. Dabei geht es um die Stressreduktion und die Stärkung des Selbsterlebens und der Bewusstheit.

Damit ist auch eine wichtige Differenz verbunden. Im Achtsamkeitskonzept stehen die Seins-Formen im Mittelpunkt, wohingegen das Selbstmanagement die Selbstführung und auch das Konzept der Selbstfürsorge die Handlungsebene mit einbeziehen („Aktions-Modus“ bei Dahl 2018, S. 70).

3 Anschlussfähigkeit von Selbstführung und Selbstfürsorge für das Coaching-Konzept und die Coaching-Praxis

In den folgenden Ausführungen lassen wir uns von dem auf Greif (2008) zurückgehenden Verständnis von Coaching leiten. Der Autor definiert Coaching als „intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen (...) zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung“ (Greif 2008, S. 59; zur Diskussion des Coaching-Begriffs s. auch Greif et al. 2018; Rauen 2014). In ähnlicher Weise formuliert der Roundtable Coaching (Netzwerk von Coaching-Fachverbänden) in seinem Positionspapier: „Coaching richtet sich an einzelne Personen (bzw. Personengruppen) und fördert deren Fähigkeit zur Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben (...). Im Dialog zwischen Coach und Klient werden Reflexions- und (Selbst-)Erfahrungsräume eröffnet und Klärungsprozesse initiiert (...) sowie die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit gestärkt“ (Roundtable Coaching 2014, S. 2). Als zentrale Prozesse im Coaching sind aktuelle Herausforderungen zu sehen. Diese liefern oft den Anlass und die Motivation für das Coaching. Daneben zielt Coaching auf die Entwicklung der Persönlichkeit und der „Hilfe zur Selbsthilfe“ (Radatz 2006).

3.1 Herausforderungen in der Coaching-Praxis

Oft haben Menschen gute Vorsätze, scheitern jedoch auf dem Weg zur dauerhaften Veränderung bestehender Verhaltensroutinen. Diese Alltagserfahrung findet sich auch in der Coaching-Praxis. Daneben möchten wir im folgenden Abschnitt einige in der Coaching-Praxis u.E. häufig anzutreffende offene Fragen bzw. Paradoxien beschreiben zu deren Analyse und Bearbeitung die vorgestellten Konzepte einen wichtigen Beitrag leisten können:

1. Für das Coaching stellt sich (wie im Bereich der Weiterbildung allgemein) das Problem des Transfers, d.h. dass es oft daran mangelt, Verhaltensintentionen und erlernte Strategien zu verstetigen und veränderte Handlungsrountinen fest im betrieblichen Führungsalltag zu etablieren (*Action Intention Gap*; s. Greif und Benning-Rohnke 2015, S. 26).
2. Gestaltbarkeitsparadox: Führungskräfte verantworten die Gestaltung und Fortentwicklung organisationaler Strukturen und Prozesse. Andererseits sind zahlreiche

- Kontextbedingungen nicht unmittelbar von der Führungskraft beeinflussbar (Personalfuktuation, Kundennachfrage, Kostenentwicklung u. a.). Auch im Coaching werden häufig Organisationsstrukturen, Prozessabläufe und institutionelle Rahmenbedingungen als Ursache von Konflikten, Belastungen und persönlichem Leid thematisiert. Eine Herausforderung für das Coaching ist mit der Frage der (Nicht-)Änderbarkeit dieser äußeren Bedingungen durch den Coachee verbunden.
3. Feedbackbedarf (auf mehreren Ebenen): Bei zahlreichen Führungskräften besteht ein Mangel an Rückmeldungen zum eigenen Führungsverhalten. Je höher eine Person in der organisationalen Hierarchie steht, desto weniger Feedback erhält sie. Dieses Phänomen wird als *CEO Disease* (Geschäftsführer/innen-Krankheit) bezeichnet (Weihrauch et al. 2018, S. 211). Dementsprechend beinhaltet Coaching die Reflexion des beruflichen Selbstverständnisses und der aktuellen beruflichen Situation. Neben dem Feedback auf dieser Ebene gibt das Peer- und Mitarbeiter/innen-Feedback eine verlässliche Basis für die Selbstpositionierung. Diese Prozesse effektiv zu gestalten, benötigt weitere wirksame Methoden zur Selbstreflexion.
 4. Nachhaltigkeit motivationaler Prozesse: Im Coaching werden Ziele für das Coaching und Fragen der Motivation für Veränderungsprozesse präzisiert. Auf die im betrieblichen Rahmen bestehenden Frustrations- und Demotivationsquellen kann das Coaching jedoch nur begrenzt Einfluss nehmen. Insofern stellt sich die Frage, wie es unterstützt werden kann, dass die im Coaching erarbeiteten Veränderungen mittel- und langfristig von den Coachees motiviert verfolgt werden.

3.2 Chancen der Selbstführung und der Selbstfürsorge als Leitbegriffe im Coaching

Der Stellenwert der individuellen Förderung von Führungskräften für eine zukunftsfähige Personalentwicklung leitet sich auch aus dem Wertewandel besonders bei den Generationen Y (medial aufgewachsen) und Z (medial vernetzt, selbstbewusst, anti-autoritär sozialisiert; vgl. Stippler et al. 2017) ab. Hier ist verstärkt mit Anliegen und Aufträgen zu Fragen der individuellen Lebensgestaltung und Selbstführung in ihrer Balance mit institutionellen Anforderungen und Rollenerwartungen im Kontext der betrieblichen Kultur zu rechnen.

Für den Transfer der Klient/innenziele aus dem Coaching in die betriebliche Praxis gilt es, Einflussfaktoren für dauerhafte Verhaltensänderung stärker in den Blick zu nehmen. Zur Analyse der relevanten psychischen Prozesse erscheint das Rubikon-Modell von Heckhausen und Gollwitzer (1987) als theoretische Basis des Selbstführungs-Konzepts hilfreich. Das Rubikon-Modell systematisiert die Prozessschritte vom Bedürfnis über die Intentionsbildung und Handlungsplanung bis zur Handlungsausführung und -evaluation und gibt so eine motivationspsychologisch fundierte Erklärung der notwendigen Teilschritte bis zur dauerhaften Etablierung von Verhaltensroutinen (vgl. Furtner und Baldegger 2016, S. 111 f.). Bei Furtner (2018) finden sich in diesem Sinne Übungen zur Selbstanalyse, -verbalisierung, -erinnerung, zur Etablierung von natürlichen Belohnungsstrategien und sozialen Self-Leadership-Strategien.

Auch in dem von Meier et al. (2021) aus dem Züricher-Ressourcen-Modell abgeleiteten Coaching-Konzept dient das Rubikon-Modell als theoretische Grundlage. Die Autor/innen umreißen eine Abfolge von Prozessschritten im Coaching, die neben Anliegen und Auftragsklärung die Themen Bedürfnis und Motiv aus dem Bereich vor dem Rubikon (d.h. vor der Handlungsinitiierung) und Themen der Intentionbildung, der Handlungsplanung, -umsetzung und Evaluation einbeziehen (Meier et al. 2021, S. 24 ff.).

Eine pragmatische Lösung für das Gestaltbarkeitsparadox gibt der Selbstführungsansatz durch die Fokussierung auf den durch die Person beeinflussbaren Handlungsbereich. Daneben gilt es u. E., in der Selbstführung die planvolle Vorbereitung auf das Unplanbare einzubeziehen. Dieses Aushalten und Utilisieren von Paradoxien, von Planbarem und Unplanbarem, vom Steuern inmitten nichtsteuerbarer Systeme mit Fokus auf die Selbstführung und Selbstorganisation ist ein zentrales Themenfeld im systemischen Coaching-Ansatz (vgl. Seliger 2008; Balz und Heisig 2019). So können z. B. über die innere Anbindung an die eigenen Ressourcen und eine Neupositionierung einer Person im System bedeutsame Veränderungen im Erleben, in der Wahrnehmung und im Verhalten resultieren. Durch diese Art der Selbstreflexion/-führung, z. B. durch klare Rollenpositionierung und Ressourcenanbindung, zeigen viele Führungskräfte nach einem Coaching neue Verhaltens- und Erlebensweisen mit großer Wirkung auf ihre Organisation und die Menschen darin.

Bei der Förderung von Motivationsprozessen setzt das Konzept der Selbstführung auf selbstverstärkende Belohnungssysteme, d. h. es werden gezielt Veränderungen der Arbeitssituation (Arbeitsplatzausstattung, Pausenplanung u. a.) von der Führungskraft vorgenommen, die auf Basis der Selbstanalyse einen positiven Verstärkerwert besitzen. Dies unterstützt die nachhaltige Veränderung von Handlungs-routinen (vgl. Furtner und Baldegger 2016, S. 79 ff.; Neck et al. 2017).

Für die Gestaltung von Reflexionsprozessen bieten achtsamkeitsbasierte Verfahren eine evidenzbasierte methodische Grundlage. So beschreiben Bosch und Michel (2018a) die Anwendung von achtsamkeitsbasierten Methoden im Coaching und legen dabei einen Schwerpunkt auf die meditationsbasierte Förderung der Selbstwahrnehmung. In der Stärkung der (Selbst-)Reflexionskompetenz liegt auch ein Gelingensfaktor für die Bewältigung organisationaler Veränderungsprozesse (Schermyly 2019).

Zur Diagnostik der Selbstführungskompetenz – als Ergänzung zur Selbsteinschätzung – steht der von Müller (2018) entwickelte Fragebogen zur Diagnose individueller Selbstführungskompetenz (FDFSf) zur Verfügung. Hier lässt sich für das Coaching im Rahmen einer Einstiegsdiagnostik eine Fremdreferenz einholen, um diese Informationen dann neben den Anliegen des Coachee in die Auftragsklärung einzubinden.

Eine Herausforderung für die Förderung der Selbstführung und der Selbstfürsorge im Coaching stellt die zeitliche Begrenzung von Coaching-Prozessen dar. Insbesondere achtsamkeitsbasierte Verfahren der Meditation weisen einen erheblichen Übungsbedarf auf (Bauer 2020). Insofern kann das Coaching z. B. für achtsamkeitsbasierte Verfahren nur eine „Ersterfahrung“ vermitteln, die dann in ihrer Übertragung auf den beruflichen Alltag begleitet werden kann und auf ein langfristiges Übungengagement des Coachee angewiesen ist.

Besonders für die achtsamkeitsbasierten Verfahren besteht die Gefahr einer einseitigen Beschränkung auf die individuelle personale Perspektive. Die Führungsrolle braucht demgegenüber die Fähigkeit zu einem flexiblen Wechsel der Perspektiven zwischen eigener Person, Mitarbeiter/in und Organisation. Seliger (2008, S. 42) beschreibt dies metaphorisch als die Fähigkeit, sich in einem Spiel auch mal auf die Zuschauertribüne setzen zu können.

Selbstführung und Selbstfürsorge benötigt einen kontinuierlichen eigenen Raum zur Bestandsaufnahme, Standortbestimmung, Selbsteinschätzung und Planung im betrieblichen Kontext. Coaching kann ausgehend von den Reflexionsbedürfnissen des Coachee diese Räume suchen und helfen, diese zu etablieren und damit Erfahrungen zu sammeln. Zwar bietet das Coaching einen relevanten Reflexionsraum, daneben erscheint ein kollegiales Netzwerk von Personen mit ähnlichem Aufgabenzuschnitt bzw. vergleichbarer Position in der Institutionshierarchie von besonderer Bedeutung. Dieses trägt wesentlich zur Selbsteinschätzung, zur Reflexion der institutionellen Anschlussfähigkeit, zur Anerkennung der Ist-Situation in den institutionellen Zusammenhängen (Normalisierung), zur Wertereflexion, zur Erwartungs-Ziel-Justierung und zur Überprüfung der Verträglichkeit eigener beruflicher Visionen mit den äußeren Anforderungen bei.

4 Fazit

Das Konzept der Selbstführung liefert eine theoretisch fundierte konzeptionelle Grundlage, um Prozesse der Selbstreflexion und der zielorientierten professionellen Weiterentwicklung von Führungskräften zu begleiten. Es bietet damit einen Beitrag zur eigenständigen Profilierung von Coaching in Abgrenzung zum Counseling und zur Organisationsentwicklung.

Für seine systematische Implementierung im Coaching gilt es, die im Trainingskontext entwickelten und evaluierten Methoden der Selbstführung methodisch zu adaptieren und zu evaluieren. Dabei erscheint eine Verzahnung von Training und Coaching sinnvoll. So könnten allgemeine kognitive und mentale Strategien der Selbstführung in Trainingsmodulen vermittelt werden, um danach weiterführend im Einzelcoaching die individuellen Anliegen und arbeitsplatzspezifische Themen zu bearbeiten. Auch wäre zur Weiterführung an Formen der kollegialen Beratung von Führungskräften in einer Organisation zu denken.

Selbstfürsorge und Achtsamkeit sind eher ergänzend als Bestandteil des Coaching-Konzepts im Sinne eines achtsamen Wahrnehmens der eigenen Gefühle, Bedürfnisse und Glaubenssätze zu betrachten. Gesundheitsorientiertes Coaching lässt sich mit den achtsamkeitsbasierten Methoden wesentlich bereichern (vgl. Bosch und Michel 2018a). Auch hier gilt es, Coaching-Angebote durch zusätzliche Trainingselemente zum Erwerb einer achtsamkeitsbasierten Haltung zu flankieren.

Der Hype um die Achtsamkeit in der Coaching-Literatur lässt sich auch verstehen als ein verstärktes Bewusstsein für die Imbalance zwischen den hohen Anforderungen der Organisationen an ihre Führungskräfte und der gleichzeitig bestehenden Unterversorgung und massiven Selbstausbeutung der Führungskräfte. Professionelles und ethisch fundiertes Coaching muss sich im Spannungsfeld zwischen Person,

Organisation und Berufsrolle positionieren und die psychische Belastung der Coachees auf dem Hintergrund einer Anforderungs-Ressourcen-Bilanz als eine „Fürsorgepflicht“ des Coachs verstehen.

Die Selbstführungskompetenz im Coaching zu stärken, trägt auch dazu bei, Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion für Mitarbeiter/innen zu unterstützen und so die Weitergabe von Selbstführungsstrategien an die Mitarbeiter/innen zu fördern. Das Konzept der Selbstführung ist in unserem Verständnis klar von einer individualistischen „Nabelschau“ und einer reduktionistischen, theorieleeren Selbstbezüglichkeit abzugrenzen. Führung hat sich „zwischen allen Stühlen“ zu positionieren, und Selbstführung braucht soziale Anschlussfähigkeit, die Fähigkeit zum Perspektivwechsel, zur selbstkritischen Analyse und die Bereitschaft zu teamorientierten Lernprozessen.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Arnold, R. (2019). *Nichtwissende Beratung. Von der Intervention zur Übung*. Hohengehren: Schneider.
- Balz, H.-J., & Heisig, M. (2019). Die nächsten Schritte gehen – Impulse und Fragen zur Weiterentwicklung des systemischen Ansatzes in der Coaching-Praxis und -Weiterbildung. *Systeme*, 33(1), 47–73.
- Balz, H.-J., & Spieß, E. (2009). *Kooperation in sozialen Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bauer, S. (2020). Konzept der Achtsamkeit im Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(1), 95–110.
- Belardi, N. (2020). *Supervision und Coaching*. Freiburg: Lambertus.
- Bensmann, B. (2019). *Wirksam handeln durch Selbstführung* (2. Aufl.). Norderstedt: Books on Demand.
- Bildat, L., & Torka, Th (2019). Zum Zusammenhang zwischen Führung und Stressempfinden bei Geführten: Eine literaturbasierte Übersicht zentraler Befunde. *Wirtschaftspsychologie*, 3/2019, 87–99.
- Bosch, C., & Michel, A. (2018a). Achtsamkeit und Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 23–31). Berlin: Springer.
- Büssing, A., & Glaser, J. (1999). Interaktionsarbeit. Konzepte und Methoden der Erfassung im Krankenhaus. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53(3), 164–173.
- Dahl, C. (2018). Ein Plädoyer für mehr Selbstfürsorge. *Prävention und Gesundheitsfürsorge*, 13(2), 131–137.
- Dahl, C. (2019). Warum es sich lohnt, gut für sich zu sorgen. *Prävention und Gesundheitsfürsorge*, 14(1), 69–78.
- DAK-Psychoreport (2020). <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/dak-psychoreport-2020-2335930.html#/>. Zugegriffen: 29. Jan. 2022.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1988). The support of autonomy and control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(1), 1024–1037.
- Felfe, J., & van Dick, R. (Hrsg.). (2016). *Handbuch Mitarbeiterführung*. Berlin: Springer.
- Furtner, M. (2018). *Self-Leadership. Praxis und Anwendung*. Wiesbaden: Springer.
- Furtner, M., & Baldeger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S., & Benning-Rohnke, E. (2015). Konsequente Umsetzung von Zielen durch Coaching. *Coaching, Theorie & Praxis*, 10/2015, 25–35.
- Greif, S., Möller, H., & Scholl, W. (2018). Coachingdefinitionen und -konzepte. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1–9). Wiesbaden: Springer.
- Heckhausen, H., & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought Contents and Cognitive Functioning in Motivational versus Volitional States of Mind. *Motivation and Emotion*, 11(2), 101–120.
- Hoffmann, N., & Hoffmann, B. (2020). *Selbstfürsorge für Therapeuten und Berater* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Holzrichter, T. (2016). *Selbstfürsorge als Basis der Lehrergesundheit*. Mülheim: Verlag an der Ruhr.
- Janssen, B., & Grün, A. (2017). *Stark in stürmischen Zeiten*. München: Ariston.
- Kabat-Zinn, J. (2013). *Gesund durch Meditation*. München: Knaur.
- Kanfer, F. (1987). Selbstregulation und Verhalten. In H. Heckhausen, P. Gollwitzer & F. Weinert (Hrsg.), *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften* (S. 286–299). Berlin: Springer.
- Kanfer, F. H., Reinecke, H., & Schmelzer, D. (2012). *Selbstmanagement-Therapie* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Krick, A., & Felfe, J. (2020). Die gesundheitsförderliche Selbstführungskompetenz. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(1), 51–64.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585–600.
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: smooth surface or potholes ahead? *The Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132–151.
- Meier, R., Weber, J., Eisenbart, U., Faude-Koivisto, T., & Dietrichs, A. (2021). *Ressourcenorientiertes Einzelcoaching nach ZRM*. Göttingen: Hogrefe.
- Müller, G. F. (Hrsg.). (2003). *Selbstverwirklichung in der Arbeitswelt*. Lengerich: Pabst.
- Müller, G. F. (2018). *Landauer Selbstführungsanalyse. Modul 1. Selbstführungstest. Fragebogen zur Diagnose individueller Selbstführungskompetenz (FDSK)*. Landau: Universität Koblenz-Landau. Überarbeitetes Manual
- Müller, G. F., & Braun, W. (2009). *Selbstführung. Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben*. Bern: Huber.
- Müller, G. F., Sauerland, M., & Raab, G. (2018). *Mehr ICH wagen. Selbstführung am Arbeitsplatz und in der Organisation*. Hamburg: Windmühle.
- Neck, C. P., Manz, C. C., & Houghton, J. D. (2017). *Self-leadership—the definite guide to personal excellence*. Los Angeles: Saga.
- Neff, K. (2012). *Selbstmitgefühl. Wie wir uns mit unseren Schwächen versöhnen und uns selbst der beste Freund werden*. Pöbneck: Kailash.
- Nerdinger, F. W. (2014). Führung von Mitarbeitern. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl. S. 83–102). Berlin: Springer.
- Nhat Hanh, T. (1998). *Schritte der Achtsamkeit*. Freiburg: Herder.
- Pscherer, J. (2015). Selbstmanagement – Grundlagen und aktuelle Entwicklungen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 22(1), 5–17.
- Radatz, S. (2006). *Einführung in das systemische Coaching*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Rauen, Ch (2014). *Coaching* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Reimer, C., Eckert, J., Hautzinger, M., & Wilke, E. (2000). *Psychotherapie* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Roundtable Coaching (2014). Positionspapier Professional Coach. <https://www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf>. Zugegriffen: 28. Jan. 2022.
- Schermuly, C. C. (2019). New Work und Coaching – psychologisches Empowerment als Chance für Coaches. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 26(2), 173–192.
- Schiepek, G. (1994). Die Beziehungsgestaltung in der Psychotherapie – ein chaotischer Prozess? System Familie. *Forschung und Therapie*, 7, 166–177.
- Schindler, S. (2020). Ein achtsamer Blick auf den Achtsamkeits-Hype. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(1), 111–124.

- Schulte, V., & Hübenal, S. (2021). Wirkmechanismen von Achtsamkeit als Voraussetzung achtsamer Führung. In V. Schulte, C. Steinebach & K. Veth (Hrsg.), *Achtsame Führung* (S. 25–44). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schulte, V., Steinebach, C., & Veth, K. (Hrsg.). (2021a). *Achtsame Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schulte, V., Steinebach, C., & Veth, K. (2021b). Schlüsselemente der Führung im 21. Jahrhundert. In V. Schulte, C. Steinebach & K. Veth (Hrsg.), *Achtsame Führung* (S. 13–21). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Seliger, R. (2008). *Das Dschungelbuch der Führung*. Heidelberg: Carl Auer.
- Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., & Dörffer, T. (2017). *Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*. Gütersloh: Bertelsmann.
- Storch, M., & Krause, F. (2017). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Züricher Ressourcen Modell (ZRM)* (6. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Verkuil, A.H. (2021a). Religiöse Wurzeln des Achtsamkeitskonzepts. In V. Schulte, C. Steinebach & K. Veth (Hrsg.), *Achtsame Führung* (S. 45–58). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wehrauch, L., Kugler, S., Mausz, I., & Frey, D. (2018). Führungscoaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 209–218). Berlin: Springer.
- Weiss, H., Harrer, M.E., & Dietz, Th (2012). *Das Achtsamkeitsübungsbuch*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Zito, D., & Martin, E. (2021). *Selbstfürsorge und Schutz vor eigenen Belastungen für soziale Berufe*. Weinheim: Beltz.



Prof. Dr. phil. Hans-Jürgen Balz Professor für Psychologie an der Evangelischen Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe, Bochum, Fachbereich I: Soziale Arbeit, Bildung und Diakonie.



Dr. Marascha D. Heisig Lehrtherapeutin (SG, DGSF), Lehrende Supervisorin (SG, DGSF), Systemische Coach (DGSF), selbstständig in eigener Praxis und als Trainerin für Führungskräfte.