

## Editorial

### Counseling Impulse - Wissenschaftliche Impulse für die Praxis

Mit dem neuen Format Counseling Impulse ist neben dem schon bekannten und bewährten Counseling Journal ein Online-Zeitschrift entstanden, deren Ziel es ist, wissenschaftliche Erkenntnisse und aktuelle Forschung für Berufspraktiker\*innen auf den Punkt gebracht zugänglich zu machen.

Für die erste Ausgabe haben wir das Thema Führungskräftecoaching ausgewählt und mit Alexandra Dortmann eine Autorin gefunden, die sich als Berufspraktikerin im Rahmen ihrer Masterarbeit intensiv mit der Evaluation von Coachingprozessen mit neuen Führungskräften auseinandersetzt.

Counseling Impulse soll künftig ein- bis zweimal jährlich erscheinen und Ihnen ein breites Spektrum wissenschaftlicher Arbeiten aus unterschiedlichen Themenbereichen bieten.

Über Anregungen und Kritik freuen wir uns, genauso auch über Themenwünsche und Autorenschaft Ihrerseits.

Der BVPPT & Laura Best, Mitherausgeberin der Counseling Impulse



# Coaching als Instrument in der Führungskräfteentwicklung

## Eine qualitative Studie zur Wirksamkeit des Coachings bei neuen Führungskräften

### Einleitung

„Neu in der Führung – das ist grundsätzlich prekär“ (Schreyögg, 2010, S. 118). Die Übernahme einer Führungsposition ist immer ein krisenhaftes Ereignis.

Oft haben sich Mitarbeiter\*innen beispielsweise durch ihre Fachlichkeit qualifiziert diese neue Position zu übernehmen. Doch „Führung“ ist im Gegensatz zum Ausbildungsberuf oftmals nicht erlernt worden und es kann schnell zu einer Überforderungssituation in der Ausübung dieser neuen Rolle kommen.

Im Rahmen einer Studie wurden in dem Maschinenbauunternehmen Klaas zeitgleich neue Führungskräfte aus verschiedenen Abteilungen gecoacht. Anschließend wurden eine Evaluation des Prozesses und eine Überprüfung der Ergebnisse des Coachings durchgeführt.

Dieser Artikel wird diesen Coachingprozess zusammenfassen und sich ergänzend auch theoretisch mit der Profession Coaching und dem Thema Coaching neuer Führungskräfte beschäftigen.

### Coaching - Eine Definition

Coaching ist durch seine Modernität immer wieder in den Medien zu finden. Es handelt sich um ein abwechslungsreiches Themengebiet, das durch Facettenreichtum und Aktualität gekennzeichnet ist. Der Begriff „Coaching“ wurde ursprünglich im Sport benutzt. Dort berät, begleitet und führt der Coach Sportler\*innen mit dem Fokus auf das Erbringen von Spitzenleistungen. In Abgrenzung zum klassischen Trainer wird nicht mehr nur das sportliche Geschick trainiert. Ein Coach möchte auch durch psychologisch einfühlsame Motivation, didaktisches Können und durch strategisches Vorgehen die Leistungen seines „Schützlings“ verbessern (vgl. Puch & Westermeyer, 1999, S. 246). Im englischsprachigen Raum deckt sich dieses Verständnis eines Coachs mit dem Aufgabenbereich einer Führungskraft.

Hier ist eine Führungskraft ein Coach, die die Mitarbeiter\*innen durch Motivation, Anleitung und Feedback zu verbesserter Leistung anregt (vgl. Puch & Westermeyer, 1999, S. 246). Heute ist Coaching eine anerkannte Maßnahme der Personalentwicklung, die mit den Ressourcen der Klient\*innen arbeitet und eine Verbesserung der Selbstkompetenz anvisiert. Die Charakterisierung dieser professionellen Beratungsform wird auch durch „Hilfe zur Selbsthilfe“ oder „Förderung des Selbstmanagements“ begrifflich gemacht (vgl. Greif, 2005, S. 11).

Coaching hat Hochkonjunktur. Seit ungefähr 2002 boomt in Deutschland der Begriff Coaching und ist für Klient\*innen oder Unternehmen „zu einer Metapher für ‚positive Entwicklung‘ geworden“ (Migge, 2011, S. 17).

Coaching ist allerdings auch ein Sammelbegriff, hinter dem sich verschiedene Ansätze verbergen (vgl. Böning, 2005, S. 22). Was nicht per se negativ zu betrachten ist, sondern vorerst die Vielfältigkeit und individuelle Anpassungsfähigkeit der Maßnahme beweist. Coaching sollte allerdings nicht als „populärer Containerbegriff“ ohne Füllung für „alles und jedes“ verwendbar gemacht werden (vgl. Greif, 2005, S. 12).

Insbesondere, weil Coaching ein weit gefächerter Begriff ist, sollte nicht in oberflächigen Populismus verfallen werden. Daher wird an dieser Stelle ‚Coaching‘ näher beleuchtet.

Coaching ist die individuelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von gesunden Personen. Aufgrund einer durchgeführten Untersuchung von Hess und Roth (2001) betonen die genannten Autoren die Wichtigkeit der Unterscheidung verschiedener gleichberechtigter Qualitätsdimensionen im Coaching. Sie entscheiden zwischen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität und ordnen diesen Dimensionen über 50 Kriterien zu.

Die Strukturqualität umfasst die personelle Strukturqualität des Coachs, den Klienten, die Beziehung zwischen den Parteien und das Unternehmen. Wenn der Klient sich freiwillig das Coaching wünscht und veränderungsbereit ist, ist eine gute Strukturqualität möglich (vgl. Rauen, 2001-2016). Die Prozessqualität meint die zielgerichteten Handlungen und die Ergebnisqualität beinhaltet den Erfolgsgrad des Coachings. Für die Evaluation der Qualität eines Coachings ist es demnach wichtig, eine mehrdimensionale Perspektive einzunehmen.

Als Erfolgsfaktoren in Bezug auf Klient\*innen werden Veränderungsmotivation, Veränderungsabsicht und Freiwilligkeit genannt (vgl. Hess & Roth, 2001, S. 142). Außerdem hat die Kompetenz des Coachs ebenfalls einen Einfluss auf Coaching, so bleibt eine fundierte Ausbildung und eine Methodenkompetenz der Fachkraft unabdingbar. Die Qualität der Beziehung zwischen Klient\*in und Coach ist zentraler Erfolgsfaktor. Rogers hat die Basisvariablen einer guten Beziehung erarbeitet, auch Hess und Roth (vgl. 2001, S. 142) betonen die Wichtigkeit von Vertrauen, Akzeptanz, Sympathie, Gleichwertigkeit und Ehrlichkeit für die Berater-Klient-Beziehung. Als Ressource für den Prozess und den Klienten betitelt auch Klaus Grawe (vgl. 2000, S. 98) die Beziehung. Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Bindung der Klient\*innen wird durch die wertschätzende Beziehung der Fachkraft befriedigt (vgl. Grawe, 2000, S. 536).

Auch die eigene Erfolgserwartung der Klient\*innen im Coaching hat einen Einfluss auf die Motivation sich zu verändern (vgl. Greif, 2008, S. 79). Ein Vergleich zwischen dem realen und dem idealen Selbstkonzept findet bei der Selbstreflexion statt (vgl. Greif, 2008, S. 24). Im Coaching werden Klient\*innen dabei unterstützt und gefördert, wodurch

Weitere Coaching-Effekte sind „Perspektivwechsel, emotionale Entlastung, verbesserte Führungskompetenz, erhöhte Selbstreflexion und Kritikfähigkeit“ und eine bessere Wahrnehmung der Mitarbeiter\*innen (vgl. Migge, 2011, S. 42).

Allgemeine Wirkfaktoren im Coaching sind unter anderem die Veränderungsbereitschaft der Klient\*innen, eine authentische Beratungsperson, Vertrauen zum Coach, Ressourcenaktivierung, der Transfer von Inhalten aus dem Coaching in den Alltag und die beraterische Beziehung als spezifischer Wirkfaktor (vgl. Migge, 2005, S. 50-51).

### **Coaching von neuen Führungskräften**

Führung bedeutet in diesem Kontext eine personale Führung. Gemeint sind alle Handlungen, die von einer Person gegenüber anderen Personen als gezielte Einflussnahme zur bestmöglichen Umsetzung der Unternehmensziele vollzogen werden (vgl. Migge, 2011, S. 236). Allerdings geschieht Führung innerhalb eines sehr komplexen Interaktionsprozesses, in dem auch die geführten Personen mitbestimmen.

Coaching für Führungskräfte beschäftigt sich mit Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen in Organisationen. Es geht um auftrags- und zielgebundene Entfaltung individueller mentaler und sozialer Schlüsselkompetenzen und konkreter Strategien zur Erfolgsverbesserung (vgl. Migge, 2005, S. 30). „Personale (intrinsische) und soziale (extrinsische) sowie private und berufliche Aspekte“ (Jüster, Hildenbrand, & Petzold, 2005, S. 77) sind mögliche Themenstellungen in der Beratungssituation.

Die Übernahme einer neuen Führungsposition ist immer eine besondere Situation (vgl. Schreyögg, 2010, S. 9), wobei der Positionswechsel ein Schlüsselerlebnis in der Karriere darstellt. Dieses krisenhafte Ereignis stellt den „Ausgangspunkt für Erfolg oder Misserfolg im weiteren beruflichen Werdegang“ dar (Schreyögg, 2010, S. 11). Auch durch das im Laufe der vergangenen Jahre veränderte Rollenbild einer Führungsperson, wird der Beratungsbedarf erkennbar (vgl. Böning, 2005, S. 24). Die Erweiterung der eigenen sozialen Kompetenz und die flexible Gestaltung einer Führungshaltung sind thematisch aus der Führungskräfteentwicklung nicht fortzudenken. Heutzutage disqualifiziert sich eine Führungskraft eher mit einer Haltung, Probleme allein lösen zu müssen.

Coaching hat sich als individuelle Maßnahme der Personalentwicklung etabliert, wodurch die neue Führungskraft Begleitung bei der Erarbeitung der Selbstdefinition und der Findung der Identität als Führungskraft erhält. Die Rollenklarheit, der angewandte Führungsstil und die Verbesserung der Funktionsfähigkeit sind zugehörige ressourcenorientierte Themen (vgl. Schreyögg, 2010, S. 11-21). Besonders zu solch einem Ereignis des beruflichen Aufstiegs ist Coaching sehr lohnenswert, damit man den gewünschten Erfolg in der neuen Position begünstigen kann.

Der Coach würdigt die Autonomie, die Kompetenz und die Einzigartigkeit der Klient\*innen (vgl. Radatz, 2008, S. 15) und begleitet sie bei der Suche nach stimmigen Zielen und Lösungen. Das Coaching fördert Kontextverständnis, Rollenklarheit, Selbstverantwortung und Selbstreflexion (vgl. Fischer-Epe, 2012, S. 3). Eine Studie des Beratungsunternehmens Kienbaum und dem Wirtschaftsmagazin Harvard Business Manager hat durch die Befragung von Personalmanagern und Führungskräften unter anderem herausgefunden, dass Coaching zu 36% zur Übernahme der ersten Führungsaufgabe angeboten wird (vgl. Migge, 2005, S. 42-43).

ohne vorherige Führungserfahrung sollten nach Einschätzung der Befragten zu 45,85% bei Antritt einer Führungsposition gecoacht werden. 44,27% denken, dass Führungskräfte bereits vor Antritt einer Führungsfunktion gecoacht werden sollten (vgl. Migge, 2011, S. 40).

Die Führungskraft weiß noch nicht, wie sie sich in der neuen Position verhalten soll und wie sie ihre persönliche Stabilität wahrt. Auch das System der Geführten muss sich durch die Interaktion mit der neuen Führung neu formatieren und stabilisieren. Die Übernahme einer neuen Führungsposition ist vergleichbar mit einer krisenhaften Situation, wobei „Krise“ für einen Wendepunkt steht, an dem sich die Dinge entweder zum Positiven oder zum Negativen wenden können (vgl. Schreyögg, 2010, S. 118). Auch die jeweilige Rekrutierungsart der Führungskraft beeinflusst die spezielle Situation des „Aufsteigers“, des „Seiteneinsteigers“ oder des „Quereinsteigers“ (vgl. Schreyögg, 2010, S. 119-128) und bringt verschiedene Themen mit sich. So kann der „Aufsteiger“ beispielsweise Probleme mit der Abgrenzung von früheren Kolleg\*innen bekommen, der Seiteneinsteiger könnte Nachteile durch die fremde Organisationskultur haben und der Quereinsteiger würde eventuell durch die Missachtung der unbekannteren informellen Dynamik im neuen Team auffallen. Natürlich verkörpert jede Art der Rekrutierung auch Vorteile für den neuen Positionsinhaber, die ebenso bedacht werden sollten. Vorstellbar wäre hier die Neutralität oder Innovationsbereitschaft einer neuen Führungskraft, die durch die neue Bekleidung der Rolle auch nicht betriebsblind ist. Jedes Führungshandeln ist auch soziales Handeln, denn „andere sind betroffen“ (Mahlmann, 2011, S. 18). Eine Reflexion und Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsstil und der Optimierung dieses Stils, kann durch das Coaching veranlasst werden.

Eine Identifizierung von Verhaltensweisen und eine Zuordnung eben dieser zu verschiedenen Stilen, kann eine Facette der Selbsterfahrung sein. Führungskräfte profitieren von einem Überblick des Konglomerats verschiedenster Führungsauffassungen. Klassische Stile, wie das autoritäre Führen, das kooperative Führen, das situative Führen, das Laisser-faire-Führen, können mit dem modernen Führungsverständnis, wie dem systemischen Führen oder dem symbolischen Führungsverständnis (vgl. Mahlmann, 2011, S. 12) diskutiert werden. Ein individueller Stil und eine eigene Haltung kann letztendlich aufgrund der Auseinandersetzung geschaffen werden. Führungskräfte sollten auch situativ entscheiden können, welche Führungssituation und welche Aufgabe welchen Führungsstil erfordert (vgl. Fischer-Epe, 2012, S. 233). Mit dieser Grundannahme ist es als eine große Chance zu betrachten, dass eine Führungskraft auf dem Weg der Entwicklung zu einer eigenen und individuellen Führungspersönlichkeit begleitet und unterstützt wird und das krisenhafte Ereignis der Rollenveränderung zum Positiven gewendet werden kann. Im Coaching wird der Konflikt zwischen Person und Rolle thematisiert und deren individuelle und spezielle Passung wird erarbeitet. Reflektiert kann die Führungskraft sich neue Rollenattribute erarbeiten und eigene Kompetenzen gezielt weiterentwickeln. Es geht um die zielgebundene Entfaltung individueller und sozialer Schlüsselkompetenzen und die Entwicklung konkreter Strategien zur Erfolgsverbesserung (vgl. Migge, 2005, S. 30). Mit der „Human-Relations-Bewegung“ war der soziale Faktor in der Führung entdeckt und die Mitarbeiterorientierung (vgl. Mahlmann, 2011, S. 28) wurde optimiert. Zur Realisierung von Managementfunktionen und -rollen benötigen Führungskräfte spezifische Kompetenzen. Die „Schlüsselkompetenzen des Managements“ sind technische Qualifikationen.

Hierzu gehört faktisches Wissen, konzeptionelle Kompetenzen, also vereinfacht ausgedrückt das Begreifen von Zusammenhängen. Auch gehören hierzu „soziale Kompetenzen, die jeder Mensch mit Steuerungsfunktionen benötigt, damit er mit anderen effektiv und konstruktiv zusammenarbeiten kann“ (Schreyögg, 2010, S. 28). Wenn das Coaching erfolgreich ist, entsteht eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Die Klient\*innen gewinnen ein verbessertes Rollen- und Selbstbild und optimieren ihre Arbeitszufriedenheit. Ein Synergieeffekt entsteht und auch Auftraggeber\*innen profitieren von dem Mehr an Motivation der Führungskraft. Die Mitarbeiter\*innen, die von der gecoachten Führungskraft angeleitet werden, werden eine Verbesserung durch die reflektierte Haltung ihrer Führungskraft in der Arbeit spüren. Beispielsweise könnten die Konfliktkosten in der alltäglichen Arbeit für alle Beteiligten minimiert werden. Durch diese Optimierung der Arbeitssituation würde die Organisation nicht nur monetär profitieren. Die gecoachte Führungskraft kann im besten Fall durch einen Zuwachs an sozialer Kompetenz und durch den Gewinn an Selbstsicherheit optimiert in Konflikten reagieren und sich empathisch in Mitarbeiter\*innen und Kolleg\*innen hineinversetzen. Die Führungskräfte haben demnach eine Art Multiplikatorenrolle in ihrem Arbeitsumfeld. Durch die Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter\*innen und die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Abteilungen entsteht ein Netzwerk für die soziale Interaktion.

De facto erscheint eine Führungskraft mit doppeltem Expertentum, also als Spezialist\*in des Faches und als Manager\*in mit beschriebenen Schlüsselkompetenzen, für die Mitarbeiter\*innen metaphorisch ausgedrückt „als Matador“ (Schreyögg, 2010, S. 49). Zweifellos sollten im Coaching auch die drohenden Dilemmata und Paradoxien (vgl. Mahlmann, 2011, S. 46) in verschiedenen Situationen, die sich beispielsweise durch einen gewissen Führungsstil im Arbeitsalltag ergeben könnten, bearbeitet werden.

Durch die Auseinandersetzung mit sympathischen und kritischen Komponenten der Führungsrolle, wird die neue Führungskraft fundamental auf die Situation vorbereitet und entwickelt größere Sicherheit in der Performance. Auftauchende Komplikationen im Führungsalltag können antizipiert werden. Diese Beschäftigung mit möglichen Folgen aus dem jeweiligen Führungsverhalten kann im Coaching gegeben sein. Das eigene Verhalten und die Haltung als Vorgesetzte/r nehmen unter Anderem schließlich Einfluss auf das Klima, auf motivationale Aspekte bei den Mitarbeiter\*innen, auf Wechselwirkungen in den Beziehungen und auf das eigene Selbstbild. Führung an sich ist demnach ein komplexes Handlungsfeld, welches im Arbeitsalltag den Anspruch an die Feldkompetenzen noch anreichert. Wenn eine kompetente Führungskraft nun ihren Führungsstil an verschiedene Situationen und Mitarbeiter\*innen anpassen kann und die situativen und kontextuellen Komponenten harmonisiert, „dann ist die Führungskraft ein Chamäleon“ (Mahlmann, 2011, S. 142). Coaching bedeutet allerdings nicht die ausschließliche Konzentration von berufsspezifischen Themen. Da das komplette Individuum in der Ausübung der Berufsrolle gecoacht wird, vermengen sich durch die Wechselwirkung zwischen den verschiedenen Rollen der Person berufliche und private Themengebiete. Viele Führungskräfte scheitern im Berufsalltag „weil sie nicht gelernt haben, mit sich selbst umzugehen“ (Puch & Westermeyer, 1999, S. 205). Daher steht die Erarbeitung der Selbstkompetenz im Fokus. Um in den sich widersprechenden Erwartungshaltungen bestehen zu können, müssen Führungskräfte ein Rollenmanagement betreiben. Damit ist die Fähigkeit gemeint, die eigene berufliche Rolle im Spannungsfeld von Selbstbild und Fremdbild ausbalancieren zu können.

Hierzu gehört die „Rollendistanz“, also die Fähigkeit, sich reflexiv mit Fremd- und Selbsterwartungen auseinanderzusetzen, die „Empathie“, die Fähigkeit zum Perspektivwechsel mit Interaktionspartnern und die „Ambiguitätstoleranz“, als die Fähigkeit, Widersprüche oder Unvereinbarkeiten in der Rollenerwartung aushalten zu können (vgl. Puch & Westermeyer, 1999, S. 216).

### **Coaching neuer Führungskräfte in der Firma Klaas**

Um das Thema Führungskräfte-Coaching an einem Beispiel zu veranschaulichen, wird an dieser Stelle Bezug auf ein Forschungsprojekt genommen.

Im Rahmen des Masterstudiengangs Beratung Mediation und Coaching wurden Coachings für neue Führungskräfte des Maschinenbauunternehmens Klaas und eine anschließende umfassende Evaluation durchgeführt. Dieses Coaching-Angebot richtete sich ausschließlich an Führungskräfte, die neu in dieser beruflichen Position waren.

Zeitgleich wurden die Führungskräfte aus verschiedenen Abteilungen gecoacht. So entstand vermeintlich ein großes Spektrum an möglichem Einfluss auf andere Mitarbeiter\*innen, die von der reflektierten und optimierten Führungskraft positiv konfrontiert sind.

Die Firma Klaas ist ein mittelständisches Familienunternehmen mit über 80-jähriger Tradition, welches unter Anderem Aluminium-Kranaufbauten herstellt. Eine klare Hierarchie und feste Ansprechpartner\*innen typisieren den Betrieb und geben den Mitarbeiter\*innen eine feste Struktur vor. In dem Maschinenbauunternehmen sind zum überwiegenden Teil Männer beschäftigt, was das genuin maskuline Arbeitsfeld per definitionem charakterisiert. Auch die gecoachten Führungskräfte waren männlich. In Zusammenarbeit mit der Firma Klaas wurde der Coachingbedarf für die Organisation evaluiert.

Die Bedarfsanalyse ergab ein Coaching-Angebot für Führungskräfte, das insbesondere an neue und nachwachsende Führungskräfte gerichtet sein sollte. Der Geschäftsführer beobachtete, dass die neuen Führungskräfte durch die gestiegene Verantwortung und durch die Vermehrung der Aufgaben, die aus ihrer neuen Rolle resultiert, an manchen Stellen noch Unterstützungsbedarf haben. Die neue Führungsrolle zu bekleiden und sich in dieser Rolle zu finden, sei ein Thema für die Mitarbeiter. Außerdem sollte das Sensibilisieren und der Ausbau der sozialen Kompetenzen Raum in den Coachings bekommen. Benannt wurde des Weiteren, dass die Führungskräfte selbst anstehende Mitarbeitergespräche in ihren Teams zu führen haben werden. Somit wurde ein eventueller Bedarf bei den Führungskräften gesehen, zudem das Thema Gesprächsführung und Personalführung zu thematisieren.

Die Mitarbeiter waren zuvor tätig in dem Unternehmen und haben sich durch ihre Fachlichkeit als Führungskraft qualifiziert. Die Rekrutierungsform der Führungskräfte war der „Aufstieg“, wobei die Klienten in demselben System von einer Hierarchie-Ebene in die nächste aufsteigen (vgl. Schreyögg, 2010, S. 119). Besonders in Familienunternehmen ist dieser „Kaminaufstieg“ eine bewährte Rekrutierungsart für Führungskräfte. Das Wissensmanagement – die Mitarbeiter haben durch lange Tätigkeit in dem Unternehmen spezifisches und wertvolles Fachwissen erworben – aber auch das Vertrauen und die persönlichen Beziehungen spielen in diesen Unternehmen noch eine tragende Rolle (vgl. Schreyögg, 2010, S. 121-122; S. 170). Der Anlass für das hiesige Coaching war die Übernahme der ersten Führungsaufgabe der Klienten. Mit den fachlichen Anforderungen und mit der Organisationskultur sind die Klienten durch den „Aufstieg“ bereits vertraut. Durch die verschiedenen Aufgaben und Anforderungen ihrer Rolle, hätten sie allerdings bereits selbst den Bedarf geäußert, ihre sozialen Kompetenzen zu schulen.

Auch der entstandene Rollenkonflikt, die neue Rolle als Führungskraft auszufüllen und nicht mehr der „Kollege auf Augenhöhe“ zu sein, fordere die Mitarbeiter.

Allgemein ließ sich festhalten, dass alle Führungskräfte durch ihre „Macher-Mentalität“ auffielen und „technisch und inhaltlich orientierte Ausbildungen gemacht“ haben (Happich, 2016, S. 27).

Ein weiterer Nutzen für den Betrieb sollte eine erhöhte Zufriedenheit der Mitarbeiter sein. Außerdem wurde das Coaching für die Angestellten als ein Benefit angesehen. Die Wertschätzung der Führungskräfte sollte durch das Coaching-Angebot verdeutlicht werden und durch die Betonung dieser Anerkennung sollte eine weitere Motivation zu guter Arbeit erreicht werden. Die Coachings fanden während der Arbeitszeit der Führungskräfte in den Räumlichkeiten der Firma statt.

Die Innovation dieses Projektes für das Unternehmen war, dass mehrere neue Führungskräfte parallel in Einzelcoachings auf ihrem Weg zu einer „guten“ Führungskraft begleitet wurden. Die Firma Klaas hatte bis dato noch keine Coachings für die Mitarbeiter angeboten.

Die Wirkungsziele wurden in einem offiziellen Gespräch mit dem Geschäftsführer und der Personalreferentin wie folgt formuliert:

- Die neuen Führungskräfte finden ihre Rolle als Führungskraft.
- Die neuen Führungskräfte können ihre Rolle reflektieren und haben durch

den Ausbau sozialer Kompetenzen Sicherheit erlangt.

Die Klienten konnten sich mit den gesetzten Zielen identifizieren. Eigene und individuelle Ziele der Klienten wurden ergänzend erarbeitet. Die von dem Unternehmen gewünschte Performance-Steigerung der Führungskräfte, kollidierte nicht mit den eigenen Zielen der Klienten (vgl. Ebermann, 2016, S. 10).

In dem „Chemie-Check“ im Erstgespräch wurde der Rapport zwischen Coach und Klient geprüft, wobei sich in allen Fällen ein „Match“ von Klient und Coach herausstellte (vgl. Spreng, 2005, S. 237). Die Führungskräfte entschieden sich alle freiwillig zu dem Prozess und gaben ihr Commitment.

In einem Zeitraum von 5 Monaten haben insgesamt 16 Einzel-Coachings stattgefunden. Die Sitzungsdauer betrug durchschnittlich etwa 2 Stunden.

Themen in den Coachings waren: Umgang mit und in Konflikten, Optimierung der alltäglichen Kommunikation, Sicherheit in Diskussionen erlangen und Vorbereitung auf Gespräche, Work-Life-Balance, Umgang mit Stress, Rolle als Führungskraft finden, mit eigenem Rollenkonflikt umgehen, Umgang mit Mitarbeitern verbessern, Motivation von Mitarbeitern, Selbstsicherheit, Selbstbewusstsein, Optimierung der Arbeitsabläufe und eigene Verhaltensmuster reflektieren.

### Die Forschungsmethode

In der Evaluation werden verschiedene „Qualitätsdimensionen im Coaching“ (Migge, 2011, S. 96) thematisiert und Aspekte der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität des Coachings herausgearbeitet.

Das Ziel der Arbeit bestand darin, die subjektiven Einschätzungen und Wahrnehmungen der Klienten und Auftraggeber, anhand von Fragebögen und Interviews, herauszufinden. Grundlage war die Erlebenswelt der Klienten. Die Evaluation bezog sich auf subjektive Einschätzungen, die von den individuellen Sinnstrukturen der Klienten abhängig waren.

Um das Projekt zu evaluieren, wurden verschiedene Forschungsmethoden angewandt. Es handelte sich um neu ernannte Führungskräfte des Maschinenbauunternehmens Klaas, die an individuellen Coachings teilgenommen haben. Diese Klienten wurden interviewt. Zusätzlich wurde der Auftraggeber befragt, um eine weitere Perspektive zu berücksichtigen.

Die Evaluation basierte auf der Methode der qualitativen Sozialforschung. Die Offenheit im Prozess und die Freiheit der Ausdrucksmöglichkeit für die Interviewten waren Vorteile dieser qualitativen Methode.

Die Interviews wurden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse systematisch analysiert, indem das schriftlich fixierte Material schrittweise und theoriegeleitet bearbeitet wurde. (vgl. Mayring, 2002, S. 14). Anhand der inhaltlichen Strukturierung wurden „bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material“ herausgefiltert und zusammengefasst (Mayring, 2010, S. 103). Diese Inhalte wurden dann erarbeiteten Kategorien zugeordnet und ermöglichten durch die strukturierte Vorgehensweise eine übersichtliche Darstellung der Ergebnisse.

Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ist eine Auswertungsmethode, die mit „bereits fertigem sprachlichem Material zu tun“ hat (Mayring, 2010, S. 54). Die notwendigen ersten Schritte der Analyse beschreibt Mayring mit der Festlegung des Materials, der Analyse der Entstehungssituation und der Beschreibung der formalen Charakteristika des Materials (vgl. Mayring, 2010, S. 54-56). Wie bereits erwähnt, liegen die transkribierten Interviews der Klienten und des Auftraggebers der qualitativen Analyse zugrunde. Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig und wurde zu Beginn des Projektes bereits besprochen. Bei den Gesprächen handelte es sich um halbstrukturierte und offene Interviews, bei denen sich die Interviewerin anhand eines Fragenleitfadens orientierte. Die Gespräche fanden in der Firma Klaas statt und wurden aufgenommen und später transkribiert.

Das Kategoriensystem wurde im Sinne der vorab formulierten Fragestellungen ausgewertet und interpretiert.



Auch mit der Personalreferentin wurde ein Interview geführt. Dies diente der Perspektivwahrnehmung des Auftraggebers und dem Abgleich der Inhalte von dieser „äußeren“ Seite. Das transkribierte Interview mit der Personalreferentin wurde explorativ ausgewertet. Die Aussagen aus dieser Perspektive wurden zu der Auswertung hinzugefügt und mit dem Erleben der Klienten abgeglichen.

Die Standardisierung der Interviews anhand der Leitfäden machte die Aussagen miteinander vergleichbar und auswertbar (vgl. Mayring, 2002, S. 70).

Es wurde zudem ein Fragebogen entwickelt, der anhand von 91 Fragen die drei Klienten zu den stattgefundenen Terminen befragt. Die Fragen waren gemischt und setzten sich aus offenen und geschlossenen Fragen zusammen. Die offenen Fragen boten die Möglichkeit der qualitativen Inhaltsangabe. Angelehnt war der Fragebogen an den standardisierten Fragebogen zur Evaluation von Einzel-Coaching-Prozessen „Check-the-Coach“ (Bachmann, Jansen, & Mäthner, 2004). Hieraus wurden Inhalte adaptiert und mit eigenen Fragen, die zu diesem individuellen Projekt passen, ergänzt.

Der erarbeitete Fragebogen wurde unmittelbar nach dem Abschluss der Prozesse von den Klienten ausgefüllt. Zur Katamnese wurde nach etwa 8 Monaten dann der identische Fragebogen erneut von den Klienten beantwortet. Anhand dieser unterschiedlichen Messzeitpunkte konnten Hinweise auf die Validität und Langzeitfolgen der Ergebnisse gegeben werden.

Ein besonders wichtiger Aspekt bei der Messung der Wirksamkeit von Coaching ist „die Dauerhaftigkeit der Veränderung“. Die Erfassung der kurzfristigen Veränderungen direkt nach Beendigung des Coachings und die Erfassung längerfristiger Veränderungen in dem „follow-up“ (vgl. Mäthner, Jansen, & Bachmann, 2005, S. 56) wurden durch das Forschungsdesign realisiert.

Durch die präsentierten Erhebungsinstrumente wurde ein mehrperspektivisches Design umgesetzt. Die subjektiven Sichtweisen, die individuellen Eindrücke und auch die Interpretationen der Klienten bildeten die Grundlage der zu evaluierenden Aussagen.

Existenzaussagen der Klienten und die erlebte soziale Wirklichkeit eines Einzelnen wurden in dieser Studie zum Untersuchungsgegenstand gemacht. Berücksichtigt werden sollte dabei, dass die selbstständige Verbalisierung der Erlebnisse subjektiv beeinflusst war. Die Offenheit, Ehrlichkeit und Authentizität der Klienten wurde so gesichert und man kann dementsprechend von einer Validität der Ergebnisse ausgehen.

## Ergebnisse

Obwohl Aussagen von vier Individuen vorliegen, werden nun die Fragen für dieses konkrete Projekt allgemeingültig und generell beantwortet. Eine Strukturierung dieser Darstellung durch die gegebene Reihenfolge der Forschungsfragen, erleichtert die Orientierung. Die erste Hauptfrage **„Haben die neuen Führungskräfte ihre Rolle als Führungskraft gefunden?“**, kann mit einer eindeutig positiven Tendenz beantwortet werden. Die vermuteten Coaching-Effekte der „verbesserten Führungskompetenz“ und der optimierten Wahrnehmung der Mitarbeiter (vgl. Migge, 2011, S. 42) sind demnach eingetreten. Die Führungskräfte sind zuallererst sehr zufrieden mit ihrer Arbeit, was eine grundlegende Voraussetzung für eine positive Haltung ist. Die Führungskräfte haben ihre Rolle für sich klar und fühlen sich sicher in dieser Position. Zwei Klienten sehen noch eigenes Entwicklungspotenzial, fühlen sich aber gewappnet für die Ausübung ihrer Rolle. Nach dem Coaching ist die Zufriedenheit in dieser neuen Situation gestiegen. Durch das Coaching fühlen sich die Klienten gestärkt und selbstsicherer. Eine Verbesserung in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Vorgesetzten wird größtenteils gesehen.

Eigene Profilierung und Durchsetzungsfähigkeit wurden als Beispiele der Entwicklung genannt. Eine reflektierte Haltung, mit dem Wissen der Notwendigkeit lebenslangen Lernens, wurde deutlich. Ein Klient sieht selbst bereits keine fehlenden Kompetenzen mehr für die Ausübung seiner Position. Einen Maßstab als Vorbildfunktion zur Orientierung in der Führungsrolle gibt es nicht. Eigene Selbstwirksamkeit wird stärker erlebt und das Ansehen bei den Mitarbeitern von den Newcomern in der Führungsrolle wurde erhöht. Die Führungskräfte fühlen sich von den Mitarbeitern in ihrer Funktion akzeptiert und haben auch ihr eigenes Selbstbild verbessert. Die Sichtweise der Personalreferentin deckt sich mit diesen Aussagen. Sie hat den Eindruck, dass sich die Führungskräfte intensiver mit der Thematik beschäftigen und sich besonders zwei Kräfte weiterhin entwickeln und positiv an ihrer Rolle wachsen. Der dritte Klient sei bereits sehr sicher in der Ausübung seiner Funktion. Als weitere Beweisquelle gibt sie hierfür außerordentlich positives Feedback von Mitarbeiter\*innen über diese Führungskraft an. Diese neutralen Rückmeldungen erscheinen als besonders wertvoll für die spezielle Situation. Die Mitarbeiter\*innen geben ihren persönlichen Eindruck weiter, ohne detaillierte Informationen über die derzeitigen Entwicklungsthemen der Führungskraft zu kennen. Weiterhin berichtet sie von unterschiedlichen Führungsstilen der Klienten, die jedoch alle ihre Berechtigung und Resonanz haben. Besonders betont sie ebenfalls den Lernprozess als eine nicht abgeschlossene Reise und sieht die Wichtigkeit, Führung nicht nur unter fachlichen Aspekten wahrzunehmen, sondern auch die notwendige Sozialkompetenz für diese Rolle zu schulen. Das krisenhafte Ereignis der Übernahme einer Führungsposition wurde also in diesem Fall zum Ausgangspunkt für eine erfolgreiche berufliche Entwicklung konstituiert (vgl. Schreyögg, 2010, S. 11).

Grundlegend für diese positive Entfaltung erscheint der eigene Veränderungswille der Klienten und die Akzeptanz von dem Format Coaching zu sein. Die Führungskräfte qualifizieren sich für ihre Position aufgrund der veränderungsmotivierten Haltung (vgl. Looss & Rauen, 2005, S. 158). Die eigene Erfolgserwartung des Klienten hat somit vermeintlich einen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft genommen (vgl. Grawe, 2000, S. 79).

Die Teilfrage **„Wurden soziale Kompetenzen ausgebaut?“** lässt sich ebenfalls positiv bestätigen. Die Klienten selbst benennen eine Verbesserung der eigenen Sozialkompetenz. Eine Verbesserung der Kommunikation und des gegenseitigen Verstehens, bewirkt eine Optimierung der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Vorgesetzten. Die Fähigkeit zum Perspektivwechsel und die Schulung eigener Wahrnehmung sind nun gegeben, was sich durch eine Steigerung der Empathiefähigkeit zeigt. Dies sind in der Literatur erwartete Effekte von Coaching (vgl. Migge, 2011, S. 42). Eine erarbeitete Professionalität für anstehende Gespräche lässt die Führungskräfte an Sicherheit gewinnen. Eine Vorbereitung auf Gespräche ist nun möglich und die eigene Position wird ganzheitlich wahrgenommen. Eigene Stärken wurden entdeckt und der Mitarbeiter wird wertschätzender wahrgenommen. Die Teamkultur hat sich durch Veränderungen atmosphärisch verbessert und erarbeitete Themen wurden erfolgreich umgesetzt. Als konfliktkompetent beschreiben sich alle Klienten. Auch Kritik- und Reflexionsfähigkeit sind gegeben, wobei eine Veränderung durch das Coaching nicht erkannt wurde. Die Personalreferentin gibt ebenfalls eine positive Beurteilung über die Reflexionsfähigkeit der Führungskräfte ab. Die zweite Hauptfrage **„Welchen Einfluss hatte es, dass der Coach weiblich, jünger und fachfremd war?“** lässt sich differenziert beantworten.

Das Geschlecht des Coaches wurde als nicht beeinflussend wahrgenommen. Eher das individuelle „Match“ (Spreng, 2005) zwischen Klient und Coach wurde als gewichtig erklärt. Besonders ein Klient empfand die Weiblichkeit des Coachs eher als eine vorteilhafte Komponente, da er sich bei einer Frau vermeintlich besser öffnen konnte. Die Personalreferentin bestätigte, dass ein weiblicher Coach gerade in einem genuin maskulinen Unternehmen auch Vorteile hat. Auch vermutet sie, dass sich die männlichen Führungskräfte unter der gegebenen Bedingung dem Coach leichter anvertrauen konnten. Die aktuelle „Coaching-Umfrage“, eine repräsentative Langzeitstudie zum deutschen Coaching-Markt, hat dargelegt, dass die Mehrzahl der Coaches weiblichen Geschlechts sind (vgl. Middendorf, 2015, S. 36). Somit zeigt die vorliegende Arbeit eine Vetreterung der derzeitigen Situation auf. Die typisch weiblichen Qualitäten wie „Kooperation, Kollaboration und Empathie“ (Graf, 2016, S. 52) passen gut zu dem Image von Coaching. Die assoziierten Fähigkeiten mit der weiblichen Rolle, wie emotionale und sozial-kommunikative Kompetenzen, sind insbesondere für die Präsenz in der Führungsrolle unablässig. Eine Verkörperung dieser Werte und Kompetenzen durch einen weiblichen Coach scheint stimmig zu sein. Eine Balance zwischen Leistungsfunktionalität und Achtsamkeit sollte in einer Führungsposition hergestellt werden. Männer können im Beruf einen spezifischen „machtvollen“ Habitus ausbilden. Besonders in den letzten beiden Jahrhunderten war die Identitätsentwicklung sehr stark an den Beruf gekoppelt. Heutzutage haben Frauen ein Ausmaß an Gleichstellung im öffentlichen Raum erreicht, befinden sich aber vielfach noch in einer Ausnahmesituation, weil die Berufswelt an vielen Stellen männlich dominiert geblieben ist (Schreyögg, 2010, S. 177). Die Durchsetzung einer Frau in einer genuin männlichen Domäne, sollte jedoch nicht einseitig betrachtet werden.

Auch eigene biographische Aspekte der Personen, Vorerfahrungen und Persönlichkeitsstrukturen sollten in einer Beurteilung der Situation und in einer Zusammenarbeit berücksichtigt werden. Unterschiedliche Potenziale der Geschlechterrollen, die durch die jeweilige Sozialisation begünstigt wurden, sollten positiv unterstützt werden. Eine letztendliche Passung zwischen Personen kann nur anhand von individuellen Einzelfällen beurteilt werden. Die jeweilige Situation ist zu komplex und wird durch zu viele Variablen beeinflusst, als dass sich eine allgemeingültige Formel ableiten ließe.

Auch das Alter des Coachs ist demnach zu bewerten. Die Klienten geben einstimmig an, dass das Lebensalter des Professionals den Prozess nicht beeinflusst hat. Ein Klient empfand es als positiv, da der Coach nicht viel älter als er selbst war und er sich demnach besser verstanden fühlte. Die Personalreferentin stimmt auch dafür, dass es in diesem konkreten Fall zu keinem negativen Einfluss kam. Ganzheitlich betrachtet sieht sie die Gefahr, dass ein jüngerer Coach sich zwecks einer notwendigen Akzeptanz beim Klientel vorerst beweisen muss. Auch bei diesem Aspekt wird an die individuelle Passung zwischen Klient und Coach appelliert. Aus der Literaturrecherche geht hervor, dass ein Coach ohnedies in jedem denkbaren Setting von einem Klienten auf seine Kompetenzen hin überprüft wird. Klienten „testen den Coach auf 4 Zähnen“ (Fischer-Epe, 2012, S. 199). Die Kompetenz des Coachs, das Standing, die Glaubwürdigkeit und die Behandlung werden hierbei fokussiert. Kategorien wie das Alter oder Geschlecht des Coachs sind unabhängig. Aus der oben erwähnten „Coaching-Umfrage“ geht hervor, dass 42,1% der befragten Coaches 45-54 Jahre alt sind. Lediglich 13% der Coaches in Deutschland sind jünger als 45 Jahre, 44,8% sind älter als 54 Jahre (vgl. Middendorf, 2015, S. 37). Nach dieser repräsentativen Umfrage sind 41,85% der Coaches weiblich, 39% sind männlich (vgl. Middendorf, 2015, S. 36).

Eigene Führungsverantwortung vor dem Tätigwerden als Coach haben fast 70% der befragten Professionals (vgl. Middendorf, 2015, S. 13).

In einer weiteren sozialwissenschaftlich fundierten Untersuchung zum Thema Coaching wurden Führungskräfte befragt. Als ideales Alter für einen Coach wurde das „Mittlere Alter“ der 35- bis 50-Jährigen stark bevorzugt, woraus sich weder ein „Senioritätsprinzip“ noch eine Hinwendung zur „jugendlichen Dynamik“ ergibt (vgl. Jüster, Hildenbrand, & Petzold, 2005, S. 87). Außerdem geht aus dieser Studie hervor, dass Feldkompetenz des Coachs von den potentiellen Klient\*innen präferiert wird. Dies wurde als wünschenswerte Variable neben Kompetenzen in der sozialen Interaktion und eigener Führungserfahrung genannt.

Die Befunde aus aktueller Wirkfaktoren-Forschung belegen, „dass die Qualität der Beziehung zwischen Klient und Coach der Wirkfaktor ist, der das Ergebnis eines Coachings am stärksten beeinflusst“ (Lenz, 2016, S. 33). Die „Greatest Ever Executive Coaching Outcome Study“ erforschte die Bedingungsfaktoren eines wirkungsvollen Executive-Coachings und zog ein eindeutiges Fazit: „Es konnte kein Wirkfaktor gefunden werden, der das Ergebnis von Führungskräfte-Coaching mehr beeinflusst als die Beziehungsqualität zwischen Coach und Führungskraft“ (Ebermann, 2016, S. 10). Eine Klassifizierung von Geschlechtern oder Altersklassen kann demnach nicht getätigt werden. Maßgeblich für die Beziehungsqualität sind viel grundlegender das Vertrauen in den Coach, die Prozesskompetenz des Coachs und das Selbstwirksamkeitsempfinden des Klienten (vgl. Ebermann, 2016). Die fehlende Feldkompetenz wurde überwiegend als den Prozess nicht beeinflussend bewertet. Die Fachkraft erscheint qualifiziert für das Coaching in dem gegebenen Arbeitsfeld zu sein. Trotz fehlendem Fachwissen konnten alle Themen bearbeitet werden, da das Wissen über Mitarbeiterführung vermeintlich wichtiger ist.

Bei Notwendigkeit konnte der Klient sich kurz erklären, was nicht als störend erlebt wurde. Dem externen Coach fehlt es zwar „an Insiderwissen über die Organisation, durch professionelle Fragetechnik lässt sich diese Lücke jedoch schnell schließen“ (Migge, 2005, S. 40). Eine Unterscheidung von Management- und Sachfunktionen (vgl. Schreyögg, 2010, S. 25-26) auf der Führungsebene scheint diesen Aspekt zu unterstreichen. In diesem Format geht es um die Weiterentwicklung von Managementaufgaben, wie beispielsweise der Koordination in der Rolle einer Führungskraft. Eine explizite Sachkenntnis des praktischen Tätigkeitsfeldes ist für einen Prozessberater demnach überflüssig. Das Wissen über Effekte und Zusammenhänge in der Führung ist als wichtiger anzusehen. Zudem geht es weniger um betriebliche Vorgänge, sondern um personale Führung und um zwischenmenschliche Aspekte. Mit der „Human-Relations-Bewegung“ wurde der Fokus auf die Mitarbeiterorientierung gerichtet und die Anerkennung des sozialen Faktors auf Führungsebene wurde gewichtig (vgl. Mahlmann, 2011, S. 28). Auch die Personalreferentin beurteilt diesen Umstand ähnlich. Sie sieht die Arbeit mit einem fachfremden Coach als positiv für den Prozess, da Offensichtliches nochmal hinterfragt werden würde und dem Klienten erst dadurch Dinge bewusst werden. Mit einem feldkompetenten Coach hätte man einiges übereilt für selbstverständlich genommen, was nun gewinnbringend thematisiert wurde. Trotzdem wird in der Praxis eher ein feldkompetenter Coach präferiert (vgl. Jüster, Hildenbrand, & Petzold, 2005). Coaches arbeiten auch oft in den Bereichen, deren „Stallgeruch“ sie kennen (Migge, 2005, S. 147). Allerdings bringen sich Coaches mit Feldkompetenz zu einem größeren Teil als Expertenberater ein als Coaches, die keine Feldkompetenz aufweisen (vgl. Migge, 2011, S. 33).

Ebenso der vermeintliche Vorteil einer hohen Feldkompetenz von organisationsinternen Coaches, wird in der Literatur thematisiert (vgl. Schreyögg, 2010, S. 30). Die genannte Autorin lässt auf der anderen Seite nicht außer Acht, dass diese Berater zwar „Kulturkenner“ sind, allerdings auch die Gefahr der „Betriebsblindheit“ besteht. Der Coach sollte allemal über intellektuelle Flexibilität und über ein breites sozialwissenschaftliches Wissen verfügen. Oft ist es gar nicht möglich und nötig, dass ein Berater über Intimkenntnisse von der Arbeitssituation des Klienten verfügt (vgl. Schreyögg, 2010, S. 32). Viel wichtiger ist, dass der Coach sich für die Situation des Klienten interessiert. Dieses Interesse könnte laut Schreyögg (2010, S. 32) durch einen maximal feldkompetenten Berater „eher gering entwickelt sein“. Ein Klient empfand das Coaching durch die fehlende Feldkompetenz als leicht eingeschränkt. Er hätte mit einem feldkompetenten Berater noch intensiver auf betriebliche Vorgänge eingehen können. Werden zwar fachliche Inhalte im Coaching-Prozess nachrangig bearbeitet, bildet sich jedoch das Arbeitsfeld im Beratungsprozess immer wieder als Kontextvariable ab (vgl. Jüster, Hildenbrand, & Petzold, 2005, S. 91). Die Feldkenntnis dient demnach nicht nur zur Lösung inhaltlicher Fragen, sondern auch zum Kontextverständnis. Ein Berater, der in einem bestimmten Themenbereich unerfahren ist und eben „durch seine Unvoreingenommenheit problemverursachende Prozesse in Frage stellt“ kann auch einen Vorteil gegenüber Experten haben (Looss & Rauen, 2005, S. 173). Ein linearer Zusammenhang zwischen Expertentum, fehlender Feldkompetenz und Coaching-Erfolg kann nicht geschlussfolgert werden. Allgemein lässt sich hierzu sagen, dass es sich auf die Methodik von Coaching auswirkt, „wenn der Coach sich selbst aufgrund von Alter oder Stellung des Klienten unterlegen fühlt“ (Freudenthaler, 2016, S. 35). Das Gefühl, „auf Augenhöhe“ zu arbeiten, das gegenseitige Vertrauen und nicht zuletzt das Zutrauen des Klienten in den Coach ist maßgeblich für den Prozess.

Freudenthaler (vgl. 2016, S. 35) differenziert später das tatsächliche Lebensalter des Coachs von dem „Erfahrungsalter“, welches in erster Linie gemeint ist.

Die explorative Auswertung der Evaluation hat überwiegend die Zufriedenheit mit der Dienstleistung Coaching ergeben. Die Rahmenbedingungen der Coachings waren zufriedenstellend und wurden positiv bewertet. Der zeitliche Rahmen, das Aufwand-Nutzen-Verhältnis und die Örtlichkeit wurden positiv bewertet. Lediglich die inhaltliche Abgrenzung zum parallel laufenden Arbeitstag wurde als schwierig empfunden. Die Klienten forderte es heraus, aus dem Betrieb zu kommen oder Arbeitszeit für das Coaching abziehen. Unterschiedliche Beurteilungen wurden zum Beendigungszeitpunkt der Maßnahme abgegeben. So empfand ein Klient den Abschluss als zu schnell und zu früh. Diese Wahrnehmung muss einerseits ernst genommen werden, andererseits auch gut reflektiert werden. Eine längere oder dauerhafte Beratungssituation beinhaltet schließlich die Gefahr, dass der Klient sich zu sehr an den Professional gewöhnt und das Coaching keine Hilfe zur Selbsthilfe mehr darstellt.

Die Arbeitsweise in den Coachings wurde ebenfalls positiv wiedergegeben. Die vorhandene Transparenz im Prozess und die angewandten Methoden waren stimmig. Lediglich die Zufriedenheit mit der Arbeit mit Hausaufgaben oder Protokollen war für die Klienten nicht einstimmig zu beantworten. Überwiegend wurde der Aspekt positiv bewertet und der Effekt wurde wahrgenommen. Ein Klient arbeitete nicht gerne mit Hausaufgaben. Die Weitergabe von Wissen wurde allerdings als gewinnbringend dotiert.

Auffällig ist, dass die Klienten kein Vorverständnis von Coaching hatten und die Schwierigkeit äußerten, sich selbst zufriedenstellend über die Maßnahme informieren zu können.

Die Einschätzung der eigenen Work-Life-Balance war ebenfalls nicht vorhersehbar. Alle Klienten gaben an, zufrieden mit ihrer Situation zu sein und keinen Veränderungswillen zu haben. Obwohl sich deutlich abzeichnete, dass die Komponente „Work“ deutlich mehr ins Gewicht fällt als die Komponente „Life“. Coaching hat allenfalls eine bewusstere Wahrnehmung dieser Balance initiiert. Den Stressabbau soll Coaching nicht beeinflusst haben, auch die emotionale Entlastung durch die Maßnahme wurde lediglich bei einem Klienten wahrgenommen. Die Notwendigkeit zusätzlicher Kompetenzerweiterung im Bereich der Emotionalität scheint sich hier abzuzeichnen. Im Vergleich zu anderen Antworten fallen die Bewertungen dieser Themenbereiche schwächer aus. So sehen die Klienten eher keine Verbesserung beim Erkennen eigener Emotionalität und beim Erkennen und im Umgang von Gefühlen Außenstehender. Auch der Wunsch, weiterhin an der Optimierung der eigenen Kommunikation, dem eigenen Sicherheitsgefühl in der Führungsrolle und an der Mitarbeiterführung zu arbeiten wurde geäußert.

## Diskussion

An dieser Stelle werden Schlussfolgerungen aus den dargelegten Resultaten gezogen. Hierbei handelt es sich um „weiche, personenbezogene Faktoren“ (Mäthner, Jansen, & Bachmann, 2005, S. 57), wodurch die Effizienz des Coachings nicht allgemeingültig gemessen werden kann. Aussagen über lineare Ursachen-Wirkmechanismen oder über die Realisierung von geplanten Verhaltenszielen (vgl. Kunze, 2016) können nicht getätigt werden. Besonders durch die Individualität der Prozesse ist es notwendig, sich mehrdimensional zu orientieren und die jeweiligen kontextspezifischen Gegebenheiten zu berücksichtigen.

Eine Aussage über Qualität kann demnach nur im spezifischen Kontext gegeben werden. Die Konzentration auf die Ergebnisqualität des Coachings allein ist nicht ausreichend (vgl. Looss & Rauen, 2005, S. 174). Wenn man die Qualität der Beratungsleistung evaluiert, muss man demnach die Dimensionen ganzheitlich betrachten. Eine Zuordnung der einzelnen Evaluationsaspekte zu den Qualitätsdimensionen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität (vgl. Hess & Roth, 2001), lässt jedoch ein positives Gleichgewicht in den Ebenen wahrnehmen. Die Erfüllung der Strukturqualität wird von den Klienten in diesem Projekt unter anderem durch die Freiwilligkeit, die Veränderungsbereitschaft und die Verantwortungsübernahme begünstigt. Die personelle Strukturqualität des Coachs ist durch die fundierte Ausbildung, also die fachliche Qualifikation, gegeben. Außerdem wurde die Methodenkompetenz des Coachs positiv bewertet und Beziehungsgestaltungskompetenzen wurden gleichermaßen erkannt. Weiterhin gehören zur Strukturqualität die Ebenen „Beziehung“ und „Unternehmen“ (Looss & Rauen, 2005, S. 175). Die Klient-Berater-Beziehung stellte sich in der Evaluation als positiv heraus. Die Passung zwischen Coach und Unternehmen und die vorhandene Bereitschaft des Auftraggebers zur Auseinandersetzung waren gegeben. Im Hinblick auf die Prozessqualität lassen sich aufgrund der Evaluation ebenfalls vorteilhafte Aspekte finden. Als Beispiel seien hier die Transparenz im Vorgehen, die Flexibilität und die zielgerichteten Handlungen genannt. Die vorhandene Zielerreichung als ein Kriterium für den Erfolg und die allgemeine Zufriedenheit lassen sich der Ergebnisqualität zuordnen. Anhand dieser vorgestellten Qualitätsdimensionen kann eine mehrdimensionale Perspektive zur Betrachtung der durchgeführten Maßnahme eingenommen werden. Die evaluierte Maßnahme ist demnach auf allen Ebenen positiv und in der Zusammenfassung erfolgreich zu bewerten.

Coaching erzeugt Effekte auf der emotionalen Ebene der Klienten. Eine Steigerung des Wohlbefindens und eine erhöhte Zufriedenheit mit der Ausfüllung der Rolle können hier zugeordnet werden. Auf kognitiver Ebene eröffneten sich neue Perspektiven auf die jeweilige Situation der Klienten. Direktere Kommunikation, selbstbewussteres Auftreten und verbesserte sprachliche Steuerung lassen sich zu einer Optimierung auf verhaltensorientierter Ebene lokalisieren.

Coaching stellte sich demnach zu einer gelungenen Methode zur Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung der Klienten heraus. Die Maßnahme wirkt sich auch nach eigener Einschätzung der Führungskräfte und des Auftraggebers bei allen Klienten einstimmig positiv aus. Kurz nach Beendigung des Coachings war dieses Ergebnis noch als vorläufig zu betrachten, nach der Follow-Up-Befragung kann das Ergebnis als gültig betrachtet werden.

Die Schlussfolgerung aus der Analyse der Ergebnisse wird getroffen, dass Coaching den Klienten dabei unterstützt, seine Rolle in der Organisation auszufüllen und das Format die eigene Zufriedenheit des Klienten erhöht.

In dem Coaching wurde emotionale Sicherheit geschaffen durch eine vertrauensvolle Beziehung zum Coach und Transparenz im Vorgehen. Den positiven Verlauf der Prozesse begünstigte die Passung zwischen Klient und Coach, die Freiwilligkeit der Klienten, partizipatives Vorgehen und die gute Qualität der Beziehung. Das Grundprinzip der „Beratung ohne Ratschlag“ (Radatz, 2008) und der Hilfe zur Selbsthilfe wurde gewahrt. Der Coach passte sich dem Verständnis, also dem „state of mind“, des Klienten an und leitete passende Methoden ab. Dies versinnbildlicht die Arbeit mit der klientenzentrierten Haltung nach Carl Rogers. Auch die Theorien zur Wichtigkeit der Berater-Klient-Beziehung wurden bestätigt (Grawe, 2000).

Zusammenfassend lässt sich zur Person eines Coachs sagen, dass eine Stärke in der Selbstreflexion vorliegen sollte. Diese kann durch die eigene Erfahrung in verschiedenen Rollen gefördert werden. Diese Lebenserfahrung ist jedoch nicht gleichbedeutend mit dem Lebensalter. Im Hinblick auf das Geschlecht des Coachs lässt sich postulieren, dass „menschliche Merkmale eines Coachs eher subjektiv und deshalb sehr unterschiedlich zu bewerten sind“ (Schreyögg, 2010, S. 32). Diversity sollte berücksichtigt werden, „ohne dabei den Blick für Muster und Tendenzen zu verlieren“ (Graf, 2016, S. 54). Die Gefahr bei der Fokussierung auf Gender-Aspekte liegt in der Reproduktion der Stereotype, man sollte die Thematisierung eher zur kritischen Hinterfragung der Stereotype nutzen (vgl. Graf, 2016). Wenn allerdings die Stereotype und die darauffolgenden Verhaltens- und Sprachmuster bewusst und reflektiert sind, kann das im Coaching-Prozess sicherlich hilfreich sein. So wird eine höchst individuelle Maßnahme geschaffen und bedarfsgerechte Flexibilität wird im Coaching umsetzbar. Die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen für die Führungsrolle ist ganzheitlich zu betrachten und ein großes Themengebiet. Die Beschäftigung mit der Klaviatur Führung und die Ausdifferenzierung der Doppelrolle einer Führungskraft, benötigen professionelle Begleitung. Eigene Führungserfahrung sei für einen Coach wichtig, allerdings könne dies auch nur ein Vorurteil sein. Wissenschaftlich überprüft wurde dies nicht (vgl. Migge, 2005, S. 147). Der Ratschlag, dass der Coach „möglichst neben langjähriger Coaching-Erfahrung im Mittelstand auch eigene unternehmerische Erfahrungen haben“ (Happich, 2016, S. 27) sollte, wird in der Literatur erteilt. Das Coaching wirkt grundlegend jedoch durch die Haltung und auch durch die Persönlichkeit des Coachs. Die Lebenserfahrung, die Fach- und Führungserfahrung fließen in den Begriff Seniorität ein, der in der Wirtschaft als Schlüsselqualifikation für einen Coach genannt wird (vgl. Migge, 2005, S. 148).

Die Methoden- und Verfahrenskompetenz einer Fachkraft, die Selbst- und Sozialkompetenz, die Kommunikationsfähigkeit und Authentizität sind allerdings von größerer Bedeutung. „Die Gestaltung einer professionellen Beratungsbeziehung verlangt fachlich komplexe Kompetenzen und menschliche Qualitäten, die weit über antrainierbare Techniken hinausgehen“ (Looss & Rauen, 2005, S. 162). Die Arbeit als Coach erscheint daher als Berufung und nicht nur als wählbarer Beruf.

Anzumerken sei abschließend, dass Coaching nicht nur die dyadische Konstruktion des „One-to-one“-Coachings verkörpert. Es wird vielmehr durch die Erweiterung des Auftraggebers zu einer Triade. Schließlich möchte die Organisation den Nutzen des Coachings erfragen und den „Return On Investment“ (Spreng, 2005, S. 227) thematisieren. Ein Auswertungsgespräch in der direkten Triangulation wurde nicht berücksichtigt. Es wurde jeweils durch zwei dyadische Gespräche evaluiert. In diesem speziellen Fall erscheint hierdurch kein Nachteil, allerdings sollte der Einsatz gemeinsamer Auftrags- oder Feedbackgespräche an der Notwendigkeit des Einzelfalles bewertet und gegebenenfalls installiert werden.

Nach der einhergehenden Befassung mit der Evaluation, benötigt es auch eine Abwägung der vorliegenden Stärken und Schwächen der Forschung.

Ein hervorzuhebender Aspekt ist, dass die Evaluation sehr individuell und maßgeschneidert gestaltet wurde. Die geringe Fallzahl lässt eine ausführliche Beschäftigung mit den einzelnen Klienten und zugehörigen Aspekten zu. Angemerkt werden muss, dass eine Objektivität als Maßstab für die Güte des Vorgehens und der Ergebnisse bei Selbstevaluationsvorhaben im klassischen Sinne nicht realisiert werden kann (vgl. König, 2007, S. 149). Die Unabhängigkeit der Ergebnisse von demjenigen, der für das Zustandekommen verantwortlich ist, kann nicht erreicht werden.

Die notwendige Voraussetzung zur Optimierung der Ergebnisqualität der Selbstevaluation ist allerdings gegeben, indem das Bewusstsein für dieses Dilemma vorliegt und der Zustand reflektiert wurde (vgl. König, 2007, S. 149-150). Ein weiteres Argument hierfür ist die fehlende Distanz der untersuchenden Partei zum Forschungsgegenstand (vgl. von Spiegel, 2008, S. 244). Notwendig war eine permanente Reflexion, die versucht hat, „blinde Flecken“ zu erleuchten.

Die Evaluation dieses Projektes ist auf mehrere Säulen gestützt. Zu dem durchgeführten Coaching-Prozess kommen allerdings permanent äußere Variablen dazu, die nicht nachzuvollziehen sind und komplexe Wechselwirkungen verursachen können. Beurteilungen sind daher stets aus der jeweiligen Erlebenswelt des Klienten, im Sinne des Konstruktivismus, zu betrachten und ganzheitlich wahrzunehmen. Die innere Einstellung der Klienten, die Motivation und der Veränderungswillen beeinflussen beispielsweise maßgeblich und immanent den Prozess und die Evaluation. Die Entfaltung von Veränderungsprozessen auch in der Zeit zwischen den Sitzungen, kann nur schwer von der Präsenzzeit im Coaching abgegrenzt werden. In diesen Zeiten kristallisiert sich die innere Reflexionsarbeit des Klienten zu wichtigen Phasen im Entwicklungsprozess.

Die vorliegende Studie kann keine Kontrastfälle aufweisen. Ein Vergleich von den Klienten mit einer Kontrollgruppe potenzieller Klienten wäre ein interessanter Abgleich gewesen, um Aussagen über den Einfluss eines Coachings zu tätigen. Diese Gruppe müsste in ihrer Charakterisierung absolut vergleichbar sein und „business as usual“ betreiben, um klare Unterschiede zwischen den beiden Parteien zu konstatieren. Das System von Klient und Coach wird als relevanter Rahmen begutachtet, auf eine Umfeldexploration oder Analyse des Klientensystems wird weitgehend verzichtet (vgl. Zitterbart, 2016, S. 38).



Auch Interviews mit Außenstehenden, die mit dem Klienten zusammenarbeiten, konnten aus Respekt vor dem Datenschutz nicht realisiert werden. Sensible Themen wurden in den Coachings fokussiert und später evaluiert, wobei die Zusicherung eines geschützten Rahmens gegeben wurde.

Außerdem könnte es die Evaluation beeinflussen, dass der Coach selbst die Klienten interviewt hat. Eventuelles Schamgefühl der Klienten könnte eine Schwierigkeit für eine ehrliche und kritische Beantwortung der Fragen gewesen sein. Die positive Beziehung zwischen dem Coach und den Klienten könnte die Ergebnisse positiv verfälscht oder verzerrt haben. Auch „die Qualität der Beziehung zwischen Klient und Coach“ beeinflusst die Einschätzung des Klienten, wie er die Ergebnisse von Coaching bewertet (Lenz, 2016, S. 33). Im Sinne der konstruktivistischen Anschauung sind die individuellen Aussagen der Führungskräfte jedoch die geltenden Sichtweisen aus der eigenen Wahrnehmungsperspektive.

Durch Erinnerungs- und Gedächtniseffekte, sowie durch eine nachträglich verzerrte Beurteilung der Ergebnisse kann die Studie jedoch ebenfalls beeinflusst worden sein (vgl. Mäthner, Jansen, & Bachmann, 2005, S. 73).

### **Fazit**

Coaching sollte im Bereich der Führungskräfteentwicklung als eine Maßnahme zur Prävention oder Prophylaxe eingesetzt werden. Beispielsweise könnten Klienten oder Organisationen durch eine Konfliktprophylaxe profitieren. In diesem Sinne kommt idealerweise eine Führungskraft bereits vor Antritt der neuen Führungsposition in ein Coaching. So kann mit dem Coach erarbeitet werden, welche „Faktoren aller Voraussicht nach bei Antritt ihrer neuen Stellung“ relevant sind. Schon in dieser Situation lassen sich die Chancen und Risiken „relativ treffsicher prognostizieren“ (Schreyögg, 2010, S. 118).

Dieser Ansatz unterstreicht den positiven und ressourcenorientierten Ansatz von Coaching.

Coaching greift nicht erst wenn sich Probleme entwickeln oder pathologisieren. Der Weg zu einer verantwortlichen Führung wird demnach, im besten Fall bereits vor offizieller Übernahme der neuen Position, durch begleitete Identitätsentwicklung geebnet. Ziele in diesem Setting könnten sein: kompetente Begleitung des Schlüsselerlebnisses und Bewusstmachung des Positionswechsels, Prozesse im neuen Umfeld erarbeiten, die die Glaubwürdigkeit und Reputation der neuen Führungskraft in den Augen der Mitarbeiter stärken, sensibilisieren für Phänomene, die die Glaubwürdigkeit schädigen könnten, Chancen und Risiken durch eigene Stärken positiv beeinflussen, die Gefahr des Misserfolgs minimieren und die Entwicklung neuer Handlungs- und Deutungsmuster (vgl. Schreyögg, 2010, S. 190). Auch das Verabschieden der alten Position, die Strategiebildung und Positionierung für die neue Position und nicht zuletzt das Berücksichtigen einer gesunden Work-Life-Balance könnten weitere Schritte sein (vgl. Schreyögg, 2010, S. 195-252).

Eine durch ein wiederholtes Angebot an Coaching-Maßnahmen gewährte Anerkennung führt eher zur Bindung an die Firma und bietet für Mitarbeiter und Organisation enorme Gewinnpotenziale (vgl. Spreng, 2005, S. 240). Coaching als regelmäßiges Angebot oder als fester Bestandteil bei Übernahme einer neuen Position, würde erhebliche Synergieeffekte in einer Organisation erzeugen. Durch den allgemeinen Zuwachs an Sozial- und Selbstkompetenz entsteht ein breit gefächertes Profit.

Der Lerntransfer und die Wachsamkeit im Alltag verblassen mit der Zeit. Gezielt sollte die Wirkung aus den Coachings aufgefrischt werden und ein wiederkehrendes Angebot an Maßnahmen sollte Mitarbeitern gemacht werden. Ein klimatischer Wandel in Organisationen wäre erstrebenswert. Verwirklicht werden könnte dieser durch den beschriebenen Profit an persönlicher Entwicklung des Einzelnen und durch Schulung der Sozialkompetenzen.

Führungskräfte benötigen natürlich eine fachliche Spezialisierung und Weiterentwicklung, durch die Komplexität dieser Führungsrolle wird allerdings auch die Sozial- und Handlungskompetenz zu einem Optimum in der Performance. Unternehmen sollten daher die Begleitung durch Coaching als lohnendes und belohnendes Medium für Führungskräfte anbieten.

Bei zusätzlichem inhaltlich-fachlichen Entwicklungsbedarf kann eine Option in der Zusammenarbeit von Professionals liegen. Gegebenenfalls könnte mit zwei Coaches gearbeitet werden, während der eine Coach für fachliche Fragen zuständig ist, „fungiert der andere als Ansprechpartner für die weichen Faktoren“ (Happich, 2016, S. 28). Auch denkbar ist die Abdeckung der fachlichen Fragen durch Seminare oder spezifische Fortbildungen in Kombination mit einem individuellen Coaching zur Persönlichkeitsentwicklung.

Da Coaching höchsten Wert auf ein individualisiertes Image legt und den Klienten als einmalige Persönlichkeit wahrnimmt, sollte dieses Prestige ebenfalls dem Coach zugesprochen werden. Die äußere Bewertung des Einflusses von Stereotypen wie Gender, Alter oder Feldkompetenz des Coachs widerspricht dem Grundgedanken der Philosophie von Coaching. Die Maßnahme findet in einem wertefreien und barrierelosen Raum statt, in dem die Beziehung zwischen den Parteien und das gegenseitige Vertrauen als basale Eigenschaften gewertet werden. Eine Kategorisierung von Rollenattributen widerspricht der zugrundeliegenden Haltung. Der Coach sollte sich besonders durch seine Fachlichkeit und Individualität identifizieren und sich nicht durch Schemata profilieren können. Coaching sollte entwicklungs vital bleiben. Das Format behandelt Themen wie Interkulturalität und sollte somit Vorreiter für ein reflektiertes und transparent-offenes Zusammenarbeiten sein. Der bewusste Umgang mit Schemata und die reflektierte eigene Haltung können demnach direkt im Coaching ihren Anfang finden und die gemeinsame Arbeit somit zum Übungsplatz für die späteren Transferleistungen in den Alltag werden.

## Literatur

- Böning, U. (2005).** Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments - Eine 15-Jahres-Bilanz. In C. Rauen, *Handbuch Coaching* (3. Ausg., S. 21-54). Göttingen: Hogrefe.
- Bachmann, Jansen, & Mäthner. (2004).** *coaching-tools.de*. Abgerufen am 02. April 2016 von [www.coaching-tools.de/fileadmin/toolsmedia/Freie\\_Tools/coaching-tool-bachmann-check-the-coach.pdf](http://www.coaching-tools.de/fileadmin/toolsmedia/Freie_Tools/coaching-tool-bachmann-check-the-coach.pdf)
- Ebermann, D. (2016).** Dreiecksgespräche. Unternehmenseinfluss im Coaching. *Coaching Magazin* (1/2016), 9-11.
- Fischer-Epe, M. (2012).** *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. Reinbek: Rowohlt.
- Freudenthaler, A. (2016).** Coaching von Führungskräften ab 55. *Coaching Magazin* (1/2016), 31-35.
- Graf, E.-M. (2016).** (Stereotype) Bilder von Männlichkeit und Weiblichkeit. Repräsentationen von Gender im Führungskräfte-Coaching. *Coaching Magazin* (2/2016), 50-54.
- Grawe, K. (2000).** *Psychologische Therapie* (2. Ausg.). Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2008).** *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings (Innovatives Management)*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2005).** Was ist Coaching? In C. Rauen, *Handbuch Coaching* (3. Ausg., S. 11-18). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Happich, G. (2016).** Stabübergabe. Generationenwechsel in mittelständischen Familienunternehmen. *Coaching Magazin* (1/2016), 26-30.
- Hess, T., & Roth, W. (2001).** *Professionelles Coaching: Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung* (2. Auflage Ausg.). Heidelberg: Asanger.
- Jüster, M., Hildenbrand, C.-D., & Petzold, H. (2005).** Coaching in der Sicht von Führungskräften - Eine empirische Untersuchung. In C. Rauen, *Handbuch Coaching* (3. Ausg., S. 77-98). Göttingen: Hogrefe.
- König, J. (2007).** *Einführung in die Selbstevaluation. Ein Leitfaden zur Bewertung der Praxis Sozialer Arbeit* (2. Ausg.). Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Kunze, D. (2016).** Personenzentriertes Coaching: Veränderung durch Beziehung. Die Klient-Coach-Beziehung im Mittelpunkt. *Coaching Magazin* (1/2016), 20-25.
- Lenz, U. (2016).** Das Dilemma von Vertraulichkeit und Unternehmensinteressen im Coaching. Plädoyer für mehr Veränderungskraft durch Öffnung des Coaching-Prozesses. *Coaching Magazin* (2/2016), 32-36.
- Looss, W., & Rauen, C. (2005).** Einzel-Coaching - Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In C. Rauen, *Handbuch Coaching* (3. Ausg., S. 155-182). Göttingen: Hogrefe.
- Mäthner, E., Jansen, A., & Bachmann, T. (2005).** Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In C. Rauen, *Handbuch Coaching* (3. Ausg., S. 55-75). Göttingen: Hogrefe.
- Mahlmann, R. (2011).** *Führungsstile gezielt einsetzen. Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2002).** *Einführung in die Qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Auflage Ausg.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010).** *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage 2015 Ausg.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Middendorf, J. (2015).** *Büro für Coaching und Organisationsberatung*. Abgerufen am 12. Juni 2016 von <http://www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202014.pdf>
- Migge, B. (2011).** *Handbuch Business Coaching*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Migge, B. (2005).** *Handbuch Coaching und Beratung* (3. Auflage Ausg.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Puch, H.-J., & Westermeyer, K. (1999).** *Managementkonzepte. Eine Einführung für soziale Berufe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Radatz, S. (2008).** *Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen* (5. Auflage Ausg.). Wien: Verlag systemisches Management.
- Rauen, C. (2016).** *Coaching-Report*. Abgerufen am 05. Mai 2016 von Qualitätskriterien-Coaching-Lexikon: [www.coaching-report.de/lexikon/qualitätskriterien.html](http://www.coaching-report.de/lexikon/qualitätskriterien.html)
- Schreyögg, A. (2010).** *Coaching für die neu ernannte Führungskraft* (2. Auflage Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Spreng, H.-J. (2005).** Business Coaching - Eine Dreiecksbeziehung. In C. Rauen, *Handbuch Coaching* (3. Ausg., S. 227-240). Göttingen: Hogrefe.
- von Spiegel, H. (2008).** *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit* (3. Ausg.). München: Reinhardt.
- Zitterbart, R.-T. (2016).** Die begleitende und entwickelnde Seite von Coaching. *Coaching Magazin* (1/2016), 37-41.

### Über die Autorin

Alexandra Dortmann unterstützt als Coach, Trainerin und Mediatorin Menschen in privaten und beruflichen Veränderungsprozessen. Besonders mit dem Thema Führungskräfte-Entwicklung hat sie sich intensiv auseinandergesetzt und im Rahmen ihrer Masterarbeit Coachingprozesse mit neuen Führungskräften evaluiert.

Neben ihrer Selbstständigkeit mit „ad3“ arbeitet sie in leitender Position im sozialen Bereich



IMPRESSUM

**Herausgeber**

BVPPT e.V.

Berufsverband für Beratung, Pädagogik & Psychotherapie  
German Association for Counseling, Education & Psychotherapy

\* Die Vertretung der Counselor in Europa \*

Gründungsmitglied der DGfB

Deutsche Gesellschaft für Beratung

German Association for Counseling

Mitglied im nfb/Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf  
und Beschäftigung

**Der Vorstand:**

Wolfgang Röttches, Dagmar Lumma

Angela Keil, Doreen Markworth, Christina Pollmann,

Web: [bvppt.org](http://bvppt.org)

E-Mail: [kontakt@bvppt.org](mailto:kontakt@bvppt.org)

E-Mail: [redaktion@counselingimpulse.org](mailto:redaktion@counselingimpulse.org)

Redaktion (Vi.S.d.P)

Laura Best

Mitherausgeberin und Redaktionsleitung der Counseling Impulse

**Erscheinungsweise**

1-2 mal jährlich

**Mediadaten und Anzeigenschaltung**

[redaktion@counselingimpulse.org](mailto:redaktion@counselingimpulse.org)

Telefon: +49 2403 / 839059

Einsenden von Manuskripten

Das Copyright liegt - soweit nicht anders angegeben - bei den  
Autoren. Namentlich gekennzeichnete Beiträge verantworten die  
Autoren. Kürzungen und redaktionelle Änderungen durch die  
Redaktion sind möglich.

Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen übernimmt die  
Redaktion keine Verantwortung für Manuskripte, Fotos etc.

Layout und Grafik-Design:

HäfnerArt Christoph Häfner, Eschweiler

[www.haefner-art.de](http://www.haefner-art.de)

ISSN: 1438-6836