BUSINESS-COACHING:

FELDSTUDIE ZUM EINZEL-COACHING MIT TOP-, SENIOR- UND MITTELMANAGERN AUS GROSSEN WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN

Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
des Fachbereichs Humanwissenschaften
der Universität Osnabrück

vorgelegt
von

UWE BÖNING
aus
ZITTAU

OSNABRÜCK, 2015

Berichterstatter:

Prof. Dr. Siegfried Greif
Universität Osnabrück
Fachbereich Humanwissenschaften, Institut für Psychologie

Prof. Dr. Lothar Laux
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Fachbereich Humanwissenschaften, Institut für Psychologie

Tag der mündlichen Prüfung: 22. Juli 2015

Man entdeckt keine neuen Erdteile

ohne den Mut zu haben,

altes Festland aus den Augen zu verlieren.

ANDRÉ GIDE

(1869–1951)

FRANZÖSISCHER LITERATUR-NOBELPREISTRÄGER

Dank

Wie Siegfried Greif (2013c; 2008; 2007) wiederholt festgestellt hatte und Lothar Laux wie Heidi Möller auf den 5. Ekeberger Coaching-Tagen 2012 wiederholt unterstrichen, ist das Gap zwischen täglicher Coaching-Praxis und wissenschaftlicher Forschung immer noch groß. Gleichwohl stellt die Praxis täglich neue Herausforderungen, deren Antworten sich immer wieder der radikalen wissenschaftlichen Analyse stellen müssen. Und umgekehrt: Es gibt immer auch wissenschaftliche Arbeiten, bei denen Praktiker die Frage stellen, ob hier die Realbedingungen der Praxis adäquat abgebildet werden.

Zwischen Versuch und Irrtum, zwischen experimenteller Lust und einem schwer abwägbaren Risiko bewegen sich die Praktiker, zwischen methodischem Rigorismus und Kritik, zwischen gewohntem Zweifel und sicherer Erkenntnis die Wissenschaftler. Oder auch umgekehrt.

Es war eine spannende Arbeit, die mich sehr inspirierte, aber auch eine anstrengende. Ein „Neben-dem-Tagegeschäft“ war geplant, ein „Zusätzlich“ wurde daraus. Ein lohnendes, ein mich faszinierendes Projekt, das dazu verhalf, meine eigene praktische Arbeit weiterzuentwickeln.

Der Dank, den ich empfinde, gilt Vielen. Auch wenn es meine Ideen waren, die in der Arbeit umgesetzt wurden, wäre sie nicht ohne die Anregungen und tatkräftige Hilfe vieler anderer möglich gewesen.

In diesem Sinne möchte ich mich zuerst beim Betreuer der Arbeit, Siegfried Greif, ganz herzlich bedanken, der mich zu dieser Arbeit ermutigt und bei ihrer Durchführung immer wieder wohlwollend kritisch begleitet hat. Er ließ mir die Freiheiten, die ich zur Durchdringung des Themas suchte, ohne zu versäumen, mir deutlich zu machen, dass ich manchmal kürzere und vielleicht auch bessere Wege hätte finden können, nachdem ich die längeren und anderen gegangen war. Seine Kommentare beim Verfassen der Arbeit waren wiederholt prüfend und herausfordernd. Die intellektuellen Spaziergänge mit ihm in den Bergen der Theorie und in den Hügeln der Praxis waren vergnüglich schweifend. Mit anderen

Worten: Er hat mir sehr geholfen, indem er es mir nicht leicht gemacht hat. Und: Seine wissenschaftlich-methodische Perspektive hat mich als Praktiker konsequent gefordert, die alltägliche Coaching-Praxis, die zu untersuchen war, unter der Zielsetzung des „evidence based coaching“ zu betreiben.

Lothar Laux, dem Zweitgutachter, darf ich ebenfalls herzlich danken für seine große Bereitschaft, sich in seiner Rolle mit der vorliegenden Arbeit auseinanderzusetzen – in dem vorausgeahnten „Wissen“, dass auch bei ihm die Arbeit durch sehr kompetente Hände gleiten würde. Sein heiterer Optimismus, der den Umgang mit ihm zu charakterisieren pflegt, war natürlich ansteckend und motivierend.

Wenn ich zurückdenke an die Zeit von Herbst 2006 bis zum Jahresende 2007, dann fallen mir selbstverständlich sofort die Namen der Firmen und die zahlreichen Führungskräfte**/** Manager ein, die bereit waren, ihre ganz persönlichen Coaching-Prozesse für die vorliegende Untersuchung zu öffnen. Sie taten es, ohne Gefälligkeiten zu verteilen, da sie ihre eigenen Ziele hatten. Aber ohne ihre Bereitschaft mitzumachen, vor und nach den Coaching-Sitzungen noch Zeit und Mühe aufzuwenden, um Fragebögen auszufüllen, wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Ihr Vertrauen in die sorgfältige und diskrete Behandlung ihrer individuellen Daten hat mir viele Einsichten ermöglicht – und mich ihnen wie auch der Forschung gegenüber verpflichtet, die Ziele und Interessen von ihnen, die der Wissenschaft und meine eigenen verantwortungsvoll auszubalancieren.

Die hiermit vorgelegte Arbeit wäre auch nicht möglich gewesen ohne die hilfreichen Hände bei Böning-Consult, die notwendig waren, um die Berge von Daten auszuwerten, wiederholt zu kontrollieren und sie in die Computer einzugeben, damit sie schließlich verrechnet werden konnten. Ohne die großzügige finanzielle Unterstützung des eigenen Unternehmens, und ohne die Akzeptanz vieler Beschwerlichkeiten für die Tagesabläufe seitens der Mitarbeiter und nicht zuletzt durch meine Kollegin in der Geschäftsführung von Böning-Consult - und Ehefrau - Brigitte Fritschle-Böning wäre die Arbeit kaum zustande gekommen.

Anzusprechen ist an dieser Stelle die Unterstützung durch Dr. Sabine Scholl (früher Sabine Czenna), die mich zu Beginn nochmals in die notwendigen statistischen Methoden einführte und mir die statistischen Verfahren sowie ihre Anwendungsmöglichkeiten erklärte. Mit ihr habe ich auch nach der Auswertung meine wieder anfallenden statistischen Fragen diskutiert. Claudia Kegel unterstützte mich bei der Anfangsrecherche und der Auswertung der Testbatterien und bei den Kontrollrechnungen. Auch Patrick Amm unterstützte mich mit methodischen Feinklärungen und übernahm die Übertragung der Angaben in die statistisch erforderlichen Formate, machte Eingaben und bereitete die Ergebnisse in der visualisierten Form auf, die ich mir vorgestellt hatte. Beide waren hilfreiche Diskussionspartner für mich als Sprechdenker, wenn ich immer wieder die Gesichtspunkte der Coaching-Praxis mit den Anforderungen der Statistik zu verknüpfen hatte.

Frau Kegel und Herr Amm halfen in den beiden letzten Jahren auch, meine unzähligen Texte, Überarbeitungen und Grafiken am Computer zusammenzutragen und in die endgültige Form zu bringen, ohne darüber meinen x-ten Recherche- und Literatur-Besorgungs-Auftrag zu vergessen, den die lange theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema verlangte – wie ich glaubte.

Schließlich ist auch Nicolas Sterr zu danken, der sich mit der letzten Endnote-Fassung beschäftigte und nicht verzweifelte, wenn die Technik aus unerfindlichen Gründen blockierte.

Theorie, Methode und Statistik waren der eine Teil der zu leistenden Arbeit. Die vorliegende Feldstudie realer Coaching-Fälle, war nur durch die Unterstützung unseres Senior-Consultants, Peter Dreyer und meiner Kollegin in der Geschäftsführung, Frau Brigitte Fritschle durchführbar, da sie neben mir als Coaches alle jene Fälle bearbeiteten, die die reale Basis der vorliegenden Arbeit darstellen. Die hilfreichen wie kritischen Diskussionen mit ihnen in all den Jahren nach der empirischen Durchführungsphase sowie die gemeinsame Ausrichtung an seriösen beruflichen Diskretions- und Wissenschaftsstandards gleichermaßen waren unerlässlich für das Gelingen. Dabei hatte meine Frau, Brigitte Fritschle, nicht nur das Vergnügen wie die Anstrengung, als meine Kollegin die Anforderungen des Tagesgeschäfts und der Untersuchung auszubalancieren, sondern als Ehefrau auch die Lust und die Last einer langjährigen Dissertationsarbeit mitzutragen, die sich unvermeidbarer Weise darin äußerten, dass die meisten Wochenenden, alle Urlaube, viele Abende und ungezählte Morgenstunden durch die Arbeit „kleine“ private Einschränkungen erfuhren. Sie hat es nicht nur mühsam mitgetragen, sondern es mir im Rahmen ihres selbstverständlichen Verzichts auch leicht gemacht, die Freude an dieser Arbeit zu genießen und das schlechte Gewissen zu ertragen, das die Zumutungen für sie bei mir auslöste.

Alle Genannten und viele Ungenannte haben so ihren Teil zum Gelingen beigetragen – und ich bin ihnen allen dankbar.

Ich meinerseits habe mich darum bemüht, die Arbeit eigenständig und innovierend zu gestalten – und dabei möglichst wenige inhaltliche und formale Fehler zu begehen. Es wird mir hoffentlich – und sei es nur in einem begrenzten Rahmen – gelungen sein. Aber jeder Fehler, den ich gemacht oder übersehen habe, habe ich alleine zu verantworten.

I. Inhaltsverzeichnis

DANK ..... **IV**

I. INHALTSVERZEICHNIS ..... **VII**

II. TABELLENVERZEICHNIS ..... **XIV**

III. ABBILDUNGSVERZEICHNIS ..... **XIX**

IV. ANHANGSVERZEICHNIS ..... **XXIV**

V. ZUSAMMENFASSUNG ..... **XXV**

VI. ABSTRACT ..... **XXVII**

1. EINLEITUNG **1**

2. ZIELSETZUNG DER ARBEIT **5**

3. THEORIE **7**

3.1 „COACHING“: ZUM AKTUELLEN VERSTÄNDNIS **7**

3.2 FÜHRUNGSKRÄFTE UND MANAGER: DAS GRUNDVERSTÄNDNIS **28**

3.2.1 Einleitung 28

3.2.2 Unterschiede in Gliederung und Bezeichnung von Führungsebenen 30

3.2.3 Die systematische Unterscheidung von Top-, Senior- und Mittelmanagement 36

3.2.3.1 Das Topmanagement 36
3.2.3.2 Das Seniormanagement 38
3.2.3.3 Das Mittelmanagement 40
3.2.4 Empirische Ergebnisse der Führungsforschung 41
3.2.4.1 Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale von Führungskräften 41
3.2.4.2 Zum Führungsverständnis deutscher Spitzenmanager 58
3.2.4.3 Topmanagement, Leistungselite und Milieu 63

3.3 COACHING-PSYCHOLOGIE: THEORETISCHE ANSÄTZE DES COACHINGS 65
3.3.1 Der personenzentrierte Ansatz im Coaching 67
3.3.2 Der behaviorale und der kognitiv-behaviorale Ansatz im Coaching 72
3.3.3 Der systemische Ansatz im Coaching 79

3.4 STAND DER COACHING-FORSCHUNG 89
3.4.1 Ausgangsbasis der Dissertation: Forschungsstand der Jahre 1996 bis 2006 91
3.4.1.1 Methodischer Ersteindruck 91
3.4.1.2 Zielgruppen im Business-Coaching 92
3.4.1.3 Anlässe, Gegenstand, Themen und Ziele im Business-Coaching 95
3.4.1.4 Ergebniskriterien und eingesetzte Messinstrumente 99
3.4.1.5 Untersuchungsdesigns 101
3.4.2 Entwicklung des Forschungsstandes in den Jahren 2007 bis Mitte 2013 – parallel zur Dissertation 103
3.4.2.1 Zielgruppen im Business-Coaching 103
3.4.2.2 Themen, Anlässe und Ziele im Business-Coaching 105
3.4.2.3 Ergebniskriterien und eingesetzte Messinstrumente 107
3.4.2.4 Untersuchungsdesigns 108
3.4.2.5 Fazit 110

3.5 KONZEPTIONELLE ASPEKTE DES DURCHGEFÜHRTEN BUSINESS-COACHINGS 112
3.5.1 Wirkmechanismen im Coaching 112
3.5.1.1 Darstellung von offen thematisierten Grundaspekten und Modellen im Coaching-Erstgespräch 112
3.5.1.2 Modelle und Prinzipien, die primär implizit in den Coaching-Prozess einflossen 114
3.5.1.3 Wirkfaktoren im Coaching 123
3.5.2 Konzeptionelle Merkmale der durchgeführten Einzel-Coachings 131
3.5.2.1 Hauptmerkmale des hierarchieebenenbezogenen Coaching-Konzeptes 132
3.5.2.2 Prozessmodell des hierarchieebenenbezogenen Einzel-Coachings 135
3.5.2.3 Die Stärkung des Selbstwertgefühls als übergeordnetes Coaching-Ziel 143
3.5.2.4 Weitere theoretische Ansätze und Konzepte im Rahmen des Business-Coachings der vorliegenden Untersuchung 153

3.6 FRAGESTELLUNGEN DER VORLIEGENDEN ARBEIT UND ABLEITUNG DER HYPOTHESEN ... 156
3.6.1 Fragestellungen ... 156
3.6.2 Ableitung der Hypothesen ... 157
3.6.2.1 Hypothesengruppe I: Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale der Führungskräfte, die businessbezogenes Einzel-Coaching wahrnehmen ... 157
3.6.2.2 Hypothesengruppe II: Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen von Managern verschiedener Hierarchieebenen ... 167
3.6.2.3 Hypothesengruppe III: Themen im Business-Coaching ... 169
3.6.2.4 Hypothesengruppe IV: Ergebnisse des Business-Coachings ... 170
3.6.2.5 Hypothesengruppe V: Bewertung der Coaches durch die Coaching-Partner ... 173

4. METHODE ... 175

4.1 STUDIENDESIGN ... 175
4.1.1 Rahmenbedingungen der vorliegenden Studie ... 176
4.1.1.1 Zugänglichkeit zur Zielgruppe der Führungskräfte ... 176
4.1.1.2 Beschreibung der Coaches und ihre Zuordnung zu den Coaching-Partnern ... 177
4.1.2 Begründung für das gewählte Vorgehen ... 178

4.2 BESCHREIBUNG DES COACHING-PROZESSES UND DER EINZELNEN COACHING-SITZUNGEN ... 181

4.3 EINGESETZTE UNTERSUCHUNGSVERFAHREN ... 188
4.3.1 Verfahren zur Erfassung der Persönlichkeitsvariablen ... 189
4.3.1.1 NEO-Persönlichkeitsinventar (NEO-PI-R) ... 189
4.3.1.2 Leistungsmotivationsinventar (LMI) ... 192
4.3.1.3 Präferenz für Intuition und Deliberation (PID) ... 195
4.3.1.4 Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM) ... 196
4.3.1.5 Selbstaufmerksamkeits-Fragebogen (SAM) ... 198
4.3.1.6 Skala Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung (SWE) ... 200
4.3.2 Fragebögen zur Evaluation des Coaching-Prozesses ... 201
4.3.2.1 Der Coaching-Evaluationsfragebogen ... 201
4.3.2.2 Fragebogen „Themen im Coaching“ ... 205
4.3.2.3 Fragebogen „Demographische Daten“ ... 206
4.3.3 Alternative Erhebungsmethoden ... 207

4.4 ZEITLICHER ABLAUF DER DATENERHEBUNG ... 208

4.5 STATISTISCHE AUSWERTUNG ... 212

4.6 DIE VARIABLEN IM GESAMTÜBERBLICK ... 217

5. ERGEBNISSE 218

5.1 BESCHREIBUNG DER UNTERSUCHUNGSSTICHPROBE 221

5.2 PERSÖNLICHKEITSMERKMALE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN (HYPOTHESENGRUPPEN I UND II) 225

5.2.1 Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften, die ein Business-Coaching wahrnehmen (NEO-PI-R) 228

5.2.1.1 Vergleich zur Normierungsstichprobe (Hypothese 1 und Hypothese 2/ Hypothesengruppe I) 228

5.2.1.2 Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern (Hypothese 1/ Hypothesengruppe II) 233

5.2.2 Leistungsmotivation von Führungskräften, die Business-Coaching wahrnehmen (LMI) 239

5.2.2.1 Vergleich zur Normierungsstichprobe (Hypothese 3/ Hypothesengruppe I) 239

5.2.2.2 Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern (Hypothese 1/ Hypothesengruppe II) 244

5.2.3 Präferiertes Entscheidungsverhalten von Führungskräften, die Business-Coaching wahrnehmen (PID) 249

5.2.3.1 Vergleich zur Normierungsstichprobe (Hypothese 4/ Hypothesengruppe I) 249

5.2.3.2 Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern (Hypothese 1/ Hypothesengruppe II) 252

5.2.4 Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster von Führungskräften, die Business-Coaching wahrnehmen (AVEM) 255

5.2.4.1 Vergleich zur Normierungsstichprobe (Hypothese 5/ Hypothesengruppe I) 255

5.2.4.2 Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern (Hypothese 2/ Hypothesengruppe II) 258

5.2.5 Private und Öffentliche Selbstaufmerksamkeit von Führungskräften, die Business-Coaching wahrnehmen (SAM) 262

5.2.5.1 Vergleich zur Normierungsstichprobe (Hypothese 6/ Hypothesengruppe I) 262

5.2.5.2 Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern (Hypothese 2/ Hypothesengruppe II) 264

5.2.6 Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung von Führungskräften, die Business-Coaching wahrnehmen (SWE) 266

5.2.6.1 Vergleich zur Normierungsstichprobe (Hypothese 7/ Hypothesengruppe I) 266

5.2.6.2 Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern (Hypothese 2/ Hypothesengruppe II) 266

5.2.7 Zusammenfassung der Ergebnisse zu den Hypothesengruppen I und II 267

5.3 DIE THEMEN IM BUSINESS-COACHING (HYPOTHESENGRUPPE III) 269
5.3.1 Vergleich der Nennungen der Themen der Gesamtstichprobe 270
5.3.2 Vergleich der Themen-Nennungen von Top-, Senior- und Mittelmanagern 273
5.3.3 Vergleich der Themen-Nennungen zur Erst- und Abschlussmessung 278
5.3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Hypothesengruppe III 283

5.4 DIE ERGEBNISSE DES BUSINESS-COACHINGS (HYPOTHESENGRUPPE IV) 284
5.4.1 Erstes Ergebniskriterium: Der Zielerreichungsgrad der Coaching-Partner (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe IV) 287
5.4.2 Die Nennungen zu den Zielen der Coaching-Partner 291
5.4.3 Zweites Ergebniskriterium: Der Nutzen für die Coaching-Partner (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe IV) 297
5.4.4 Die Nennungen zum Nutzen der Coaching-Partner 301
5.4.5 Drittes Ergebniskriterium: Die Zufriedenheit mit dem Coaching (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe IV) 309
5.4.6 Viertes Ergebniskriterium: Der Transfer des Gelernten in den Arbeitskontext (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe IV) 313
5.4.7 Die Nennungen zum Transfer der Coaching-Partner 318
5.4.8 Die Veränderung der Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe IV) 324
5.4.9 Die Veränderung der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe IV) 330
5.4.10 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Hypothesengruppe IV 334

5.5 DIE BEWERTUNG DER COACHES (HYPOTHESENGRUPPE V) 335
5.5.1 Der Kommunikationsstil der Coaches (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe V) 338
5.5.2 Das Vorgehen der Coaches (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe V) 341
5.5.3 Die Zielbezogenheit der Coaches (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe V) 346
5.5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Hypothesengruppe V 350

6. DISKUSSION 351

6.1 PERSÖNLICHKEITSMERKMALE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN, DIE BUSINESS-COACHING WAHRNEHMEN 353
6.1.1 Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale 354
6.1.2 Leistungsmotivation 360
6.1.3 Präferenz für den Entscheidungsmodus 363
6.1.4 Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster 365
6.1.5 Selbstaufmerksamkeit und Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung 370

6.1.6 Gesamtbetrachtung und Fazit: Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften 371

6.2 THEMEN IM BUSINESS-COACHING 375

6.2.1 Gesamtnennungen über alle Ebenen und Messzeitpunkte 375
6.2.2 Hierarchieebenen-Vergleich der Themen im Business-Coaching 377
6.2.3 Themen im Business-Coaching im Vergleich von Erst- und Abschlussmessung 385
6.2.4 Gesamtbetrachtung und Fazit: Themen des Business-Coachings 386

6.3 EVALUATION VON BUSINESS-COACHING 387

6.3.1 Ergebnisse des Business-Coachings 387
6.3.1.1 Bewertung des Business-Coachings insgesamt 389
6.3.1.2 Hierarchieebenen-Vergleich der Bewertungen der durchgeführten Coachings (Hypothese 1/IV) 397
6.3.1.3 Vergleich der Ergebnisse des Business-Coachings von Erst- und Abschlussmessung (Hypothese 2/IV) 398
6.3.1.4 Ziele der Business-Coachings 404
6.3.1.5 Erlebter Nutzen der Business-Coachings 411
6.3.1.6 Nennungen zum Transfer 414
6.3.2 Bewertung der Coaches 418
6.3.2.1 Gesamtbewertung der Kompetenz der Coaches 418
6.3.2.2 Hierarchieebenen-Vergleich der Bewertung der Kompetenz der Coaches 421
6.3.2.3 Bewertungen der Kompetenz der Coaches im Vergleich von Erst- und Abschlussmessung 422
6.3.3 Gesamtbetrachtung und Fazit: Evaluation von Business-Coaching 422

6.4 LIMITATIONEN 423

6.4.1 Stichprobe 423
6.4.1.1 Größe und Zusammensetzung der Stichprobe 423
6.4.1.2 Repräsentativität der Stichprobe 424
6.4.2 Studiendesign 424
6.4.2.1 Gefahren für die interne Validität 424
6.4.2.2 Standardisierung des Coaching-Prozesses 429
6.4.2.3 Erst- und Abschlussmessung: Einschätzung der Veränderung 429
6.4.3 Auswertung und Interpretation 430
6.4.4 Evaluation des Coachings 432
6.4.4.1 Coaching-Evaluations-Fragebogen 432
6.4.4.2 Fragebogen „Themen im Coaching“ 435

6.5 AUSBLICK AUF KÜNFTIGE FORSCHUNGSARBEITEN 436

6.5.1 Möglichkeiten zur Verbesserung des Forschungsdesigns unter Feldbedingungen 436

6.5.1.1 Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen von Top-, Senior- und Mittelmanagern ... 437
6.5.1.2 Summative Evaluation der Wirksamkeit von Coaching ... 437
6.5.2 Ansatz für ein ganzheitliches Evaluationskonzept ... 439
6.5.3 Ansatzpunkte zu einem erweiterten Transferverständnis ... 442
6.5.4 Weitere grundsätzliche Forschungsthemen ... 443

7. ABSCHLUSS-BETRACHTUNGEN ... 446

8. LITERATURVERZEICHNIS ... 457

9. ANHANG ... 493

ANHANG A: VOLLSTÄNDIGE TABELLARISCHE DARSTELLUNG DER QUANTITATIVEN ERGEBNISSE ... 493

ANHANG B: VOLLSTÄNDIGE ABBILDUNG ZU DEN QUALITATIVEN ERGEBNISSEN ... 498

ANHANG C: EINGESETZTE UNTERSUCHUNGSVERFAHREN ... 515

Expertenrating ... 516
Skala „Präferenz für Intuition und Deliberation“ (PID) ... 519
Coaching-Evaluationsfragebogen ... 521
Fragebogen „Themen im Coaching“ ... 525
Fragebogen „Demographische Daten“ ... 529
NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae (NEO-PI-R) ... 531
Leistungsmotivationsinventar (LMI) ... 531
Fragebogen zur Erfassung dispositionaler Selbstaufmerksamkeit (SAM) ... 531
Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM) ... 531
Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung (SWE) ... 531

ANHANG D: DIGITALER ANHANG: DATEIEN ZUR BERECHNUNG ... 532

II. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: *Merkmale des an der Hierarchieebene ausgerichteten Vorgehens im Business-Einzelcoaching nach Böning* 134

Tabelle 2: *Hypothesengruppe I: Persönlichkeitsprofil von Führungskräften im Vergleich zur Normierungsstichprobe* 166

Tabelle 3: *NEO-PI-R: Die Big Five und ihre Facetten (Ostendorf & Angleitner, 2004)*..... 190

Tabelle 4: *Muster der Testausgabe in der Untersuchungsstichprobe (N = 49)* 210

Tabelle 5: *Effektstärken und ihre Interpretationen*..... 216

Tabelle 6: *Demographische Merkmale der Gesamtstichprobe sowie der Unterstichproben, getrennt nach Top-, Senior- und Mittelmanagement (N = 49)*..... 222

Tabelle 7: *Verteilung der Gesamtstichprobe und Branchen auf die einzelnen Coaches (N = 49)*..... 223

Tabelle 8: *Häufigkeitsverteilung der Coaching-Partner aufgegliedert nach Testbatterie (N = 49)*..... 224

Tabelle 9: *Hypothesengruppe I: Persönlichkeitsprofil von Führungskräften im Vergleich zur Normierungsstichprobe* 226

Tabelle 10: *Vergleich der Allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale (Big Five) von Untersuchungsstichprobe (N = 49) und Normierungsstichprobe*..... 230

Tabelle 11: *Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale (Big Five) im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 49)*..... 236

Tabelle 12: *Vergleich der Leistungsmotivation von Untersuchungsstichprobe (N = 46) und Normierungsstichprobe*..... 241

Tabelle 13: *Zellenbesetzung des LMI im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 46)* 244

Tabelle 14: *Leistungsmotivation im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 46)* 246

Tabelle 15: *Statusorientierung im Hierarchieebenen-Vergleich, mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung (N = 46)* 248

Tabelle 16: *Vergleich des Präferierten Entscheidungsverhaltens von Untersuchungsstichprobe (N = 45) und Normierungsstichprobe* 251

Tabelle 17: *Zellenbesetzung des PID im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 45)* 252

Tabelle 18: *Präferiertes Entscheidungsverhalten im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 45)* 254

Tabelle 19: *Vergleich des Arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmusters von Untersuchungsstichprobe (N = 44) und Normierungsstichprobe* 256

Tabelle 20: *Zellenbesetzung des AVEM im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 44)* 258

Tabelle 21: *Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 44)* 261

Tabelle 22: *Vergleich der Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit zur Erstmessung von Untersuchungsstichprobe und Normierungsstichprobe (N = 49)* 263

Tabelle 23: *Private und Öffentliche Selbstaufmerksamkeit zur Erstmessung im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 49)* 265

Tabelle 24: *Anzahl der Coaching-Partner und ihrer Nennungen zu den Themen im Coaching (N = 49)* 272

Tabelle 25: *Anzahl der durchschnittlichen Nennungen pro Coaching-Partner zu den Themen im Coaching (N = 49)* 272

Tabelle 26: *Rangfolge der genannten Themen pro Hierarchieebene über beide Messzeitpunkte hinweg (N = 49)* 274

Tabelle 27: *Rangfolge der genannten Themen pro Messzeitpunkt über alle Hierarchieebenen hinweg (N = 49)* 279

Tabelle 28: *Zellenbesetzungen zum Zielerreichungsgrad mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N = 30)* 288

Tabelle 29: *Zellenbesetzungen zum Zielerreichungsgrad mit Kontrollfaktor Coach (N = 30)* 288

Tabelle 30: *Zielerreichungsgrad nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =30)* 289

Tabelle 31: *Zielerreichungsgrad nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =30)* 290

Tabelle 32: *Anzahl der Nennungen zu Zielen im Coaching (N = 49)* 292

Tabelle 33: *Zellenbesetzungen zum Nutzen mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N = 37)* 297

Tabelle 34: *Zellenbesetzungen zum Nutzen mit Kontrollfaktor Coach (N = 37)* 297

Tabelle 35: *Nutzen nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =37)* 298

Tabelle 36: *Nutzen nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =37)* 299

Tabelle 37: *Anzahl der Nennungen zum Nutzen des Coachings (N = 44)* 302

Tabelle 38: *Zellenbesetzungen zur Zufriedenheit mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen (N = 38)* 309

Tabelle 39: *Zellenbesetzungen zur Zufriedenheit mit Kontrollfaktor Coach (N = 38)* 309

Tabelle 40: *Zufriedenheit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =38)* 310

Tabelle 41: *Zufriedenheit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =38)* 311

Tabelle 42: *Zellenbesetzungen zum Transfer mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen (N = 25)* 313

Tabelle 43: *Zellenbesetzungen zum Transfer mit Kontrollfaktor Coach (N = 25)* 313

Tabelle 44: *Transfer nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =25)* 314

Tabelle 45: *Transfer nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =25)* 315

Tabelle 46: *Anzahl der Nennungen zum Transfer des Gelernten in den Arbeitskontext (N = 40)* 318

Tabelle 47: *Zellenbesetzungen zur Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung (N = 46)* 324

Tabelle 48: *Zellenbesetzungen zur Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit mit Kontrollfaktor Coach (N = 46)* 325

Tabelle 49: *Private Selbstaufmerksamkeit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =46)* 325

Tabelle 50: *Private Selbstaufmerksamkeit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =46)* 326

Tabelle 51: *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =46)* 327

Tabelle 52: *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =46)* 328

Tabelle 53: *Zellenbesetzungen zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung (N = 47)* 330

Tabelle 54: *Zellenbesetzungen zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung mit Kontrollfaktor Coach (N = 47)* 330

Tabelle 55: *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =47)* 331

Tabelle 56: *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =47)* 332

Tabelle 57: *Zellenbesetzungen zum Kommunikationsstil mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung (N = 38)* 338

Tabelle 58: *Zellenbesetzungen zum Kommunikationsstil mit Kontrollfaktor Coach (N = 38)* 338

Tabelle 59: *Bewertung des Kommunikationsstils nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =38)* 339

Tabelle 60: *Bewertung des Kommunikationsstils nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =38)* 340

Tabelle 61: *Zellenbesetzungen zum Vorgehen mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung (N=38)* 342

Tabelle 62: *Zellenbesetzungen zum Vorgehen mit Kontrollfaktor Coach (N=38)* 342

Tabelle 63: *Bewertung des Vorgehens nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =38)* 343

Tabelle 64: *Bewertung des Vorgehens nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =38)* 344

Tabelle 65: *Zellenbesetzungen zur Zielbezogenheit mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung (N = 38)* 346

Tabelle 66: *Zellenbesetzungen zur Zielbezogenheit mit Kontrollfaktor Coach (N = 38)* 347

Tabelle 67: *Bewertung der Zielbezogenheit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =38)* 347

Tabelle 68: *Bewertung der Zielbezogenheit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =38)* 348

Tabelle 69: *Klassifizierung der Themen aufgrund der Einschätzungen durch Experten (N = 8)* 493

Tabelle 70: *Mittelwerte der Experteneinschätzungen (N = 8)* 496

Tabelle 71: *Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen und deren Umsätze in ausgewählten Wirtschaftsbereichen 2011* 497

III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der Publikationen von 1937 bis Mai 2009 7

Abbildung 2: Design der Ergebnisstudien der Jahre 1980 bis Mai 2009 8

Abbildung 3: Publikationen insgesamt zum Thema „Coaching“ von 1980 bis Juli 2013 9

Abbildung 4: Die Entscheidungsstile deutscher Spitzenmanager (*N* = 52) 58

Abbildung 5: Das Autoritätsverständnis deutscher Spitzenmanager (*N* = 50) 59

Abbildung 6: Versuch einer systematischen Einordnung der theoretischen Ansätze im (Business-)Coaching (nach Böning) 66

Abbildung 7: Designs der recherchierten Studien zu Business-Coaching aus den Jahren 1996 – 2006 102

Abbildung 8: Designs der recherchierten Studien zu Business-Coaching aus den Jahren 2007 – 2013 109

Abbildung 9: Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzel-Coaching 121

Abbildung 10: Schema des Ablaufs und zentraler Elemente eines Coaching-Prozesses nach Böning. 136

Abbildung 11: Kernverständnis des Selbstwertgefühls nach Böning 148

Abbildung 12: Phasen des individuellen Gesamtcoaching-Prozesses 182

Abbildung 13: Zusammenstellung und Einsatz der Testbatterien 209

Abbildung 14: Struktur des Ergebnisteils 220

Abbildung 15: Vergleich der Allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale (Big Five) von Untersuchungsstichprobe (N = 49) und Normierungsstichprobe 229

Abbildung 16: Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale (Big Five) im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 49) 235

Abbildung 17: Vergleich der Leistungsmotivation von Untersuchungsstichprobe (N = 46) und Normierungsstichprobe 240

Abbildung 18: Leistungsmotivation im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 46) 245

Abbildung 19: Statusorientierung im Hierarchieebenen-Vergleich mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung, getrennt nach Anzahl der Sitzungen bis zur Zwischenmessung (N = 46) 248

Abbildung 20: Statusorientierung im Hierarchieebenen-Vergleich mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung, getrennt nach Hierarchieebene (N = 46) 249

Abbildung 21: Vergleich des Präferierten Entscheidungsverhaltens von Untersuchungsstichprobe (N = 45) und Normierungsstichprobe 251

Abbildung 22: Präferiertes Entscheidungsverhalten im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 45) 253

Abbildung 23: Vergleich des Arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmusters von Untersuchungsstichprobe und Normierungsstichprobe (N = 44) 255

Abbildung 24: Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 44) 259

Abbildung 25: Vergleich der Privaten und der Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit zur Erstmessung von Untersuchungsstichprobe (N = 49) und Normierungsstichprobe 262

Abbildung 26: Private Selbstaufmerksamkeit und Öffentliche Selbstaufmerksamkeit im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 49) 264

Abbildung 27: Die 10 höchsten Rangplätze der genannten Themen im Coaching über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg (N = 49) 271

Abbildung 28: Mittlere Einschätzung der verschiedenen Ergebniskriterien des Business-Coachings zur Erst- und Abschlussmessung, über alle Hierarchieebenen hinweg (N = 49) 285

Abbildung 29: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu ihren Zielen im Business-Coaching, über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg (N = 49) 293

Abbildung 30: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu den Zielen im Business-Coaching, im Vergleich der Hierarchieebenen über beide Messzeitpunkte hinweg (N = 49) 295

Abbildung 31: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu den Zielen im Business-Coaching zu Erstmessung und Abschlussmessung ($N_{Erstmessung}$ = 46, $N_{Abschlussmessung}$ = 34) 296

Abbildung 32: Interaktion von Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung und Erhebungszeitpunkt bei der Bewertung des Nutzens über alle Hierarchieebenen hinweg (N = 37) 300

Abbildung 33: Einfluss des Coaches auf die Bewertung des Nutzens über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg (N = 37) 301

Abbildung 34: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zum Nutzen aus den Coaching-Sitzungen über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg (N = 44) 303

Abbildung 35: Die häufigsten Angaben zum Nutzen aus den Sitzungen im Vergleich der Hierarchieebenen über beide Messzeitpunkte hinweg (N = 44) 306

Abbildung 36: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zum Nutzen aus den Sitzungen zu Erstmessung und Abschlussmessung ($N_{Erstmessung}$ = 42, $N_{Abschlussmessung}$ = 32) 308

Abbildung 37: Interaktion von Coach und Messzeitpunkt bei der Bewertung der Zufriedenheit über alle Hierarchieebenen hinweg (N =38) 312

Abbildung 38: Haupteffekt des Messzeitpunkts bei der Bewertung des Transfers (N = 25) 316

Abbildung 39: Mögliche Interaktion von Coach und Messzeitpunkt bei der Bewertung des Transfers über alle Hierarchieebenen hinweg (N = 25) 317

Abbildung 40: Mögliche Interaktion von Hierarchieebene und Coach bei der Bewertung des Transfers des Coachs (N = 25) 318

Abbildung 41: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu den in den Arbeitskontext transferierbaren/ transferierten Aspekten über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg (N = 40) 319

Abbildung 42: Die von den Coaching-Partnern am häufigsten genannten transferierbaren/ transferierten Aspekte im Vergleich der Hierarchieebenen über beide Messzeitpunkte hinweg (N = 40) 322

Abbildung 43: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu den in den Arbeitskontext transferierbaren/ transferierten Aspekten zur Erst- und Abschlussmessung ($N_{Erstmessung}$ = 30, $N_{Abschlussmessung}$ = 32) 323

Abbildung 44: Haupteffekt des Messzeitpunkts auf die Entwicklung der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung über alle Hierarchieebenen hinweg (N = 47) 333

Abbildung 45: Mittlere Einschätzung der Kompetenzkriterien über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg (N = 48) 336

Abbildung 46: Interaktion von Hierarchieebene und Coach bei der Bewertung des Vorgehens des Coachs (N = 38) 346

Abbildung 47: Interaktion von Hierarchieebene und Coach bei der Bewertung der Zielbezogenheit des Coaches (N = 38) 349

Abbildung 48: Übersicht zur Gliederung der Ergebnisdiskussion. 352

Abbildung 49: Themenlandkarte im Business-Coaching von Top-, Senior- und Mittelmanagern 384

Abbildung 50: Erweitertes Coaching-Evaluationsmodell nach Greif (2013c), mit Modifikationen nach Böning 440

Abbildung 51: Milieus in Deutschland (Sinus Sociovision, 2010). 449

Abbildung 52: Die am häufigsten genannten Themen im Coaching, über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg (N = 49) 498

Abbildung 53: Die am häufigsten genannten Themen im Coaching, über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg (N = 49) (Forts.) 499

Abbildung 54: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu ihren Zielen im Coaching, über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg (N = 49) 500

Abbildung 55: Die häufigsten Angaben der Topmanager zu den Zielen im Business- Coaching, über beide Messzeitpunkte hinweg (n = 10) 501

Abbildung 56: Die häufigsten Angaben der Seniormanager zu den Zielen im Business-Coaching über beide Messzeitpunkte hinweg (n = 23) 502

Abbildung 57: Die häufigsten Angaben der Mittelmanager zu den Zielen im Business-Coaching über beide Messzeitpunkte hinweg (n = 16) 503

Abbildung 58: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu den Zielen im Business-Coaching zu Erstmessung und Abschlussmessung ($N_{\text{Erstmessung}}$ = 46, $N_{\text{Abschlussmessung}}$ = 34) 504

Abbildung 59: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zum Nutzen aus den Coaching-Sitzungen über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg (N = 44) 505

Abbildung 60: Die häufigsten Angaben der Topmanager zum Nutzen aus den Sitzungen über beide Messzeitpunkte hinweg (n = 8) 506

Abbildung 61: Die häufigsten Angaben der Seniormanager zum Nutzen aus den Sitzungen über beide Messzeitpunkte hinweg (n = 21) 507

Abbildung 62: Die häufigsten Angaben der Mittelmanager zum Nutzen aus den Sitzungen über beide Messzeitpunkte hinweg (n = 15) 508

Abbildung 63: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zum Nutzen aus den Sitzungen zu Erstmessung und Abschlussmessung ($N_{\text{Erstmessung}}$ = 42, $N_{\text{Abschlussmessung}}$ = 32) 509

Abbildung 64: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu den in den Arbeitskontext transferierbaren/ transferierten Aspekten über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg ($N = 40$) 510

Abbildung 65: Die von den Topmanagern am häufigsten genannten transferierbaren/ transferierten Aspekte über beide Messzeitpunkte hinweg ($n = 10$)..... 511

Abbildung 66: Die von den Seniormanagern am häufigsten genannten transferierbaren/ transferierten Aspekte über beide Messzeitpunkte hinweg ($n = 15$)..... 512

Abbildung 67: Die von den Mittelmanagern am häufigsten genannten transferierbaren/ transferierten Aspekte über beide Messzeitpunkte hinweg ($n = 15$)..... 513

Abbildung 68: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu den in den Arbeitskontext transferierbaren/ transferierten Aspekten zur Erst- und Abschlussmessung ($N_{\text{Erstmessung}} = 30$, $N_{\text{Abschlussmessung}} = 32$)..... 514

IV. Anhangsverzeichnis

Anhang A: Vollständige tabellarische Darstellung der quantitativen Ergebnisse

Anhang B: Vollständige Abbildungen zu den qualitativen Ergebnissen

Anhang C: Eingesetzte Untersuchungsverfahren

Anhang D: Digitaler Anhang: Dateien zur Berechnung

V. Zusammenfassung

Zu möglichen Coaching-relevanten Persönlichkeits-Unterschieden bzw. zu Wirksamkeits-Vergleichen bei obersten bis mittleren Managern aus großen Wirtschaftsunternehmen liegen in der bisherigen Coaching-Forschung kaum empirische Daten vor. Mit der vorliegenden nicht-experimentellen Feldstudie wurden deshalb zwei Zielsetzungen verfolgt:

Erstens wurden umfangreich Persönlichkeitsmerkmale von Managern der drei obersten Hierarchieebenen erhoben und mit Referenzstichproben sowie innerhalb der Zielgruppe verglichen. Weitere Vergleiche bezogen sich auf mögliche Unterschiede in den Coaching-Themen der drei untersuchten Zielgruppen zu zwei untersuchten Zeitpunkten im Verlauf des Coachings. *Zweitens* wurde die Wirksamkeit der durchgeführten Coachings sowie die Kompetenz der Coaches nach verschiedenen Gesichtspunkten evaluiert.

Die Studie war als naturalistische Feldstudie mit schließlich $N = 49$ Managern (Top-, Senior- und Mittelmanagement) aus großen Wirtschaftsunternehmen angelegt, die über keine Coaching-Vorerfahrung verfügten. Die Persönlichkeitsmerkmale wurden mit sechs standardisierten psychometrischen Tests (NEO-PI-R, LMI, PID, AVEM, SAM, SWE) erhoben. Die Coaching-Themen sowie die Evaluation der Coachings erfolgten mit Hilfe von selbst entwickelten Fragebögen. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte anhand von vier Kriterien multimethodal mit Hilfe von inferenzstatistischen Verfahren (*t*-Tests, Varianzanalyse, Korrelationsanalyse) sowie mittels deskriptiver Analysen.

Die Ergebnisse: Die Manager unterschieden sich in rollenadäquater Weise von den vorliegenden Referenzstichproben, z.B. durch höhere Persönlichkeits-Werte der Extraversion und Gewissenhaftigkeit sowie durch geringere Neurotizismus- und Verträglichkeits-Werte. Auch zeigten sich Unterschiede in verschiedenen Dimensionen der Leistungsmotivation und des arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens. Die Gesamtstichprobe zeigte sich zwar überwiegend homogen bzgl. ihrer Persönlichkeit, wies aber einzelne prägnante Unterschiede v.a. zwischen Top- und Mittelmanagern auf.

Für die im Coaching behandelten Themen ließen sich neben den auf allen Ebenen verbreiteten Themen auch typische ebenenbezogene Unterschiede identifizieren: z.B. Unternehmens- und Machtfragen bei Topmanagern vs. verschiedene Themen der Persönlichkeitsentwicklung bei Mittelmanagern. Die ebenenbezogenen Business-Coachings wiesen einen hohen Zielerreichungsgrad (86%) und eine sehr hohe bis hohe Zufriedenheit auf. Die Bewertung des Transfers war konsistent mittelmäßig. Herauszustellen ist, dass die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung signifikant anstieg im Verlauf des Coachings. Die durchführenden Coaches wurden als sehr kompetent bis kompetent eingeschätzt.

Die Ergebnisse sprechen für eine stärkere ebenenspezifische Differenzierung des Coaching-Vorgehens bei Managern. Vorschläge für die künftige Forschung an größeren Stichproben sowie Anregungen für die Praxis des Business-Coachings werden vorgenommen.

VI. Abstract

There is little empirical data on personality differences relevant for coaching top to middle management in major corporations. The same holds true for comparative research on the efficacy of coaching on these levels. This non-experimental field study thus has two main objectives:

First, to identify character traits of managers on the top three management levels. These were then compared to reference groups and to members within the sample group. Furthermore, coaching topics were monitored, contrasted and compared across levels over the entire course of the coaching process. The second objective was to assess the efficacy of these coachings and to evaluate the competence of the coaches.

The study was designed as a naturalistic field study. It eventually included $N = 49$ managers (top, senior and middle management) in major corporations who had not been coached prior to participating in the study. Six standardized psychometric tests (NEO-PI-R, LMI, PID, AVEM, SAM, SWE) were used to examine their personality traits. Two different questionnaires were specifically designed to identify coaching topics and to evaluate the individual coachings. Taking a multi-method approach, the results were evaluated based on four criteria and by means of inferential statistical methods (*t*-tests, analysis of variance, correlation analysis) as well as descriptive analyses.

The results of this study show that managers, in accordance with their role, differ from the reference groups. For example, managers score higher on traits like extraversion and conscientiousness and lower on neuroticism and agreeableness. They also distinguish themselves regarding several dimensions of achievement motivation as well as work-related behavior and experience. The total sample of 49 managers proved to be predominantly homogenous regarding their personality. However, there were a number of significant differences, especially between top and middle management level.

As for the topics brought up during the coaching sessions, besides those relevant on all three levels, there were a few identifiable level-specific concerns: top managers, for example, frequently addressed corporation-related questions and issues of power, whereas middle managers focused more on personal development. The level-specific business coachings were marked by a high degree of goal attainment (86%) and a high to very high degree of satisfaction on the managers' part. The evaluation of the transfer was therefore consistently average. Significantly, the managers' self-efficacy notably increased over the course of the coaching process. The coaches were assessed as very competent or competent.

In conclusion, the results of this field study clearly suggest taking a more level-specific approach to business coaching. The study closes with suggestions for further research with a larger sample group and practical tips on how to incorporate these findings into the practice of business coaching.

1. Einleitung

Vorbemerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit bei nicht eindeutig geschlechtsneutralen Begriffen durchgehend die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind damit Frauen wie Männer gleichermaßen gemeint.

* * *

Business-Coaching hat sich in den letzten 25 Jahren national wie international außerordentlich stark und facettenreich verbreitet (Grant, 2013). Es ist zu einem anerkannt wichtigen Instrument der Führungskräfteentwicklung geworden, das in Unternehmen seinen festen Platz erobert hat, auch wenn ausgefeilte Implementierungsstrategien sowie die Evaluation von Einzel-Coachings und von Coaching-Programmen noch deutlich weiterzuentwickeln sind (vgl. z.B. Greif, 2013a; Bresser, 2011; Garvey, 2011; Böning & Fritschle, 2008; Greif, 2008, 2007; E. Lippmann, 2006a; Migge, 2005; Rauen, 2005; Schreyögg, 2003).

Die sich sprunghaft entwickelnde Globalisierung und die unaufhaltsame Telekommunikations- und Internetentwicklung führen zu neuen Entwicklungen und Techniken, die in der Zwischenzeit die bloße Anmutung von technischen Spielereien verlieren und sich zu verschiedenen virtuellen Varianten der seriösen Coaching-Interventionen entwickeln: Telefon-Coaching, E-Mail-Coaching und auch SMS-Coaching oder internetbasierte Coaching-Programme, die z.T. eigenständig oder in Ergänzung zu den klassischen verbalen Dialog-Varianten eingesetzt werden (siehe z.B. Dreyer, 2010; Greif, 2010; Geißler, 2008).

Gleichwohl ist festzustellen, dass neben diesen neuen Entwicklungen weiterhin eine Fülle von Fragestellungen bei der überwiegend praktizierten Form des Coachings offen ist (der Form des persönlichen Vier-Augen-Dialogs), die wissenschaftlich zu untersuchen sind. Hierzu gehören die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit.

Der Forschung fällt die Aufgabe zu, mit ihren methodenkritischen Ansätzen die Entwicklung von validen Konzepten voranzutreiben, mit wissenschaftlich fundierten Methoden Evaluationen vorzunehmen und mit ihren Erfolgsüberprüfungen die Sicherheit für gewählte Vorgehensweisen, bzw. die Auswahl der sinnvollen und wirkungsvollen Instrumente bei der Entwicklung von Menschen zu unterstützen. Für das Coaching bedeutet dies, die Praxis bei der kreativen Weiterentwicklung von Menschen durch einen Sprung von einem „eminence based coaching“ (Greif, 2010) zu einem „evidence based coaching“ abzusichern (siehe z.B. Grant, 2009; Greif, 2008; Grant & Cavanagh, 2007; Grant & Stober, 2006; Künzli, 2006; Cavanagh, Grant & Kemp, 2005).

Betrachtet man die Zielgruppen des Coachings am Markt, so lässt sich feststellen, dass zwar immer mehr unterschiedliche Zielgruppen zum Adressaten spezifischer Coaching-Angebote werden, aber Führungskräfte (aus Wirtschaftsunternehmen) mit deutlichem Abstand zu den Hauptadressaten des Coachings gehören. So zählte Lippmann schon 2006 in der Erstausgabe seines Buches „Coaching“ Führungspersonen im unteren und mittleren Management, Topmanager/ Executives, Familienunternehmen, Projektleitende, Human Resource Manager, Politikerinnen und Politikern sowie Schulleiter als Adressatengruppen seriöser Coaching-Anwendungen im Feld auf. In der 3. Auflage erweitert Lippman (2013) diese Aufzählung um die Gruppe der Sportler.

Auch wenn – wie schon gesagt - festzuhalten ist, dass es sich heute keineswegs nur um Führungskräfte aus Unternehmen handelt, die in den Genuss der Dienstleistung Coaching kommen, stellt diese Zielgruppe seit Ende der siebziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts den Ausgangspunkt der gesamten Coaching-Entwicklung in den USA dar und scheint auch heute noch die Hauptanwendergruppe der meisten Coaching-Maßnahmen darzustellen (siehe z.B. Lippmann, 2013; Garvey, 2011; Grant, 2009; E. Lippmann, 2006a; Böning & Fritschle, 2005; Rauen, 2005; Schreyögg, 2003). Dabei gehören laut den seit einigen Jahren erscheinenden Studien von Middendorf (2007, 2006) sowie von Middendorf und Stadler (2010, 2008) die Hauptadressaten des Coachings im deutschsprachigen Raum verschiedenen Hierarchieebenen an: ca. ein Fünftel der Coaching-Kunden dem Topmanagement (Vorstände, Bereichsleiter, Geschäftsführer o.ä.), etwa ein Drittel der Coaching-Kunden dem mittleren Management (Abteilungsleiter, Betriebsleiter o.ä.) sowie ungefähr ein Fünftel dem unteren Management (Gruppenleiter, Teamleiter o.ä.). Nur ein Viertel der Klienten sind Privatpersonen oder Freiberufler. Nach der Studie von Trigon (Vogelauer, 2007) wird Coaching überwiegend für Führungskräfte angeboten – und nur fallweise für spezielle Mitarbeiter.

Kienbaum und Harvard Business Manager (HBM) (siehe Leitl, 2008) schildern etwas abweichende Ergebnisse: Hier sind Topmanager die am häufigsten genannte Zielgruppe, dicht gefolgt von Führungskräften der oberen Führungsebene sowie – mit Abstand – der mittleren Führungsebene. Ebenso erwähnt werden Führungskräfte ohne Führungserfahrung sowie Nachwuchsführungskräfte vor Antritt einer neuen Führungsfunktion. Nicht gecoacht werden ihnen zufolge üblicherweise Spezialisten ohne Führungsaufgabe, Führungskräfte der unteren Führungsebene (z.B. Gruppenleiter) sowie Projektleiter (Leitl, 2008). Die große Anzahl von Topmanagern überrascht hier etwas, weshalb die Frage auftaucht, nach welchen Kriterien die Topmanager in den genannten Studien definiert worden waren, da die Nomenklatur

keineswegs überall eindeutig und/ oder vergleichbar zu sein scheint (zu den angesprochenen Klassifikationsschwierigkeiten siehe auch Kapitel 3.2.2 in der vorliegenden Arbeit).

Auch auf andere Zielgruppen aus dem Businessbereich, auf Mitglieder aus Non-Profit-Organisationen und auf Privatpersonen wurde die – außerordentlich heterogene und von vielen Label-Stilisierungen geprägte – Beratungsform Coaching in der Zwischenzeit ausgedehnt. Glaubt man den im Markt verbreiteten Anzeigen und in der Literatur anzutreffenden einzelnen Fallbeschreibungen, dann gehören zu den Zielgruppen z.B. eigenständige Unternehmer, Vertriebsmitarbeiter, Mitarbeiter ohne Führungsfunktion, Ärzte, Lehrer, Polizisten, Professoren, Studenten, Schüler, Musiker, IT-Spezialisten und viele andere. Es scheint für Individuen, Paare, Familien oder Teams und Unternehmen kaum eine Konstellation und kaum eine Thematik zu geben, die von den Entwicklungsmöglichkeiten ausgeschlossen werden, die unter den Stichworten „Business-Coaching", „Life-Coaching" oder Gesundheitscoaching subsummiert werden – ob es sich um eine allgemeine Persönlichkeitsentwicklung oder die businessbezogene Performance-Steigerung handelt, ob es sich um die allgemeine Verbesserung des Führungsverhaltens, um Konfliktverhalten, Prokrastination oder Gesundheitsverhalten, um Mobbing oder Sinnfindung dreht, fast überall scheint mit Coaching „etwas zu gehen". Anders gesagt: „Coaching" scheint in der praktischen Anwendung „vieler Alltage" so etwas wie ein neuer Begriff für nahezu jede Art von Beratung von Menschen zu werden, die den Anspruch einer psychologischen Entwicklungs-Zielsetzung, einer besonderen Tiefe oder Fundierung, nicht aber unbedingt einer wissenschaftlichen Fundierung beansprucht.

Zu bilanzieren ist in diesem Zusammenhang, dass Praxis und Forschung des Coachings in einem Spannungsverhältnis stehen, in dem Anspruch und Wirklichkeit, Methoden und Ergebnisse, Ziele und Zielgruppen, Wirkungsbehauptungen und Wirkungsnachweise, theoretische Konzepte und praktische Erfahrungen sich noch in einem Wirbel der Aufklärung befinden, in dem die Forschung der Praxis erkennbar zwar erst nachfolgt – aber in der Zwischenzeit beachtlich aufholt (siehe u.a. Garvey, 2011; Greif, 2011; Grant, Frith & Burton, 2009; Greif, 2009; Künzli, 2009; Greif, 2008, 2007; Lowman, 2005). In diesem Sinne ist ein geradezu sprunghafter Anstieg der Forschungsaktivitäten etwa seit dem Jahr 2001 zu beobachten (vgl. Grant, 2009).

Bis zum Zeitraum der Datenerhebung der vorliegenden Arbeit hatten nur verhältnismäßig wenige Studien explizit das Coaching von Topmanagern, Seniormanagern und Mittelmanagern im Fokus (so z.B. Maurer, 2009; F. Moen & Skaalvik, 2009; Bowles, Cunningham, De La Rosa & Picano, 2007; Smither, London, Flautt, Vargas & Kucine, 2003; C. E. Turner, 2003; Wasylyshyn, 2003). Nach der Sichtung der zur Verfügung stehenden Literatur wurde außer in der hier vorgelegten Arbeit bisher nur in der Forschungsarbeit von Bowles et al. (2007) ein direkter Vergleich des Coachings von Managern verschiedener Hierarchieebenen unter Einbeziehung von Topmanagern auf einer wissenschaftlichen Basis vorgenommen. Wobei allerdings festzuhalten ist, dass sich in der Arbeit von Bowles et al. der Vergleich der verschiedenen Managerebenen nicht auf einen Vergleich der gleichen Coaching-Maßnahme auf verschiedene Führungsebenen bezog. Vielmehr war auf der Seite der Topmanager ein Einzel-Coaching und auf der Seite der Mittelmanager ein Leadership-Training durchgeführt worden. In der weit überwiegenden Mehrheit der recherchierten

Forschungsarbeiten wurden die Führungskräfte verschiedener oberer und mittlerer Hierarchieebenen als vergleichbare Teilnehmer in ein und derselben Stichprobe behandelt und nicht bezüglich möglicher Übereinstimmungen oder Unterschiede in der Durchführung des Coachings oder im Ergebnis verglichen.

Die vorliegende Arbeit schließt sich deshalb als Pilotstudie der bisher geleisteten Forschungsarbeit zur Evaluation von Business-Coaching an und versucht, eine möglicherweise erforderliche Zielgruppenspezifität des professionellen Coaching-Vorgehens bei Führungskräften verschiedener oberster bis mittlerer Hierarchieebenen aufzuklären.

2. Zielsetzung der Arbeit

Die empirische Erhebung zu der hier vorgelegten Arbeit erfolgte im Rahmen des Alltagsgeschäfts der Managementberatung Böning-Consult in Frankfurt an Main und ist damit auf den Bereich des Business-Coachings fokussiert.

Mit dieser Feldstudie sollten Antworten auf zwei Fragenkreise gefunden werden:

1. Welche Persönlichkeits-Merkmale charakterisieren die Hauptzielgruppe(n) von (Business-)Coaching, nämlich Manager / Führungskräfte in großen Wirtschaftsunternehmen? Gibt es diesbezüglich möglicherweise relevante Unterschiede zwischen den Vertretern verschiedener oberster bis mittlerer Führungsebenen?

2. Welche Ergebniseffekte von Einzel-Coaching lassen sich bei dieser Zielgruppe feststellen?

   Sind in den Ergebnissen Unterschiede zwischen den Vertretern dieser unterschiedlichen Führungsebenen beobachtbar?

Dabei wurde die Zielgruppe in drei Sub-Gruppen eingeteilt: Top-, Senior- und Mittelmanager.

Es soll herausgearbeitet werden, inwieweit bei dem Coaching von Führungskräften sowohl gemeinsame wie differenzierende Gesichtspunkte zu beachten sind, d.h., es sollen Gesichtspunkte identifiziert werden, unter denen eine zu starke Zusammenfassung verschiedener Hierarchieebenen - unter den vereinfachenden Begriffen „Manager“ bzw. „Führungskräfte“ - ungünstige Effekte für die Durchführung und die Ergebnisse von Coaching zur Folge haben könnte.

Aufgrund der Anlage der vorliegenden Arbeit als einer nicht-experimentellen Feldstudie ergab sich die Notwendigkeit, sich stark an den real gegebenen Feldbedingungen bei der Gewinnung der Teilnehmer auszurichten. Dies war die Voraussetzung für das angestrebte

Ziel, die Analyse der Daten anhand realer Coaching-Fälle durchzuführen zu können. Für den Vorzug der so erhaltenen hohen externen Validität mussten bewusst Einschränkungen der internen Validität hingenommen werden.

* * *

Auf zwei begriffliche Besonderheiten innerhalb der vorliegenden Arbeit ist noch aufmerksam zu machen:

Erstens: Die Begriffe „Coaching-Partner“ und „Coachee“ werden zwar inhaltlich synonym verwendet, aber dem ersten Ausdruck (Coaching-Partner) wird hier der Vorzug gegeben, da er sich in der täglichen Praxis des Business-Coachings bei Böning-Consult als Standard etabliert hat.

Die Begründung: Mit diesem Begriff wird zum einen die Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen Coach und Coaching-Partner betont und zum anderen die Assoziation zu basal Lernenden vermieden, die z.B. die Begriffe „Azubi“, „Mentee“ oder „Trainee“ kennzeichnen. Gerade bei Führungskräften oberer oder oberster Führungsebenen, die zum Teil Hunderte oder Tausende von Mitarbeitern führen, wird aus Rollen- und Respektgründen der an den Ausdruck Trainee erinnernde Begriff „Coachee“ bewusst nicht verwendet. Diese Bezeichnung hat sich in der Coaching-Praxis von Böning-Consult mit oberen und obersten Managern als wenig anschlussfähig erwiesen, der Begriff „Coaching-Partner“ hingegen als eindeutig besser.

Zweitens: Ähnliches gilt für die Begriffe „Manager“ und „Führungskräfte“, die in der vorliegenden Arbeit ebenfalls synonym verwendet werden, bei denen aber eine unterschiedliche nationale wie internationale Verwendung bzw. ein differenziertes Verständnis zu beachten ist, die in dem entsprechenden Kapitel näher erläutert werden. Da diese konnotative Problematik nicht im Vordergrund der vorliegenden Arbeit stand, werden die Begriffe – unabhängig von der ausführlicheren Erörterung in Kapitel 3.2 – im vorliegenden Text ohne wertende Bedeutung oder inhaltliche Akzentsetzung synonym verwandt.

3. Theorie

3.1 „Coaching“: Zum aktuellen Verständnis

Wie oben schon erwähnt, hat die Coaching-Branche das Ende ihrer Pionier-Phase überschritten und befindet sich seit einiger Zeit in der Phase ihrer Professionalisierung. Eine Vielzahl von Autoren hat sich in der Zwischenzeit mit dem Thema Coaching in praktischer sowie theoretischer und wissenschaftlicher Weise auseinandergesetzt (siehe Abbildung 1).

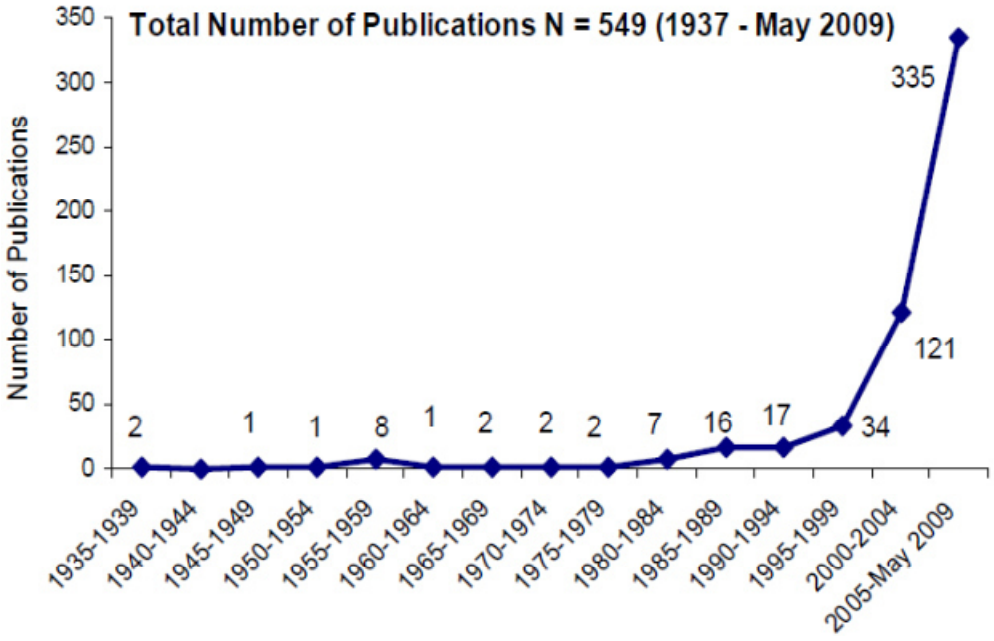

Abbildung 1: Anzahl der Publikationen von 1937 bis Mai 2009
(Quelle: Grant, 2009, S. 2)

Die erste von Experten begutachtete Arbeit zum Thema Coaching, so Grant (2009), sei schon 1937 veröffentlicht worden. Von diesem Jahr bis Mai 2009 sind nach Grant insgesamt 549 wissenschaftliche Veröffentlichungen zum Thema erschienen, wobei bemerkenswert ist, dass bis 1999 nur insgesamt 93 Artikel, Dissertationen oder andere empirische Arbeiten veröffentlicht wurden. Mehr als 450 der recherchierten Forschungsarbeiten erschienen aber in der vergangenen Dekade und illustrieren damit die „explosive“ Entwicklung des Faches.

Seit 1980 wurden 119 Studien zum Nachweis der Wirksamkeit veröffentlicht, darunter 65 Fallstudien, 39 Studien mit within-subject-Design und 15 Studien mit between-subject-Design, d.h. mit Kontrollgruppe (vgl. Abbildung 2). Bei nur elf von diesen 15 zuletzt genannten Studien waren die Teilnehmer den Bedingungen randomisiert zugewiesen worden. Nur diese können als reine Experimente bzw. RCT-Studien (randomized controlled trial) bezeichnet werden (Grant, 2009).

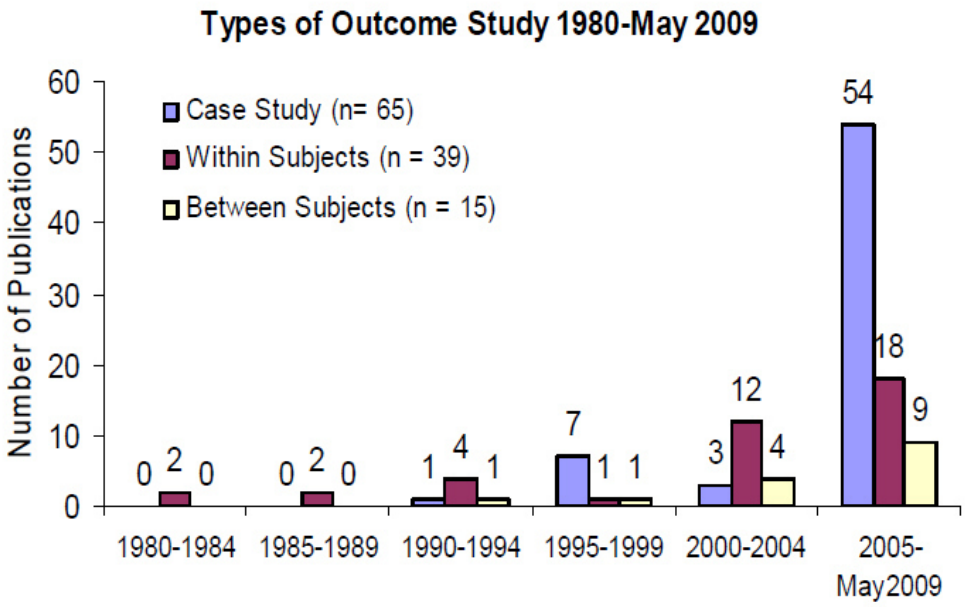

Abbildung 2: Design der Ergebnisstudien der Jahre 1980 bis Mai 2009
(Quelle: Grant, 2009, S. 3)

Eine vom Autor angelegte eigene Recherche (Stand: 9. Juli 2013) unter dem Schlagwort „Coaching“ simultan in den Datenbanken PsycINFO, PSYNDEX, PsycARTICLES sowie Psychology & Behavioral Sciences Collection zeigte, dass zwischen 1990-1994 und 1995-1999 sowie zwischen 2000-2004 jeweils in etwa eine Verdopplung der Publikationen zu verzeichnen war. Zwischen 2000-2004 und 2005-2009 sogar schon beinahe eine Verdreifachung und damit ein sprunghafter Anstieg an Publikationen zu Coaching ganz allgemein (siehe Abbildung 3). Dieses Ergebnis entspricht in der Tendenz jenem aus der Grafik von Grant aus dem Jahr 2009. Die Anzahl der selbst recherchierten Veröffentlichungen übersteigt jedoch deutlich die von Grant recherchierten Arbeiten, was auf unterschiedliche Vorgehensweisen in der Recherche zurückzuführen ist: Grant nutzte „only [on] scholarly papers from the behavioural science literature as presented in PsycINFO, Business Source Premier and Dissertation Abstracts International (DAI), and covers the peer-reviewed behavioural science literature on executive, workplace and life coaching.” (Grant, 2009, S. 1).

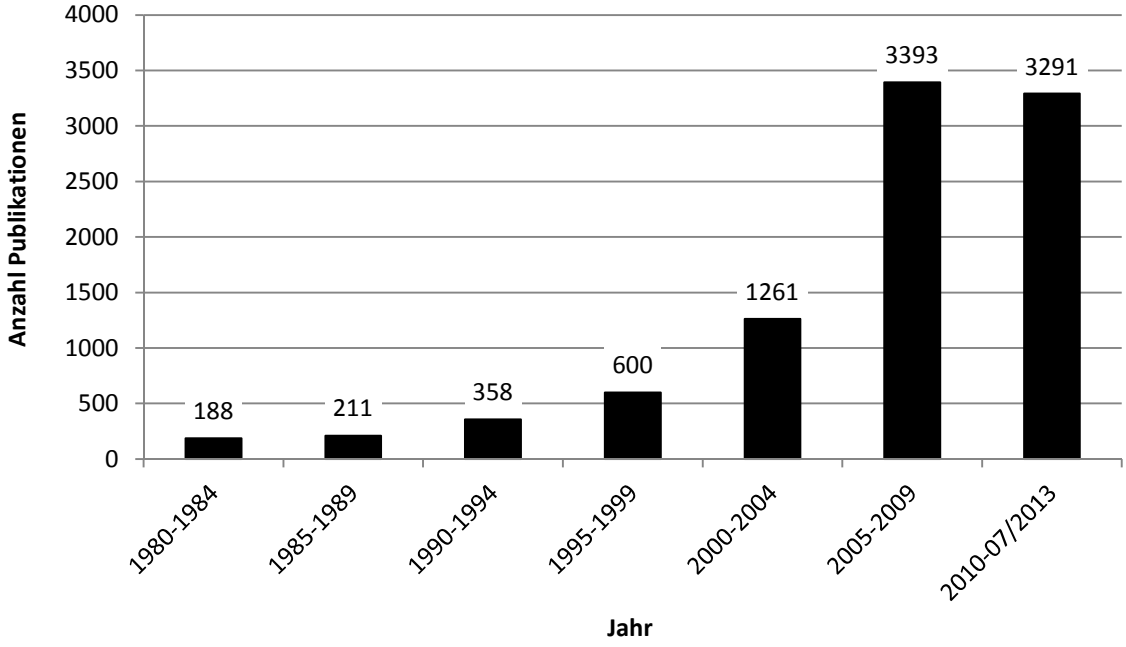

Abbildung 3: Publikationen insgesamt zum Thema „Coaching“ von 1980 bis Juli 2013 (Eigene Recherche, Stand: 09. Juli 2013)

Noch einmal bestätigt wird dieser Eindruck durch den Vergleich der letzten beiden Balken in der Abbildung, die beinahe identisch sind, obwohl die verglichenen Zeiträume unterschiedlich groß sind. Dem Trend der vergangenen Jahre folgend ist davon auszugehen, dass bis Ende 2014 noch einmal eine beträchtliche Anzahl an Publikationen unter dem Schlagwort „Coaching“ hinzukommen wird.

In den Arbeiten spiegelt sich eine kaum noch überschaubare Fülle von Coaching-Definitionen wider (Passmore, Peterson & Freire, 2013), die eine starke Heterogenität in ihren Schwerpunkten und Perspektiven auf das Thema aufweist. Wie eine eigene Recherche von Böning-Consult vom Juli 2010 ergeben hatte (Fritschle, 2010), ließen sich damals weit mehr als 150 verschiedene Definitionen unterscheiden. Dabei ist als zentrales Ergebnis festhalten: Die eine einzige, „das“ Coaching in seinem Kern allgemein und themenübergreifend beschreibende Definition, die auch eine durchgängige Akzeptanz in der wissenschaftlichen Community sowie der Welt der Praktiker genießt, ist bisher noch nicht gefunden – und dürfte so schnell auch nicht gefunden werden. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Die praktischen Ansätze unterscheiden sich äußerst stark. Die Forschung hinkt der Praxis erkennbar hinterher. Und die Theoriebildung ist bisher erst in Ansätzen in der Lage (siehe z.B. auch Greif, 2008 und 2013c), die vielfältigen Befunde und Behauptungen anhand des begrenzten empirischen Materials hinreichend zu integrieren. Es ist deshalb notwendig, die verschiedenen national und international veröffentlichten Definitionen nach ihren inhaltlichen Schwerpunkten zu analysieren, um zu einem gemeinsamen Kern vorstoßen zu können.

Offermanns (2004) analysierte in ihrer Forschungsarbeitet den Inhalt von Definitionen und legte dabei die Coaching-Definitionen von drei etablierten Coaching-Vertretern zugrunde, nämlich die Definitionen von Rauen (2002a), Schreyögg (2001) und Looss (1997) – jeweils zitiert nach Offermanns (2004).

Sie kam zu dem Schluss, dass die Definitionen von Coaching nach ihrer Auffassung insgesamt zu weit gefasst waren. Außerdem entsprachen sie nicht der Erwartung einer entsprechenden Einfachheit. Vor allem fehlte es nach ihrer Auffassung an einer eindeutigen Abgrenzung zu benachbarten Disziplinen. Das Ergebnis ihrer damaligen Überlegungen lautete (ebd., S. 55ff):

1. „Coaching wird ausschließlich im beruflichen Zusammenhang angeboten“
2. „Coaching leistet individuelle Unterstützung bei folgenden Anlässen:
   - Veränderte beruflichen Anforderungen […]
   - Verhaltens- und Leistungsdefizite […]
   - Soziale Konflikte […]
   - Wunsch nach Neuorientierung […]
   - Stress […]
   - Karriereplanung […]
   - Veränderungsprozesse in Unternehmen […]“
3. „Ziel des Coachings ist es, dass der Beratene seine beruflichen Ziele besser und schneller erreicht als ohne Coaching […] Zielerreichung behindernde Faktoren [müssen] erkannt und alternative Handlungsmöglichkeiten erarbeitet werden.“
4. Wird Coaching als Prozess- und Expertenberatung verstanden, dann lassen sich die folgenden vier Phasen unterschieden: „Orientierungsphase“, „Klärungsphase“, „Veränderungsphase“ und „Abschlussphase“. Wichtig als Kennzeichnung des Beratungsprozesses sei, dass „der Berater oder Coach lediglich ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ leistet“. Außerdem wies Offermanns, eine Veröffentlichung von Rauen (1999) zitierend, darauf hin, dass „unterschiedliche Beratungsansätze und -methoden im Coaching“ zu beobachten seien.
5. „Rahmenbedingungen […] damit man von Coaching sprechen kann:
   - Freiwilligkeit […]
   - Zeitliche Begrenzung […]“

Ihre eigene aus diesen Erkenntnissen entwickelte Definition lautete folglich (Offermanns, 2004, S. 65):

> „Coaching ist eine freiwillige, zeitlich begrenzte, methodengeleitete, individuelle Beratung, die den oder die Beratene(n) darin unterstützt, berufliche Ziele zu erreichen. Ausgenommen ist die Behandlung psychischer Störungen.“

Diese Definition von Offermanns gibt wesentliche Bestandteile des zur damaligen Zeit weit verbreiteten professionellen Grundverständnisses wieder, auch wenn angesichts der inhaltlichen und internationalen Explosion des Begriffes aus heutiger Sicht einige Einschränkungen vorzunehmen sind. Die Merkmale „zeitlich begrenzt“, „methodengeleitet“, „individuelle Beratung“, „Unterstützung zum Erreichen beruflicher Ziele“ und „Ausnahme: Behandlung psychischer Störungen“ dürfte im Feld der seriösen professionellen Praktiker als Grundtypisierung eine weitgehende Unterstützung finden, wie auch aus den nachfolgenden Ausführungen zu ersehen ist. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass in der Zwischenzeit sowohl national als auch international eine springflutähnliche Verwendung des Begriffs

„Coaching“ zu verzeichnen ist, die wissenschaftlich nicht immer fundiert oder durch eine methodisch durchdrungene konzeptionelle Basis legitimiert ist. Zu beobachten ist vielmehr eine statussuchende und den Begriff sich geradezu imperial aneignende allgemeine Verwendung des Begriffs, die sich wegen des fehlenden rechtlichen Titelschutzes das in der Zwischenzeit stark gewachsene Image des professionellen Coachings aus werblichen und akquisitorischen Gründen zu Nutze zu machen versucht (siehe u.a. Stephan & Gross, 2011, Böning & Fritschle, 2005).

Die folgende Darstellung konzentriert sich auf die professionelle und wissenschaftlich fundierte Ausprägung des Coachings. Es sollen aus der Vielzahl der unterschiedlichen Definitionen von Praktikern und Wissenschaftlern die heute erkennbare Perspektivenvielfalt, die unterschiedlichen Schwerpunkte sowie die gemeinsame Essenz herausdestilliert werden, damit das der vorgelegten Arbeit zugrundeliegende Grundverständnis von Coaching erkennbar und der eindeutige Business-Bezug nachvollziehbar wird.

Aus den recherchierten Definitionen konnten folgende Ordnungsgesichtspunkte abgeleitet werden:

- Zielsetzungen und Zielgruppen von Coaching
- Zielsysteme von Coaching
- Allgemeine Zielorientierung im Coaching
- Konkrete Ziele und Themen im Coaching
- Rollenverhältnis von Coach und Coaching-Partner (Coachee)
- Vorgehen im Coaching und Bedeutung der Selbstreflexion
- Unterscheidung von ähnlichen Interventionsformen
- Coaching-Verständnis der Verbände

Nach diesen Gesichtspunkten werden im Folgenden verschiedene Definitionen nach Schwerpunkten zusammengefasst und einzelne besonders charakteristische Definitionen beispielhaft zitiert.

1. Zielsetzungen und Zielgruppen von Coaching

Obwohl sich in der immer populärer werdenden Coaching-Praxis der Begriff des Coachings in der Zwischenzeit auf die verschiedensten Bereiche des täglichen Lebens ausgebreitet zu haben scheint, wird in den Definitionen zum professionellen Coaching der Fokus klar auf das Coaching mit Führungskräften gelegt. Die etwas breiter angelegten Felduntersuchungen von Stephan und Gross (2011) und Böning und Fritschle (2005) zeigten, dass die Zielgruppe der Führungskräfte eindeutig als Hauptadressat des professionellen Coachings anzusehen ist.

Der Hinweis auf die Zielgruppe war in vielen Definitionen von Coaching zu finden (vgl. z.B. Böning & Fritschle, 2005, S. 42; Rauen, 2005; Böning, 2003b; Ennis et al., 2003, S. 19; Linke, 2003, S. 127; König & Volmer, 2002, S. 393; Petzold, Hildebrand & Jüster, 2002, S. 10; Rauen, 2001, S. 39; Garman, Whiston & Zlatoper, 2000, S. 201-202; Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999, S. 40; Waldroop & Butler, 1997, S. 9; Kilburg, 1996, S. 142; G. Schmidt,

1995, S. 19; Schreyögg, 1995, S. 7-8; Brinkmann, 1994, S. 5; J. Ulrich, 1993, S. 53; Looss, 1991, S. 139; Evered & Selman, 1989, S. 19; Huck, 1989, S. 413).

König und Volmer (2002, S. 11ff) definieren Coaching beispielsweise wie folgt – und nennen dabei Führungskräfte an erster Stelle:

> „Zusammenfassend lässt sich Coaching durch folgende Merkmale kennzeichnen:
> - Coaching ist Beratung von *Führungskräften, Experten, Mitarbeitern bei der Erreichung von Zielen im beruflichen Bereich* […]
> - Coaching ist durch die Unterscheidung zwischen Coach und Coachee (Klient, Gecoachter) gekennzeichnet […]
> - Coaching kann Prozess- oder Expertenberatung sein […]
> - Neutralität des Coaches […]
> - Coaching als Einzelcoaching, als Zweiercoaching, in Triadensituationen oder als Teamcoaching."

Nimmt man das in Deutschland vorherrschende Verständnis im professionellen und wissenschaftlichen Feld, so wird man eine weitgehende Zustimmung zu dieser Auffassung konstatieren können: Es werden die Hauptzielgruppen genannt, die Rollen der Beteiligten unterschieden (Coach und Coachee), die Prozesskompetenz angesprochen (allerdings auch gleich wieder durch den Hinweis auf die Expertenberatung inhaltlich geöffnet), die Neutralität des Coaches und die erweiterten Anwendungsmöglichkeiten jenseits der Dyade genannt, die damals schon erkennbar waren: Triade und Team.

Kilburg (1996, S. 142), ein früher amerikanischer Coach mit dem Hintergrund als tiefenpsychologischer Psychotherapeut, der seit den 1990er Jahren aktiv im Bereich des Executive Coachings arbeitet, beschreibt seine Zielgruppe – und auch die allgemeine Zielsetzung im Coaching – wie folgt:

> „In the context of the concepts provided earlier, *executive coaching* is defined as a helping relationship formed between *a client who has managerial authority and responsibility in an organization* and a consultant who uses a wide variety of behavioral techniques and methods to help the client achieve a mutually identified set of goals to improve his or her professional performance and personal satisfaction and, consequently, to improve the effectiveness of the client's organization within a formally defined coaching agreement."

Unter der Perspektive der vorliegenden Arbeit fasst er damit den Begriff „Executives" auffallend weit, indem er von Klienten mit Führungsfunktion und -verantwortung in einer Organisation spricht. Darunter können de facto Führungskräfte ganz unterschiedlicher Hierarchieebenen mit verschiedenen Aufgaben, Rollen und unterschiedlicher Führungsverantwortung verstanden werden. Ein Unterscheidungsanlass oder Differenzierungsgesichtspunkte werden bei Kilburg nicht erkennbar, womit er aber keineswegs alleine steht, sondern einen gängigen Sprachgebrauch in den angelsächsischen Ländern wiedergibt. Die von ihm in seinem Buch geschilderten Beispiele legen die Vermutung nahe, dass es sich in der Regel um mittlere oder untere Führungskräfte handeln dürfte.

Genau hier setzt die vorliegende Arbeit praktisch und theoretisch an, wie an späteren Stellen ausführlich dargelegt wird.

2. *Zielsysteme von Coaching*

Wenn in der Literatur Führungskräfte ganz allgemein oder Vertreter bestimmter Hierarchieebenen als hauptsächliche Zielgruppe des professionellen Coachings beschrieben werden, dann lässt sich daraus ableiten, dass neben dem individuellen Klienten auch das Unternehmen/ die Organisation im Hintergrund in irgendeiner Weise in die Zielsetzung mit eingebunden wird (vgl. T. Webers, 2007; Böning & Fritschle, 2005; Fehling & Oepen, 2004, S. 35; Backhausen & Thommen, 2003, S. 33; Böning, 2003b; Ennis et al., 2003, S. 19; Linke, 2003, S. 127; Schreyögg, 2002, S. 20; Kilburg, 1996, S. 142; Peterson, 1996, S. 85; Looss, 1991, S. 139).

Dieser Systembezug zum Unternehmen wird z.B. bei Hall (1999, S. 40) sehr deutlich angesprochen:

> „Coaching is meant to be a practical, goal-focused form of personal, one-on-one learning for busy executives and may be used to improve performance or executive behavior, enhance a career, and *organizational issues*."

Als klassische Elemente des Coachings werden immer wieder explizit benannt: Praxisbezogenes Lernen, Zielorientierung in einer Vier-Augen-Beziehung, Verbesserung des Leistungs- bzw. Führungsverhaltens, Karriereentwicklung, Organisationsthemen. Offen bleibt bei dieser Positionsbeschreibung, wie sich dieser Systembezug zur Organisation konkret ausdrückt: Geht es lediglich um einen vagen Bezug allgemeiner Art, weil das Unternehmen den Coaching-Prozess bezahlt und deswegen ein Interesse im weitesten Sinne hat – ohne es besonders formalisiert festzuhalten? Oder geht es um konkrete Ziele, die in einer offiziellen Zielvereinbarung zwischen Coach, Coachee und dessen Vorgesetzten bzw. Vertretern des Personalbereichs oder anderen Unternehmensvertretern festgehalten werden? Oder geht es um die Umsetzung von konkreten Unternehmenszielen, zu deren Erreichen das Coaching durch die Entwicklung von Führungskräften (zum Beispiel im Rahmen eines festen Coaching-Programms) einen wahrnehmbaren Beitrag leisten soll – z.B. im Rahmen eines Veränderungsprozesses im Unternehmen?

Diese Fragen verweisen auf einige der in der Praxis vorkommenden höchst unterschiedlichen Durchführungsmerkmale von Coaching, die sich überwiegend noch in keiner allgemein akzeptierten kodifizierten Form zeigen, aber zunehmend einem gemeinsamen Grundverständnis folgen. Zu diesem gehören u.a. die Unentgeltlichkeit des Erstkontaktes, die klaren Zielvereinbarungen des Coaches mit dem Coachee oder dem Auftraggeber (oder mit beiden gemeinsam), die Klärung des Prozess-Designs, die Sitzungshäufigkeit und der Bezahlungsmodus, der Ort der Treffen und der normale Coaching-Ablauf etc. Schwieriger schon ist zu vermitteln, wie die inhaltliche Durchführung und der dahinterstehende konzeptionelle Ansatz genau aussieht – und was dabei „systemisch" bedeutet. Ausdrücklich wird dieser systemische Aspekt u.a. von Backhausen und Thommen (2003) vertreten, die sich in ihren Publikationen praktisch wie theoretisch für den systemischen Ansatz im Coaching einsetzen. Sulzberger drückt in seinem Geleitwort innerhalb der genannten Publikation sein

Coaching-Verständnis wie folgt aus und spricht den Systembezug als Erfolgsfaktor direkt in seiner Definition von Coaching an (2003, S. 5):

> „Coaching ist als Mittel zur Steigerung der Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern nicht nur in turbulenten Zeiten und Phasen grundlegender sowie rascher Veränderungen wichtig. [...] *Damit Coaching seine volle Wirkung entfalten kann, muss es klar an übergeordneten Unternehmenszielen ausgerichtet sein und zur Wertschöpfung beitragen*."

Wenn auch vermutet werden darf, dass dieser Anspruch für das Business-Coaching weitgehend zutreffen dürfte, so sind damit aber keineswegs auch jene Fälle geregelt, in denen Coaching mehr unter einer Life-Coaching- oder einer Gesundheits-Perspektive durchgeführt wird. Dies gilt vor allem dann, wenn der Betreffende das Coaching selbst bezahlt und nur seine eigenen persönlichen Ziele verfolgen will – z.B., wie er seine Ehebeziehung gestalten oder ob er seine Firma verlassen will, soll oder kann. Aber auch da lassen sich in einer systemischen Perspektive verschiedene andere Systembezüge außer zu der Organisation herstellen, in der der üblicherweise „Coachee" genannte Kunde/ Klient arbeitet: das umgebende Familiensystem, das soziale Milieu, in dem der Betreffende lebt, die relevante Peergroup oder andere soziale Bezugspunkte, die für den Einzelnen von Bedeutung sind (Kirche, Vereine usw.). Neben diesem Systemaspekt, nämlich Mitglied in einem umgebenden und handlungsmitbestimmenden System zu sein, gibt es im Coaching ähnlich wie in der Psychotherapie eine weitere Bedeutung des systemischen Aspektes, nämlich den theoretischen Bezug zu einem systemischen Grundverständnis der Handlungsbezüge des Individuums, des abweichenden Verhaltens und der erforderlichen bzw. zweckmäßigen Veränderungsinterventionen (siehe hierzu Kapitel 3.3.3 zum systemischen Ansatz im Coaching).

3. Allgemeine Zielorientierung im Coaching

Ziele sind ein wichtiger Bestandteil und Erfolgsfaktor des Coachings überhaupt (vgl. z.B. Storch, 2009; Greif, 2008; Bauer, 2005; Rauen, 2005). Wobei der richtigen Art der Zielformulierung und der Zielvereinbarung eine wichtige Rolle zukommt, wie Storch (2009) unterstreicht. Sie sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche und vor allem messbare Veränderung. So ist naheliegend, dass der DBVC (www.dbvc.de, Stand: 19.03.2009) den Aspekt der Zielorientierung gleich zu Beginn seiner ausführlichen Coaching-Definition anspricht:

> „[…] Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen."

Im angelsächsischen bzw. australischen Raum greift die Definition des renommierten Forschers und Praktikers A. M. Grant das Merkmal der Zielorientierung als wesentlichen Aspekt des Coachings auf:

> „Workplace coaching is a *solution-focused, result-orientated systematic process* in which the coach facilitates the enhancement of work performance and the self-directed learning and personal growth of the coachee“ (Grant, 2001, S. 8).

Oder in seiner einige Jahre später formulierten Definition:

> „Coaching is a *goal-oriented, solution focused process* in which the coach works with the coachee to help identify and construct possible solutions delineate a range of goals and options, and then facilitate the development and enactment of action plans to achieve those goals“ (Grant, 2006a, S. 156).

Bestimmende Merkmale sind hier: Ziel- und Lösungsorientierung, alternative Ziele und Optionen sowie Aktionspläne zur Umsetzung – auch wenn der Arbeitsbezug hier nicht explizit erwähnt wird.

Unter die in vielen Coaching-Definitionen angesprochene Lösungs- und Zielorientierung fällt nicht nur die gemeinsame Identifizierung und Konkretisierung von Zielen, sondern auch die Grundvorstellung, dass diese Ziele normalerweise innerhalb eines relativ konkreten und überschaubaren Zeitrahmens erreicht werden sollten. Ein Coaching-Prozess wird deshalb üblicherweise als zeitlich begrenzt durchgeführt, weil spezifisch ergebnis- bzw. zielorientiert konzipiert (vgl. z.B. Greif, 2008, S. 59; E. Lippmann, 2006a, S. 19-20; Böning & Fritschle, 2005, S. 42; Fehling & Oepen, 2004, S. 35; Böning, 2003b, S. 284; Ennis et al., 2003, S. 19; Schreyögg, 2003, S. 51; Sulzberger, 2003, S. 5; König & Volmer, 2002, S. 11f; Rauen, 2002a, S. 69; Douglas & Morley, 2000; Garman et al., 2000, S. 201-202; Kilburg, 2000, S. 65f; Hall et al., 1999, S. 40; Hoffmann, 1999, S. 4; Levinson, 1996, S. 115; Peterson, 1996, S. 85; Rückle, 1992, S. 70-71).

4. Konkrete Ziele und Themen im Coaching

Verschiedene Autoren sprechen in ihren Definitionen nicht nur das generelle zielorientierte Vorgehen an, sondern nennen mehr oder weniger spezifische Coaching-Ziele. So wird z.B. Coaching von Sulzberger (2003, S. 5)

> „als Mittel zur Steigerung der Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern“ beschrieben.

Fehling und Oepen (2004, S. 35) konkretisieren:

> „…Ziele sind dabei stets, die Problemlösungs- und Lernfähigkeit der Mitarbeiter zu erhöhen, damit die individuelle Veränderungsfähigkeit zu verbessern und das Spannungsfeld zwischen den persönlichen Bedürfnissen, den wahrzunehmenden unternehmerischen Aufgaben und den übergeordneten Unternehmenszielen auszubalancieren“.

Schreyögg formuliert hingegen in ihrem Coaching-Verständnis kurz und bündig einen etwas anderen – bewusst idealisiert klingenden – Akzent, der allerdings oft den Zielvorstellungen

vieler Coaches und Coaching-Partner neben den konkreten anderen genannten Zielen zu unterliegen scheint (Schreyögg, 2003, S. 51):

> Coaching „zielt […] idealerweise auf eine maximale Selbstgestaltung im Beruf".

Dabei scheinen sich Coaches grundsätzlich als fördernd und unterstützend zu verstehen und verstehen zu wollen, um das übergeordnete Ziel der Potenzialausschöpfung und Leistungsmaximierung des Coachees zu erreichen, wie Douglas und McCauley betonen (1999 zitiert nach Stober & Grant, 2006).

Mit den Zielen im Coaching werden in den Definitionen zu einem erheblichen Teil mehr oder weniger überschneidend auch die Themen eines Coaching-Prozesses angesprochen. Eine definitorisch saubere Unterscheidung ist dabei nicht durchgängig der Fall und scheint in der praktischen Arbeit nicht immer randscharf nötig zu sein, zumal Ziele, wie auch Schreyögg (2010) betont, sich am Anfang eines Coaching-Prozesses nicht immer völlig klar fassen lassen. Manchmal lassen sie sich erst im Verlauf eines Coaching-Prozesses hinreichend präzisieren. Und gelegentlich können sie sich auch im Verlauf der Sitzungen (erheblich) verändern; sei es, weil sich die Zielperspektiven im Laufe des Reflexionsprozesses weiterentwickeln oder neue Aspekte in einem längeren Coaching-Verlauf dazu kommen.

Zentral erscheint dabei immer wieder der individuelle und selbstgesteuerte Entwicklungsprozess des Klienten zu sein, der sich stark auf den „Performance"-Aspekt konzentriert, wie z.B. die Definition von Grant (2001, S. 8) zeigt:

> „…coach facilitates the enhancement of work performance and the self-directed learning and personal growth of the coachee"

Ähnlich klingt es auch in der Definition von Greif (2008, S. 59), der von der

> „…bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung"

des Coaching-Partners spricht. Dieser will bzw. muss sich in einem Reflexionsprozess mit dem Coach mit seiner Persönlichkeit, seinem Verhalten, seinen emotionalen Reaktionen oder seinen Einstellungen auseinandersetzen, um sich persönlich und/ oder beruflich weiterentwickeln bzw. verändern zu können (vgl. z.B. Greif, 2008; Huck, 1989, S. 413). Der DBVC (www.dbvc.de, Stand: 19.03.2009) sieht v.a. in der „Verbesserung der beruflichen Situation", im „Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen" sowie in der „Steigerung und [dem] Erhalt der Leistungsfähigkeit" wesentliche Themen im Coaching. Rückle (2000, S. 20f) spricht in seiner Definition, die sich primär auf die Prozessrollen von Coach und Coaching-Partner konzentriert, u.a. die folgenden Coaching-Themen an:

> „Coaching lässt sich also definieren als Hilfe zur Selbsthilfe in Form eines auf Zeit begleiteten Prozesses, in dem umfassende Maßnahmen zur Hilfe bei insbesondere *beruflichen Konflikten, Aufgaben und Problemen* eingesetzt werden. Oder ausführlich beschreiben als eine Kombination aus individuell unterstützter Problemlösung und Konfliktbearbeitung in einem *umfassenden Spektrum von beruflichen und den Beruf tangierenden privaten Problemen*. Damit ist vor allem

> Hilfe zur Selbsthilfe gemeint. Die Aufgabe des Coaches ist nicht, die Probleme des Klienten zu lösen, sondern ihm bei der Lösung seiner Probleme zu helfen."

Unter dem zentralen Themenkomplex Problem- und Konfliktbewältigung wird eine Vielzahl von Themen und Problemen des Klienten zusammengefasst, die berufliche und fachliche, sowie den Beruf tangierende private und persönliche Probleme umfassen (vgl. z.B. Rauen, 2002a, S. 69; Rückle, 2000, S. 20; Hoffmann, 1999, S. 4; Wahren, 1997, S. 9). Ähnliche Aussagen zur Entwicklung des Coaching-Partners finden sich in einer Vielzahl weiterer Definitionen (z. B. Böning & Fritschle, 2008, S. 42; Böning, 2007; Fehling & Oepen, 2004, S. 35; Böning, 2003b; Sulzberger, 2003, S. 5; Rauen, 2002a, S. 69; Schreyögg, 2002, S. 20; Peterson, 1996, S. 85; J. Ulrich, 1993, S. 53; Rückle, 1992, S. 70-71).

Die Betrachtung der Themen im Coaching kann auch aus der Perspektive einer bewussten Unterscheidung von Business- und Life-Coaching vorgenommen werden. Dieser Auffassung des Autors stehen übereinstimmende wie anderslautende Ansichten anderer Autoren gegenüber: Während Greif und Laux einer zu starken Unterscheidung aus praktischen wie theoretischen Gründen eher reserviert gegenüberstehen (verschiedene mündliche Aussagen in 2012), wird eine nahezu gleichlautende Position z.B. von Migge (2005) vertreten, nach dessen Verständnis man dann von Business- oder Executive-Coaching spricht, „wenn die Themen sich eher um Beruf und Karriere bewegen und wenn der Klient eine Führungsperson ist" (ebd., S. 22). Von Personal- oder Life-Coaching sowie von psychologischer Beratung werde hingegen gesprochen, „wenn die Themen der Beratung auch Partnerschaft, Familie, Work-Life-Balance und Ähnliches umfassen" (ebd., S. 22). Ähnlich unterscheiden Grant und Zackon (2004, zitiert nach Sparrow, 2007, S. 278) „life coaching (with a focus upon clarifying and pursuing life goals and values)" von „executive coaching, small business coaching and career coaching".

Der Autor der vorliegenden Arbeit gelangte zu einer ähnlichen Position wie Migge (2005) nicht allein durch eine definitorische Unterscheidung, sondern nicht zuletzt durch die Ergebnisse einer früheren eigenen Studie (Böning & Fritschle, 2005) und durch eine im Rahmen der vorliegenden Untersuchung durchgeführte nochmalige Recherche zu den Themen der aktuellen wissenschaftlichen Coaching-Forschung (vgl. Kapitel 3.4.1.3 und 3.4.2.2). Beachtenswert ist bei den Ergebnissen der in 2005 von Böning und Fritschle veröffentlichten Studie die erkennbar stärker unternehmensbezogene Perspektive von Personalmanagern einerseits und der stärkere Individual- und allgemeine Problemfokus bei Coaches andererseits, zu dem private Themen auch zu gehören scheinen, zumindest dann, wenn sie die berufliche Performance beeinflussen.

Ein ähnliches, aber noch differenzierteres Bild ergibt sich, wenn man die allgemeinen Zielsetzungen und Themen jener 243 Veröffentlichungen betrachtet, die im Zuge der abschließenden Recherche im Rahmen dieser Arbeit im Feld des Coachings zusammengetragen wurden (Stand: 09.07.2013). Es lässt sich hier nach Auffassung des Autors eine deutliche Schwerpunkt-Unterscheidung der Coaching-Themen ausmachen, die in plausibler Weise durch die beiden Felder „Business" und „Life" charakterisiert werden könnte.

Die 132 gefundenen Veröffentlichungen zu Business-Coaching (siehe Kapitel 3.4) zeigen einen eindeutigen Themen-Schwerpunkt, der neben der dominanten Häufigkeit von Coachings, die zur Verbesserung der Management- und Führungskompetenz im Allgemeinen durchgeführt wurden, u.a. durch die folgende Schwerpunktthemen gekennzeichnet wird:

- Persönlichkeits-/ Potenzialentwicklung
- Mitarbeiterführung/ People Management
- Emotionale Stabilität/ emotionale Entlastung
- Selbstmanagement bei Stress, Burn-out, Krisen, Überlastung oder auch Unzufriedenheit
- Neue Aufgabe/ Funktion/ Rolle/ Position/ Herausforderung
- Konfliktmanagement
- Steigerung der Produktivität/ Leistung
- Karriereplanung/ Karriereentwicklung/ Neuorientierung
- Organisationale Veränderungsprozesse
- Bearbeitung persönlicher und beruflicher Probleme

Die 29 Veröffentlichungen hingegen, die sich dem Bereich des Life-Coachings zuordnen lassen (vgl. Böning & Kegel, 2015), betonen sehr viel stärker das persönliche Wohlbefinden und die grundsätzlich persönlichkeitsbezogene mentale Stärke der Coachees sowie Verhaltensthemen aus dem primär außerberuflichen Bereich, auch wenn das Thema Lernverhalten/ Prokrastination eine erkennbare Schnittstelle zum Business-Bereich darstellt. Dazu gehören Themen wie

- Emotionales Wohlbefinden/ Psychische Verfassung/ Ängstlichkeit
- Lernverhalten/ Prokrastination
- Umsetzung/ Verfolgung persönlicher Ziele
- Selbstwirksamkeitserwartung (akademisch, allgemein, sozial)
- Beziehungen zu anderen

Insgesamt ist zu betonen, dass sehr viel weniger Studien recherchiert werden konnten, in denen explizit Life-Coaching der Gegenstand der Untersuchung war, als dies für Studien aus dem Business-Coaching-Bereich galt. Dies bestätigt faktisch eine frühere Aussage von Grant (2003), der seine bereits im Jahr 2000 getroffene Feststellung wiederholte: „[…] there has been little empirical research into the effectiveness of life coaching“. Und das, obwohl bereits seit den 1950er Jahren der Markt des „personal development“ weltweit rapide gewachsen war (Grant, 2003, S. 253). Auch das Fazit einer Studie von Sparrow (2007) lautete noch vor wenigen Jahren, dass Life-Coaching viel weniger verstanden sei als „performance coaching”.

Es kann davon ausgegangen werden, dass der Schwerpunkt im Life-Coaching sehr viel stärker in den folgenden, das individuelle bzw. das private Leben und seine Bedeutung betreffenden Bereichen liegt, auch wenn die Themen Work-Life-Balance und Organisation der Arbeit in einem begrenzen Umfang Schnittstellen zum Business-Coaching darstellen – was aber immer nicht nur vom Thema selbst, sondern von seiner besonderen Behandlung in der jeweiligen Studie abhängt (vgl. z.B. Grant, 2008; Grant & Cavanagh, 2007; Green, Grant & Rynsaardt, 2007; Grant & Zackon, 2004 zitiert nach Sparrow, 2007; Migge, 2005; Grant, 2003):

Partnerschaft, Familie, Work-Life-Balance, Klärung von Lebenszielen, Werte, Gestaltung des Alltages, Weiterentwicklung von persönlichen Beziehungen,

Organisation der Arbeit, Umgang mit den Finanzen, Reflexion der eigenen Lebensüberzeugungen, eigenes Wohlbefinden, Umgang mit Erfolg, Bilanzierung der eigenen Träume und des Lebensplanes

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass sich das Life-Coaching nach dem Verständnis von Buer und Schmidt-Lellek (2008) explizit vom Life-Coaching in der angloamerikanischen Tradition abhebt, wie es eben geschildert wurde, wie auch vom Business-Coaching der gleichen Herkunft (ebd., S. 24). Die Anlässe für ein Life-Coaching in der Perspektive von Buer und Schmidt-Lellek orientieren sich vielmehr grundsätzlich an vier übergeordneten Themen (ebd., S. 71): Glück, Sinn, Verantwortung und Lebensstil/ Lebenskunst.

Nach diesem Ansatz kann jedes Thema, ob primär im Arbeitsumfeld oder im privaten Bereich lokalisiert, immer wieder auf diese vier Meta-Ziele bezogen werden, wenn man die Themen des Coaching-Partners in einer ganzheitlichen und nicht parzellierten Sicht des Menschen betrachtet – was bei diesem Ansatz der grundsätzliche Anspruch ist (siehe Buer & Schmidt-Lellek, 2008).

Auch Palmer (2008) kam vor einiger Zeit zu der vom Autor bevorzugten Unterscheidung von Business-Coaching, Life-Coaching und Gesundheits-Coaching, die er direkt in der Überschrift zu seinem Artikel verwendete: „Multimodal coaching and its application to workplace, life and health coaching". Zu einem gleichen Schluss gelangten Newnham-Kanas und Kollegen in ihrer Annotated Bibliography of Life Coaching and Health Research (2009).

Ob allerdings Life- und Gesundheits-Coaching tatsächlich von Business-Coaching unterschieden und damit als weiterer Schwerpunktbereich der aktuellen Coaching-Aktivitäten herausgehoben werden sollten, ist bisher noch kein prominenter Gegenstand der aktuellen Coaching-Diskussion in Forschung und Praxis. Beim gegenwärtigen Entwicklungsstand des Coachings, in dem noch die grundsätzlichen Definitions- und Begründungsanstrengungen zur Konturierung des Coachings nicht abgeschlossen sind und die klassischen Abgrenzungsbemühungen des Coachings von Psychotherapie, Training und Supervision im Vordergrund stehen (siehe z.B. DBVC, 2010; Schreyögg, 2010; Schreyögg, 2007), könnte diese Unterscheidung als klassifikatorisch überzogen, voreilig und/ oder unzweckmäßig erscheinen. Die aktuelle Diskussion in Forschung und Praxis beschäftigt sich (noch) nicht mit dieser Schwerpunktbildung im Sinne einer künftigen Fach-Differenzierung. Wenn überhaupt behandelt, dann wird dieses Thema im Hinblick auf die Sinnhaftigkeit einer Unterscheidung von Business- und Life-Coaching erörtert.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle gesagt werden, dass in (nahezu) jeglicher Form von Coaching Themen bearbeitet werden, die kurz- oder längerfristig kognitive (z.B. Orientierung), emotionale (z.B. Entlastung) und/ oder verhaltensbezogene Veränderungen (z.B. Führungsverhalten) bewirken sollen, die im allgemeinsten Sinne zur Leistungsförderung und zur Zielerreichung im beruflichen oder persönlichen Bereich führen. Oder mit Stober und Grant formuliert: Der Coach führt seine Klienten zu einer verbesserten Kompetenz, zu einem gesteigerten Commitment und einer erhöhten Zuversicht (Stober & Grant, 2006). Übersehen

werden darf dabei nicht, dass die philosophisch-weltanschauliche Perspektive, die damit verbundene Werteposition oder der theoretisch konzeptionelle Ansatz mancher Autoren wie z.B. der Life-Coaching-Ansatz von Buer und Schmidt-Lelleck (wie z.B. Buer & Schmidt-Lellek, 2008) oder die systemischen Kurzzeitansätze im Coaching, siehe z.B. de Shazer et al. (2008) oder Szabo und Meier (2008), u.U. zu etwas anderen Themenfokussierungen, zu einer Neuinterpretation oder u.U. gar zu einer Verschiebung der ursprünglich von den Coachees/ Coaching-Partnern selbst genannten Themenschwerpunkte bzw. faktischen Zieländerungen durch den Coach führen können. Diese Themen- und Zielinterpretation ist nicht als Folge persönlicher Willkür, sondern als Folge der theoretisch-konzeptionellen Grundposition der jeweiligen Autoren bzw. Praktiker zu verstehen. Der Hinweis auf die Unterschiede in der Betrachtung bewusster und unbewusster Anteile der Persönlichkeit, der Bedeutung der Kommunikation in einem interaktiven System bezüglich der Entwicklung individuell beobachtbarer Störungen und der Wichtigkeit kognitiver oder rein verhaltensbezogener Veränderungen bei der persönlichen Entwicklung mag als Platzhalter an dieser Stelle ausreichen, um die Problematik anzureißen.

5. Rollenverhältnis von Coach und Coaching-Partner (Coachee)

Immer wieder wird in den Definitionen die freiwillig gewünschte, individuelle und interaktive Beratungsbeziehung zwischen Coach und Coaching-Partner angesprochen, die durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen geprägt sein soll (vgl. z.B. E. Lippmann, 2006a, S. 19-20; Fehling & Oepen, 2004, S. 35; Fischer-Epe & Schulz von Thun, 2004; Hartmann, 2004, S. 139; Offermanns, 2004, S. 65; Backhausen & Thommen, 2003, S. 33; Ennis et al., 2003; Rauen, 2002a, S. 69, S. 19; Grant, 2001, S. 8; Rauen, 2001; Douglas & Morley, 2000; Garman et al., 2000, S. 201; Kilburg, 2000, S. 65 ff; Hall et al., 1999, S. 40; Schreyögg, 1995, S. 7-8; Brinkmann, 1994, S. 11; Weiß, 1993, S. 13; Rückle, 1992, S. 71; Looss, 1991, S. 139).

Die freiwillige Teilnahme am Coaching gilt zwar nach wie vor überwiegend als wünschenswertes bis zwingend wichtiges Kriterium für einen erfolgreichen Prozess, aber es gibt zunehmend zumindest verbale Praktikerberichte, die von Einschränkungen dieses Prinzips in verschiedenen Fällen berichten: z.B. wenn die Maßnahme bei Führungskräften als letzte Bewährungschance vor härteren Sanktionen nahegelegt wird und klare Zielvereinbarungen getroffen werden. Oder wenn in Veränderungsprozessen einzelnen Managern oder einer Gruppe von Führungskräften eines Unternehmens die Teilnahme an einem Coaching durch einen externen Coach seitens des Unternehmens nahegelegt wird – was nach den Erfahrungen des Autors in verschiedenen Unternehmen von Coach-Kollegen schon bestätigt wurde – allerdings wegen der inhärenten Brisanz nicht immer öffentlich.

Looss (1991, S. 139), einer der Väter der Coaching-Bewegung in Deutschland, sieht in der Interaktion zwischen Coach und Klienten v.a. einen Prozess, der unter vier Augen sowie in einer neutralen und klar vereinbarten Beziehung stattfindet:

> „Coaching ist eine *individuelle* Beratungsform für Führungskräfte bei personenbezogenen Problemen im Rahmen der Berufsrolle. Es beruht auf dem Lernpotenzial, das die *dialogische* Situation auf der Basis einer *neutralen* und *klar vereinbarten Beziehung* bereitstellt."

Während Looss (1991) und z.B. Offermanns (2004) mit ihren Definitionen den „traditionellen“ Kern des allgemeinen Verständnisses von Coaching in Deutschland betonen, haben sich in der Zwischenzeit eine Reihe von neuen Formen und Formaten des Coachings entwickelt: z.B. Teamcoaching (z.B. E. Lippmann, 2006b; Schmid, 2005), Virtuelles Coaching (Geißler & Metz, 2012; Geißler, 2008), Projektcoaching (z.B. O. Hinz, 2009; R. Lippmann, 2006), Kurzzeitcoaching (z.B. Szabó, 2010; Meier & Szabo, 2008) sowie die fast schon üblich werdenden Varianten des Telefon-Coachings sowie des Einsatzes von E-Mails und SMS im Coaching, die sich in den USA und Japan schon einer viel stärkeren Verwendung erfreuen als in Europa, gerade auch in Deutschland (vgl. z.B. Dreyer, 2010; Greif, 2010). Die Frage, inwieweit sich in diesen neuen Coaching-Formaten auch neue Formen des Rollenverhältnisses zwischen Coach und Coaching-Partner abbilden werden, befindet sich erst im Anfangsstadium der Diskussion.

Maßgeblich ist für professionelle Autoren und Coaches in Deutschland bzw. in der westlichen Hemisphäre vor allem, dass Coaching kennzeichnender Weise impulsgebend und fördernd ist, nicht aber in klassischer Weise lehrend oder instruierend, wie einer der Pioniere des Coachings aus England betonte (Whitmore, 1992 zitiert nach Stober & Grant, 2006). Auf die z.T. völlig verschiedenen Coaching-Verständnisse, die sich bei einer interkulturellen bzw. globalen Betrachtung des Coaching-Verständnisses ergeben, wird an dieser Stelle nicht eingegangen, da sie nicht den Kern der vorliegenden Untersuchung betreffen. Da aber gerade im asiatischen Raum (z.B. besonders in Japan) teilweise ein völlig anderes Coaching-Verständnis vorliegt, sei zu einer vertieften Betrachtung auf andere Autoren verwiesen, die sich mit diesem Thema auseinandersetzen: z.B. Bresser (2011), Greif (2008) und Rosinski (2003).

In der Mehrzahl der aus dem deutschen oder dem angelsächsischen Verständnis resultierenden Definitionen wird die Art und Weise der Interaktion (direkt) angesprochen, die aus dem ursprünglich westlichen Coaching-Verständnis heraus explizit oder implizit als „Hilfe zur Selbsthilfe“ bezeichnet wird (vgl. Greif, 2008, S. 59; Offermanns, 2004; Rauen, 2002a, S. 69; Grant, 2001, S. 8; Rückle, 2000, S. 20f; Brinkmann, 1994, S. 11). Wie viele andere Autoren betont auch Rückle (2000, S. 20f) in diesem Zusammenhang noch einmal, dass es nach klassischem Coaching-Verständnis nicht die Aufgabe des Coaches ist, selbst die Lösungen anzubieten oder zu erarbeiten, sondern vielmehr den Klienten intensiv anzuregen, selbst einen neuen Lösungsweg zu entwickeln (vgl. auch Grant, 2001, S. 8; Waldroop & Butler, 1997, S. 9; Huck, 1989, S. 413). Die dabei erforderliche Neutralität des Coachs, wie sie z.B. Looss (1991) schon betonte, wird weithin geteilt und unterstrichen (vgl. u.a. König & Volmer, 2002, S. 11f). Auch eine spätere Definition von Rauen (2008a, online, Stand 15.01.2013) schildert seine Erwartungen an ein stark „nondirektiv“ ausgelegtes Vorgehen des Coaches:

> „Die Beratungsform Coaching kann anhand der folgenden Charakteristika definiert werden: […] Coaching ist individuelle Beratung auf der *Prozessebene*, d.h. *der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge,* sondern begleitet den Klienten und regt dabei an, wie eigene Lösungen entwickelt werden können. […] Coaching ist keine Beratung ‚von der Stange‘, sondern richtet sich nach den individuellen

> Bedürfnissen des Klienten. *Als Prozessberater ist der Coach kein ‚Besserwisser', sondern unterstützt den Klienten dabei, seine eigenen Lösungen zu finden.*"

Kilburg (2000, S. 65ff) hingegen geht mit seinem Coaching-Verständnis (s.o.) einen Schritt weiter als es in der etwas puristisch anmutenden Definition von Rauen klingt und geht somit über die reine Hilfe zur Selbsthilfe hinaus. Er spricht explizit die Verantwortung des Klienten innerhalb seiner Organisation an, womit er gleichzeitig an die übergeordnete Verantwortung des Coaches wie des Coachees appelliert. Er sieht es als eine Aufgabe des Coaches an, den Klienten bei seiner Zielsetzung, bei der Verbesserung seiner beruflichen Leistung und seiner Zufriedenheit zu unterstützen – dabei allerdings den Rahmen der ihn tragenden Organisation beachtend. Die hiermit angerissene Diskussion hat in jüngerer Zeit im Praxisfeld eindeutig neue Akzente bekommen, wie auch Schreyögg (2010) klar herausgearbeitet hat: Nach ihrer Auffassung sind im Coaching von Führungskräften, besonders oberer Hierarchieebenen, zumindest phasenweise auch Merkmale einer Expertenrolle zulässig bis notwendig (ebd.). Etwas populärer, aber in der Substanz gleich, äußerte sich vor einiger Zeit auch Dehner (2009) in der Fachzeitschrift „ManagerSeminare", worin er sich sogar zu der Formulierung „Tabubruch" veranlasst sah (ebd., S. 46).

Auch wenn dieser in der Praxis schon seit längerem eingetreten zu sein scheint, verdient diese Entwicklung eine deutliche Beachtung, da sie die klassische Rolle des Coaches flexibler, reicher, aber auch komplexer und schwieriger macht, d.h. tatsächlich oder auch nur scheinbar widersprüchlicher.

Gerade im Umgang mit oberen und obersten Führungskräften ist nach Auffassung des Autors und einer Reihe anderer Kollegen eine deutliche Akzentergänzung in Richtung einer in Teilen eher aktiven bis direktiven Rollenausprägung entstanden, die allerdings die Eigenverantwortung und Entscheidung durch den Coaching-Partner keineswegs infrage stellt, sondern sie nur anders „inszeniert" (vgl. auch Kapitel 3.5.2).

6. Vorgehen im Coaching und Bedeutung der Selbstreflexion

In vielen Definitionen werden klare Erwartungen an das Vorgehen und somit an die Kompetenz des Coaches formuliert, die sich auf seine Rolle im Coaching-Prozess, seinen Coaching-Ansatz und seine Methoden beziehen. So formuliert z.B. Schreyögg (2003, S. 173):

> „In einer qualifizierten Beratung werden methodische Maßnahmen nie beliebig appliziert, sondern ihre Anwendung steht idealerweise in einem ausformulierten konzeptionellen Rahmen".

Offermanns (2004) bezeichnet in ihrer Definition Coaching in einem ähnlichen Grundverständnis als „methodengeleitete […] Beratung". Dennoch, obwohl eine hohe Qualität der eingesetzten Methoden erwartet wird, findet eine eineindeutige Festlegung auf die einzusetzenden theoretischen Ansätze, Methoden oder Einzelinterventionen nicht statt. Vielmehr werden – zumindest in der Praxis – in dieser noch anhaltenden Phase der Professionalisierung verschiedenste Vorgehensweisen im Coaching zugelassen und angewendet.

Petzold et.al. (2002, S. 10) verlangen von einem Coach, dass er v.a. Feld- und Führungserfahrungen mitbringt, um Führungskräfte optimal in ihren Themen beraten und entwickeln zu können:

> „Coaching ist eine optimierungsorientierte Beratungs- und Entwicklungsmaßnahme zur Förderung der Kompetenz, Performance und Ressourcenlage, d.h. der persönlichen Souveränität/ Selbstwirksamkeit sowie der Situationskontrolle und Produktivität von Führungskräften bzw. anderer professioneller Fachkräfte. Coaching erfolgt durch spezialisierte Experten, die einerseits für eine solche Beratungsaufgabe über besondere Qualifikationen aufgrund eigener organisationaler Erfahrungen in der beruflichen Laufbahn (z. B. Projektleitung, Führungsaufgaben, etc.) verfügen und andererseits auf dem Boden breiter, interdisziplinär ausgerichteter Schulung in sozialinterventiven Methoden tätig werden."

Dass ein Coach über einen multimodalen und integrativen Methodenansatz verfügen sollte, um sich an die individuellen Bedürfnisse des Coaching-Partners anpassen zu können (vgl. Böning & Fritschle, 2005; J. Ulrich, 1993), lässt sich auch aus den Hinweisen anderer Autoren mehr oder weniger konkret herausfiltern (vgl. z.B. Kilburg, 2000, 1996; Peterson, 1996; G. Schmidt, 1995). Als Ziel gilt dabei vor allem das Ablösen von alten Denkmustern und überkommenen Reaktionen auf der Verhaltens- und Erlebnisebene, die durch neue zu ersetzen sind (Rückle, 1992).

Der Autor der vorliegenden Arbeit selbst hatte sein Verständnis von Business-Coaching früher z.T. mehr an den Hauptzielen der im Fokus stehenden Interventionsschwerpunkte ausgerichtet, die gerade im Business-Bereich von besonderer Bedeutung sind (vgl. Böning, 2007):

> „Coaching ist bewusste ziel- und ergebnisorientierte Selbstentwicklung und optimiertes Selbstmanagement mit drei Schwerpunkt-Zielen:
>
> - Standortbestimmung
> - Umsetzungsunterstützung
> - Konfliktmanagement."

Wobei der Autor dabei ergänzend Wert darauf legte, dass in dieser Aufzählung implizit eine methodische Schwerpunktsetzung enthalten ist: Während bei einer Standortbestimmung eindeutig ein stark personenzentriertes (d.h. eher nondirektives) Vorgehen des Coaches im Vordergrund steht, können bei der Umsetzungsunterstützung auch empfehlende oder gar instruierende oder direktive Interventionen hinzukommen, die im Falle eines akuten Konfliktmanagements teilweise sogar ein deutliches Gewicht einnehmen können, wenn z.B. arbeitsrechtliche Aspekte oder sonstige gefahrenträchtige Situationen ins Spiel kommen.

Das schon 2003 formulierte und etwas umfassendere Coaching-Verständnis des Autors der vorliegenden Arbeit (Böning, 2003a, S. 284) hatte das grundsätzlich personen- und persönlichkeitsnahe Vorgehen im Coaching im Rahmen des Businessbezuges folgendermaßen umrissen:

„Coaching ist eine personen- und persönlichkeitsnahe Beratung,

- die im Umfeld arbeits- und leistungsbezogener Anforderungen stattfindet,
- die sich auf Einzelpersonen, auf Gruppen, auf Projektteams oder auch auf Organisationseinheiten in einem gemeinsamen Prozess beziehen kann,
- die relativ kurzfristig und zielfokussiert oder auch längerfristig und themenweit (Arbeitssituation, persönliche Umstände,…) angelegt sein kann,
- die das Verhalten, die Einstellung, das Know-how und die soziale Wirkung der Beteiligten im sozialen Umfeld optimiert,
- die sich primär auf psychologische (persönlichkeits-, sozial-, organisations-/ arbeits- und wirtschaftspsychologische) Aspekte konzentriert, dabei aber im Rahmen der Möglichkeiten und Notwendigkeiten strategische, organisationsbezogene, technische und fachliche Aspekte mitberücksichtigt.“

V.a. im letzten Absatz wird hier die inhaltliche und von daher beeinflusste methodische Vielfalt noch einmal deutlich, mit der ein Business-Coach in der Regel zu agieren hat. Denn wenn die Person bzw. die Persönlichkeit, das soziale und arbeitsbezogene Umfeld und damit verbundene wirtschaftspsychologische, organisationsbezogene, technische und fachliche Aspekte in der Reichweite des Coachings liegen, dann ist es ratsam bis erforderlich, dass der Coach in möglichst vielen dieser Bereiche entsprechende (zumindest hinreichende Verständnis-)Kompetenzen aufweisen kann. Diese Auffassung scheint nicht weit weg von der Position Schreyöggs (2010) zu sein (siehe oben), wobei das hier aufscheinende gemeinsame Verständnis von der Nähe des Business-Coachings auch zu eher fachlichen Fragen der Organisation (z.B. zur Organisations-Struktur, zu Organisations- und Management-Prozessen, zu Strategie und Marktfragen) nicht das allgemein vorherrschende „reine“ persönlichkeitsbezogene Coaching-Verständnis vieler Coaches in der Branche zu repräsentieren scheint, sondern eher eine ausgeprägt businessorientierte Position markiert.

Wie sich in vielen Beschreibungen von Coaching-Prozessen und konzeptionellen Erörterungen ausdrückt, geht es im Coaching im Wesentlichen immer wieder um die Reflexion des Coaching-Partners (des Coachees), der neue Perspektiven gewinnen, seine Denkmuster verändern, seine gefühlsmäßige Verarbeitung oder sein konkretes Verhalten ändern will bzw. soll – immer in Abhängigkeit von definierten Zielen und den dorthin führenden neuen Wegen. Insofern ist es nach dem (weitgehend allgemeingültigen) Coaching-Verständnis von Mohr (2008) die grundsätzliche Aufgabe des Coaches im Rahmen der vereinbarten Zielsetzung,

„…*die Entwicklung über* die Beratung, Begleitung, *Reflexion* und Unterstützung *relevanten Handelns, Denkens und Fühlens*“ zu steuern.

Die hier herausgehobene Bedeutung der Reflexion und Selbstreflexion im Coaching-Prozess stellt besonders für Greif (2008, S. 59) jenen zentralen Punkt dar, um den in seinem integrativen Ansatz sein theoretisches Modell von Coaching aufgebaut wird:

„Coaching ist eine *intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen* sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung."

7. Unterscheidung von ähnlichen Interventionsformen

Das für den vorliegenden Zusammenhang dargestellte Grundverständnis von Coaching ist nur kursorisch abzurunden durch einen weiteren Aspekt, der verschiedene inhaltliche, methodische, marktbezogene, politische und rechtliche Implikationen aufweist. Diese gehören jedoch nicht in den Fokus der vorliegenden Arbeit, die sich auf inhaltliche bzw. methodische Differenzierungen bei der Durchführung von Business-Coaching bezieht. So wird an dieser Stelle auf die einschlägige Literatur verwiesen, die sich mit den Abgrenzungen von Coaching gegenüber Psychotherapie, Supervision, Training und der klassischen Fach- bzw. Unternehmensberatung auseinandersetzt.

Es sollen an dieser Stelle nur wenige Hinweise genügen: Erstens, dass diese Unterscheidungen und Abgrenzungen keineswegs eindeutig und allseits akzeptiert, sondern z.T. recht umstritten sind, wie in den historischen Betrachtungen von Drath (2012) erkennbar und im Vergleich verschiedener Positionen markant wird, z.B. denen von Fellermann (2011), Greif (2008), Buer und Schmidt-Lellek (2008), Lippmann (2006), Rauen (1999), Schreyögg (1998) oder dem Bundesverband Coaching e.V. (DBVC, 2010, 2012).

Zweitens: Als wichtigster Kernpunkt der verschiedenen Unterscheidungen kann der folgende gelten: Während es das Ziel der Psychotherapie ist, psychische Störungen zu behandeln bzw. zu heilen, so liegt die Zielsetzung des (Business-)Coachings vielmehr darin, überwiegend berufsbezogene Fragestellungen zu bearbeiten, für die der Coach u.U. auch über entsprechendes Fachwissen verfügen sollte (vgl. DBVC, 2010; Schreyögg, 2010). Wesentlich ist, dass ein Coach nicht per se ausgebildet ist, „psychische Erkrankungen, Abhängigkeitserkrankungen oder andere Beeinträchtigungen der Selbststeuerungsfähigkeit" zu behandeln (ebd., S. 26). Folgerichtig sind deshalb nach Lippmann (2006) intakte Selbstmanagement-Fähigkeiten des Klienten als notwendige Voraussetzung für das Coaching anzusehen. Da das Anliegen im Coaching meistens in Zusammenhang mit beruflichen Rollen steht, sollte der Business-Coach neben seinen Beratungskompetenzen konsequenterweise auch über organisationspsychologische bzw. (betriebs-)wirtschaftliche Erfahrungen bzw. Kompetenzen verfügen (siehe ebd.).

Drittens: Wie der DBVC in seinen Grundpositionen weiterhin festhält, dienen Trainings im Vergleich zum Coaching im Allgemeinen „dem gezielten Aufbau bestimmter Verhaltensweisen" oder verschiedener wünschenswerter Einstellungen (siehe hierzu DBVC, 2010). Das Ziel der oftmals in Firmen-Gruppen bzw. offenen Seminaren stattfindenden Trainings demgegenüber besteht vielfach darin, „ideale" Vorgehens- und Verhaltensweisen zu erlernen (ebd., S. 26). Im Coaching liegt die Verantwortung für die Themen- und Zielsetzung während des gesamten Prozesses hingegen beim Klienten selbst (E. Lippmann, 2006a). Im Gegensatz zum Coaching ist das Training weniger stark auf das Individuum

ausgerichtet, vielmehr an einem spezifisch zu verändernden Verhalten bzw. den Trainingsinhalten orientiert (DBVC, 2010). Während der Trainer in seiner Rolle als Fachexperte dem Kunden klar überlegen ist, findet man im Coaching ein weniger stark ausgeprägtes Beziehungsgefälle (E. Lippmann, 2006a). Methodisch lehnt sich das Coaching stärker an die Psychotherapie an, das Training hingegen stärker an die Erwachsenenbildung (ebd.). Trainingselemente lassen sich allerdings auch auf eine Weise in ein Coaching integrieren, dass Training Bestandteil eines Coachings sein kann (DBVC, 2010).

Viertens: Wie der DBVC weiter ausführt, liegt nach seinem Verständnis das Ziel einer Unternehmensberatung als Beispiel einer klassischen Fachberatung normalerweise in der „Veränderung der Strategie“ oder der „Optimierung der Effektivität […] von organisationalen Strukturen, Kulturen, Prozessen und Instrumenten“ (DBVC, 2010), um einen angestrebten Soll-Zustand des jeweiligen Unternehmens zu erreichen. Dieser orientiert sich konsequenterweise nicht in erster Linie am Erleben und Verhalten von Einzelpersonen oder Gruppen, sondern an den fachlichen oder wirtschaftlichen Zielen und Anforderungen des Unternehmens. Die klassische Fachberatung operiert deshalb primär aufgrund „harter Erfolgskriterien“, wie z.B. dem Umsatz, veränderter Kostenstrukturen, einer neuen technischen Ausstattung, veränderter Ablaufprozesse im Vertrieb oder Controlling usw.

Im Coaching stehen demgegenüber die „weichen“ Themen des menschlichen Verhaltens entscheidend im Vordergrund, folglich auch „weiche Erfolgskriterien“, wie z.B. bestimmte Kommunikations- oder Führungs-Fähigkeiten oder spezifische Verhaltensweisen im Rahmen des Informations- oder Selbstmanagements. Anders gesagt: Während die Fachberatung also eher fehlendes Know-how für die Bedarfe des Unternehmen liefert, wird demgegenüber durch Coaching das vorhandene Know-how der Menschen aktiviert und gegebenenfalls weiterentwickelt. Schließlich orientiert sich das Coaching nach der Auffassung des DBVC v.a. am individuellen Anliegen des Klienten, während die Fachberatung an den Zielen des Unternehmens ausgerichtet ist (DBVC, 2010).

Fünftens: Nach ähnlichen Gesichtspunkten werden in der neuesten Ausgabe der DBVC-Leitlinien (2012) auch weitere Beratungskonzepte von Coaching unterschieden, zu denen neben der Psychotherapie, der Supervision und dem Training auch Mentoring, die Mediation und das Coaching in der Rolle der Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter gehören.

8. Coaching-Verständnis der Verbände

Das Kapitel der Coaching-Definitionen von einzelnen Praktikern und Wissenschaftlern abrunden soll die Darstellung des gemeinsamen Kerns in den Coaching-Definitionen dreier wichtiger Verbände der nationalen sowie internationalen Coaching-Szene, die sich in ihrem Verständnis und ihrer Rollenfokussierung eindeutig nicht mehr auf das ursprüngliche amerikanische Verständnis von Coaching als Entwicklungsaufgabe von Führungskräften aus der Vorgesetztenrolle für Mitarbeiter heraus bezieht. Vielmehr wird ein aktuelles Verständnis propagiert, das den kleinsten gemeinsamen Nenner in der Definition des weltgrößten Verbandes findet, nämlich der ICF (International Coach Federation), die stellvertretend und anleitend für ihre Mitglieder die folgende pragmatische Definition auf ihrer Homepage veröffentlichte (http://www.coachfederation.org; Stand: 22.07.2010):

> „The ICF defines coaching as partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential."

D.h., Coaching ist geprägt durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit – überwiegend unter vier Augen – zwischen Coach und Klient, auf deren Basis in einem kreativen Prozess durch den Anstoß von Gedanken, Gefühlen und Handlungen das persönliche und berufliche Potenzial des Klienten optimiert wird.

Der DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.) schließlich fasste auf seiner Homepage unter dem Menüpunkt „Definition" das die Mitglieder leitende Coaching-Verständnis ausführlich zusammen (DBVC, 2015):

> „Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/ Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/ Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.
>
> Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coaching die Verbesserung der beruflichen Situation und das Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen.
>
> Durch die Optimierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens/ der Organisation gefördert werden.
>
> Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten/ seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen.
>
> Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten."

Diese umfängliche Definition des DBVC fokussiert explizit auf den Business-Bereich, da sie die Zielgruppe „Personen mit Führungs-/ Steuerungsfunktionen und […] Experten" sowie das Anwendungsfeld bzw. das Zielsystem „Unternehmen/ Organisationen" ausdrücklich nennt und damit eingrenzt. Sie ermöglicht weiterhin ein fokussiertes Bild von den Zielen und Themen von (Business-)Coaching („Weiterentwicklung von individuellen Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen"; „die Verbesserung der beruflichen Situation und das Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen"; „Steigerung und […] Erhalt der Leistungsfähigkeit"). Außerdem wird im letzten Absatz die zentrale Rolle der

Selbstwahrnehmung, der Selbstreflexion und der Selbststeuerung bei der Lösung der Themen angesprochen.

In der neuesten Ausgabe der DBVC-Richtlinien von 2012 wird dieses Verständnis von Coaching im Gewand sprachlicher Anpassungen inhaltlich wiederholt und fortgeschrieben.

3.2 Führungskräfte und Manager: Das Grundverständnis

3.2.1 Einleitung

Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich mit Aufgaben, Rollen und dem Führungsverständnis von Führungskräften oberster bis mittlerer Hierarchieebenen in großen Wirtschaftsunternehmen. Es werden damit Rahmenbedingungen geklärt, die das Verhalten – und damit möglicherweise auch die inhaltlichen oder methodischen Erwartungen - der in der vorliegenden Studie untersuchten Führungskräfte beleuchtet.

„Führung ist zielbezogene Einflussnahme“ (Neuberger, 2002; von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 1995 beide zitiert nach von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2003, S. 4). „Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen (Comelli & von Rosenstiel, 2001 zitiert nach von Rosenstiel et al., 2003, S.4).

„Führung“ ist, wie Muck (2007, S. 355) weiterhin beschreibt, ein „ubiquitäres interpersonales Phänomen in Organisationen“. Dabei scheint ein fast trivial zu nennender Umstand vorzuliegen, den von Rosenstiel so formulierte: „Jeder, der Mitarbeiter führt, weiß, was Führung ist. Allerdings wird das Selbstverständliche häufig wenig reflektiert, da Selbstverständliches meist wenig Bedachtes ist“ (von Rosenstiel et al., 2003, S. 4). Dieser sehr klar erscheinenden Einschätzung stehen in der Praxis oft Unklarheiten, Unschärfen und unterschiedliche Interpretationen über die konkret zu realisierenden Aufgaben, Rollen und Verhaltensweisen von Führungskräften gegenüber.

Der Begriff Management steht per Definition für „die Leitung sozio-organisatorischer Systeme, zumeist Unternehmen, mit Hilfe von managementtechnischen Methoden. Unternehmen zeichnen sich durch eine hohe Zielorientierung aus, in deren Mittelpunkt Gewinnerzielung, Wertsteigerung und Wachstum stehen. Durch wirtschaftlich bewusstes Gestalten und Lenken will das Management dieses Ziel möglichst optimal erreichen“ (W. Simon, 2009). Es ist gekennzeichnet durch zwei Perspektiven: die institutionelle Perspektive, d.h. „eine Gruppe von Personen, die in einer Organisation mit Anweisungsbefugnissen betraut ist“, sowie die funktionale Perspektive, die die „Aufgaben, die zur Steuerung einer Organisation erfüllt werden müssen“ umfasst (Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 6). Laufer (2009) fasst zusammen: „Das ‚Management‘ ist somit die Gesamtheit des Organisierens und Voranbringens eines Vorhabens oder Unternehmens“.

Wesentlich für das Verständnis der Aufgabenschwerpunkte der in der vorliegenden Arbeit untersuchten Führungskräfte ist der in den 1970er und 1980er Jahren zu beobachtende „Paradigmenwechsel in der Managementtheorie“ (siehe W. Simon, 2009): Sowohl Praxis als

auch Theorie der Unternehmensführung wandten sich zunehmend von den traditionellen Vorstellungen der Führung ab, die stark von militärischen und tayloristischen Prinzipien geprägt waren. In Zeiten eines auf hohem Niveau abflachenden Wirtschaftswachstums und des Vordringens stark demokratiegeprägter Gesellschaftswerte sowie selbstverwirklichungsorientierter Leitvorstellungen über das Individuum wurden die Erwartungen an ein visionäres Mehr an Führung immer wichtiger. Die Konturen eines transformationalen (auch: transformativen) Führungsstils wurden herausgearbeitet (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008; Steinmann & Schreyögg, 2005; von Rosenstiel, 2003; Neuberger, 2002). Die Vorstellungen der einseitig betriebswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmensführung wurden um Vorstellungen einer stark die Mitgestaltungsbedürfnisse der Mitarbeiter stimulierenden Mitarbeiterführung ergänzt. Statt bloßer Macht, Anordnung und Steuerung von Sachaufgaben durch Vorgesetzte rückten Themen wie Vision, Kommunikation, Sinnvermittlung und die Berücksichtigung von Motivationsaspekten in den Vordergrund. Zunehmend war das Vorbild von Führungskräften auf der Verhaltens-, Gefühls- und Einstellungsebene gefragt.

Das Managen, d.h. das Bearbeiten von Sachthemen, der Einsatz rationalistischer Managementmethoden und -instrumente zur Bewältigung sachlicher Aufgaben wie z.B. die Konzeption der Unternehmensstrategie, der Budgetierung, der Zielvereinbarung und des Controllings der wirtschaftlichen Ergebnisse wurde neu ausbalanciert in Richtung eines emotional motivierenden zwischenmenschlichen Miteinanders. Nicht die planerische und organisatorische Steuerung alleine war nunmehr ausreichend, sondern eine zu hoher Identifikation und Höchstleistungen inspirierende Führung wurde verlangt – also „Leadership“.

Während der Begriff „Führung“ in einem deutschen und europäischen Verständnis durch die Geschichte des Dritten Reiches und des Zweiten Weltkrieges lange Zeit diskreditiert war, wurde er in der angloamerikanischen Fassung zur Sehnsuchtsformel. Gerade in der dominierenden amerikanischen Managementlehre wurden Menschen wie John F. Kennedy, Martin Luther King, Ronald Reagan aus dem politischen Bereich und Lee Iacocca und später Jack Welch sowie Bill Gates und vor allem Steve Jobs aus dem Wirtschaftsbereich zu führenden Persönlichkeiten und Vorbildern für visionäre Führung. Dies in einem angloamerikanisch dominierten Zeitalter, das sich seit dem Zweiten Weltkrieg und besonders in der letzten Phase des vergangenen Jahrhunderts zu einer globalisierten Welt entwickelte, in der eine totalisierende Leistungsanforderung und ein globaler Wettbewerb zu einer allmählichen Ökonomisierung nahezu aller Lebensbereiche führte.

In dieser sich immer mehr beschleunigenden Entwicklung wurden nach Auffassung des Autors der vorliegenden Arbeit zunehmend zwei Dinge verwischt. Erstens: Auch wenn es zutrifft, dass Managen und Führen zwei Seiten einer Medaille sind, so stellen sie doch unterschiedliche, wenn auch komplementäre Schwerpunkte in der Ausübung einer Führungsrolle und in der Präferenz der sie ausführenden Persönlichkeiten dar. Sie führen bei einseitiger Ausprägung in der Regel zu deutlich unterschiedlichen Effekten in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern. Sie sind in der Ausübung der Schwerpunkte von den handelnden Personen nicht beliebig zu wechseln, sondern folgen deutlich individuellen Fähigkeiten, Bevorzugungen, Erfahrungen und der entsprechenden Ausbildung. Zweitens:

Auch wenn in einem allgemeinen Sinne die traditionelle Rolle von Führung stark von der Präferenz des verwaltungsähnlichen Managens (Betonung von Zahlen, Daten und Fakten) geprägt war und heute verstärkt durch die Betonung des moderner anmutenden Anteils von Führung durch Sinn, Kommunikation und die gefühlsmäßige Ansprache der Menschen überformt wird, so ist doch keineswegs zu verkennen, dass beide Anteile der Führungsrolle ihre unvermeidbare Berechtigung haben – aber keineswegs auf den unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens in gleicher Weise ausgeführt werden oder ausgeführt werden können. Die populäre Auffassung der Managementautoren und Managementtrainer Bennis und Nanus (Bennis & Nanus, 1985) z.B. lautete schlicht: „Manager machen die Dinge richtig, Führende tun die richtigen Dinge". Soziologisch gesehen scheint diese Aussage aus der „Mitte" der Gesellschaft und deren Werteorientierung zu kommen und trifft die Führungserwartung der Hierarchiemitte von Unternehmen und Organisationen – in der (stillen) Annahme, dass sie im Wesentlichen auch in der Unternehmenshierarchie „oben" gilt. Doch dort trifft diese Rollenerwartung der Führungskräfte als „Sozialarchitekten" (W. Simon, 2009) auf jene internalisierte Rolle der Führungskräfte als „Businessarchitekt(en)" (ebd., S. 435) – was zu einer anderen Betonung der Aufgaben und Anforderungen führt, nämlich zu der, eher als „Manager" von Unternehmen oder Unternehmenseinheiten zu wirken, die in einer mehr generalistischen Perspektive mit Hilfe von Zahlen, Daten und Fakten die wirtschaftliche Erfolgsseite des Unternehmens zu steuern haben.

In diesem Lichte der Betrachtung wird zumindest verständlich, warum von den Vertretern des „Oben" üblicherweise mehr die Business-Seite der Führungsrolle und von den nachgeordneten Führungskräften in der Mitte und den darunter positionierten Mitarbeitern eher die Mitarbeiterführung betont wird, wenn vereinfachend von „Führung" die Rede ist. Insofern ist die Doppel-Köpfigkeit von Führung keine bloße Janus-Köpfigkeit schillernder Persönlichkeiten, sondern als Unternehmensführung einerseits und Mitarbeiterführung andererseits Ausdruck unterschiedlicher Aufgaben- und Perspektivschwerpunkte verschiedener Führungsrollen, die alle in einem erfolgreichen Unternehmen als funktionierende Systemelemente eines Gesamtsystems zu verknüpfen sind.

3.2.2 Unterschiede in Gliederung und Bezeichnung von Führungsebenen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die beiden Begriffe „Manager" und „Führungskraft" – wie oben schon erwähnt – bewusst synonym verwendet, weil die Positionshöhe in der Unternehmenshierarchie als unabhängige Variable im Vordergrund nachfolgender Analysen steht und nicht das absichtlich oder unabsichtlich unterschiedliche Rollenverständnis und Rollenverhalten der handelnden Personen in Bezug auf „Führung". Somit können durch die Benennung alleine keine unberechtigten, weil ungeklärten Erwartungen an das tatsächliche Rollenverständnis der konkreten Funktionsträger geknüpft werden. Die Begriffe werden wertebezogen bewusst als gleichrangig behandelt. Über das Rollenverständnis der jeweiligen Funktionsträger sagen sie hier nichts aus.

Was die Ebenen anbelangt, so darf vermutet werden, dass die Begriffe „Topmanagement" und „Management" in der deutschen Praxis meistens weitgehend synonym verwendet werden – was eine andere Regelung im Einzelfall nicht ausschließt – und die beiden obersten

Entscheidungs- und Führungsebenen eines Unternehmens meinen, so z.B. bei der Deutschen Telekom oder Siemens, bei BMW, Daimler oder Audi, bei RWE und E.ON, bei SAP (vgl. hierzu z.B. Malik, 2006, 2005; Steinmann & Schreyögg, 2005).

Mit dem Ausdruck „Führungskräfte“ werden dagegen häufig die nachfolgenden Ebenen bezeichnet – aber auch nicht durchgängig: Gelegentlich sind die Führungskräfte aller Ebenen damit gemeint (Böning, 2003a; von Rosenstiel et al., 2003). Nach Collatz (2006, S. 3) andererseits spricht man „nur“ von „höheren Führungskräften“, wenn es um die von ihr und nach ihren Kriterien identifizierte Gruppe der Topmanager geht. Oberste Führungskräfte, die Entscheider-Ebene also, scheinen sich im betrieblichen Alltag oft weniger mit Verhaltens- Emotions- und Persönlichkeitsthemen auseinanderzusetzen als untere und mittlere Führungskräfte. Sie beschäftigen sich traditionell eher mit den generalistischen Aspekten der Unternehmensführung (General Management) als mit Führungsfragen im direkten Personenkontakt (Führungsverhalten), die sich auf die Ausprägung von Einstellungen, die Regulation von Emotionen oder auf Verhaltensaspekte und die direkte zwischenmenschliche Kommunikation im Rahmen der täglichen Arbeit oder der Lösung von Konflikten beziehen (Maurer, 2009; Böning, 2006; della Picca, 2006; vgl. z.B. Böning & Fritschle, 2005; Echter, 2005; Wegge, 2004; Fuchs-Heinritz, Lautmann, Rammstedt & Wienold, 1994).

Die Vergleichs- und Benennungsschwierigkeiten bezüglich Managern und Führungskräften bzw. hinsichtlich Management und der verschiedenen Funktions- und Führungsebenen bereiten in der betrieblichen Praxis weit weniger Schwierigkeiten als im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung, in der ein exakter Vergleich der verschiedenen Zielgruppen angestrebt wird. Deshalb wird an dieser Stelle Maliks (2005) Grundaussage zitiert: „Für jeden, der die Innenwelt eines Unternehmens kennt, ist klar, dass das Management nicht nur aus den Top-Organen des Unternehmens besteht. Die zweiten und dritten Ebenen unter dem Vorstand gehören ebenfalls zum Management, oft sind es noch mehr […]. Im Prinzip gehört jeder, der führt, zum Management, womit auch Meister in der Produktion Führungskräfte sind.“ (ebd., S. 21). Und zu der faktisch uneinheitlichen Begriffsverwendung in der Unternehmenspraxis erklärt er kategorisch: „Fast durchweg ist für Personen, die man im Deutschen als Führungskräfte bezeichnet, im Englischen der Begriff ‚Manager‘ zu verwenden. Bei höheren Führungskräften würde man von ‚Officers‘ oder ‚Directors‘ sprechen. Den Chef einer Abteilung nennt man nicht ‚Leader of‘, sondern ‚Head of‘, also nicht ‚Leader of Research‘, sondern ‚Head of Research‘, und der Generalbegriff für höhere Führungskräfte wäre ‚Executives‘. Der ‘CEO’ ist der ‘Chief Executive Officer’ und nicht der ‘Chief Executive Leader’.” (ebd., S. 25).

Wenden wir uns der Frage nach weiteren Einteilungen der verschiedenen Managementebenen zu, wie sie z.B. von Kaiser, Craig, Overfield und Yarborough (2011), Raes, Heijltjes, Glunk und Roe (2011), Kasper, Mühlbacher und von Rosenstiel (2005) sowie Stahl (1997) vorgenommen wurden.

Stahl (1997) bemühte sich um die Beschreibung der Veränderungen und Neuanforderungen in dem sich neu formierenden mittleren Management, das gerade harte Jahre der Lean Management-Einführung hinter sich gebracht hatte. Dies umso mehr, „als die offenbar unbegrenzten Möglichkeiten der Informationstechnologie, die Aufweichung des Kontrollparadigmas durch neue Arbeitsformen (z.B. teilautonome Gruppen, Job Enrichment)

und der Zwang zu Reaktionsschnelligkeit die Nützlichkeit einer ‚Mitte' immer mehr in Zweifel" gezogen hatte (ebd. S. 264). Nicht zuletzt mit Blick auf das „Kooperationsmodell" von Mintzberg definiert er das mittlere Management so: „…beginnt das ‚Mittlere Management' auf der Stufe unmittelbar über der ‚first-line supervision' (z.B. Meister, Büroleiter, Verkaufsgruppenleiter etc.) und endet unterhalb der Leitungsebene mit Gesamtverantwortung. Letzteres kann je nach Größe oder Organisationsstruktur für das ganze Unternehmen oder eine Geschäftseinheit gelten. In vielen Fällen werden die der Geschäftsleitung direkt unterstellten Bereichsleiter dem ‚oberen' Management zuzurechnen sein, da sie (mehr oder weniger) in die Gesamtverantwortung eingebunden sind." (ebd., S. 264). Wesentlich seien dabei der Lean-Ansatz, der damit verbundene permanente Kooperationsdruck, die zunehmende Komplexität, die allgegenwärtigen Wandlungsprozesse und die darin mögliche wie geforderte Beteiligung, die veränderten Machtverhältnisse und die ständig notwendiger werdende Kundenorientierung. Die so entstehenden neuen Anforderungen sind nach Stahls Ansicht durch die folgenden Kompetenzen gekennzeichnet: „…(1) die Bewältigung von Neuartigem; (2) das Beherrschen von Kommunikationsvielfalt; (3) die Verarbeitung von Mehrdeutigkeit; (4) die Fähigkeit zur Reflexion. Sie spielten bisher in der Aus- und Weiterbildung bestenfalls eine untergeordnete Rolle oder wurden gar nicht beachtet" (ebd., S. 267).

Kasper, Mühlbacher und von Rosenstiel (2005) unterschieden das Topmanagement vom mittleren Management und konzentrierten sich bei der Unterscheidung auf fünf Kompetenzen, unter denen sie in Anlehnung an Erpenbeck „Dispositionen selbstorganisierten Handelns" (ebd., S. 260) verstanden: die selbstdispositive, die methodische, die sozial-kommunikative, die Führungs- und die personale Kompetenz. Sie arbeiteten die unterschiedliche Notwendigkeit und Ausprägung dieser Kompetenzen auf den beiden Hierarchieebenen heraus und unterstrichen dabei das Nachlassen der personalen Kompetenz, zu der vor allem Durchsetzung und Konsequenz zählten, zugunsten der „sozial-kommunikativen Kompetenzen und Führungskompetenzen" (ebd., S. 261). Wie breit bei der Unterscheidung der beiden Ebenen dabei das mittlere Management betrachtet wird, wird aus dem folgenden Hinweis deutlich: „Das Selbstbild des mittleren Managements für die Zukunft zeigt, dass sich die Manager schon auf den Sprung ins Topmanagement vorbereiten. Die eigene Karriere soll dabei hauptsächlich durch die Übernahme des strategischen Managements gefördert werden. Die heutigen Topmanager fordern von den zukünftigen Mittelmanagern hingegen eine hohe Anpassungsfähigkeit und generelle Einsetzbarkeit. Ein Widerspruch zwischen Top- und Mittelmanagement liegt offensichtlich auch hier wieder vor." (ebd., S. 263). Hier wird nicht nur eindeutig die Differenz zwischen Top- und mittlerem Management betont, sondern gleichzeitig durch die Beschreibung der Schnittstelle deutlich, dass hiermit gerade auch Führungsfunktionen gemeint sind, die sich direkt unterhalb des Topmanagements befinden und sich stark mit strategischen Fragestellungen beschäftigen. Hier wird die Möglichkeit oder gar Notwendigkeit erkennbar, in dieser Strukturierung des mittleren Managements eine weitere Führungsebene zu sehen, die nicht zuletzt den Autor der vorliegenden Arbeit zur Beschreibung einer eigenen Ebene führte, die nachfolgend als „Seniormanagement" bezeichnet wird.

Die Unterscheidung von Top- und Mittelmanagement sowie diejenige zwischen Strategie-Entwicklung und Strategie-Implementierung stehen gerade im Mittelpunkt der Ausführungen

von Raes, Heijltjes, Glunk und Roe (2011) von der Maastricht University, bei der sie Topmanagement-Teams (TMT) und Mittelmanager (MT) unterscheiden. Sie führen dabei aus: „The basic premise of TMT research is that TMTs influence their organization through formulating and implementing strategy [...] Strategy formulation concerns the development and choice of a particular course of action, and strategy implementation comprises the subsequent communication, interpretation, adoption, and enactment of the plans." (Mintzberg & Waters, 1985; Noble, 1999 zitiert nach Raes et al., 2011, S. 104). Sie weisen auch darauf hin, dass „researchers have given less attention to strategy implementation than to strategy formulation" (ebd., S. 102). Wobei sich gerade in der interpretativen wie operativen Umsetzung der Strategie organisatorische, führungsbezogene und kommunikative Unterschiede vor allem in wirtschaftlichen Großunternehmen auswirken, aus denen die Unterscheidung einer Zwischenebene zwischen Top- und „echtem" Mittelmanagement abgeleitet werden kann. Hier ist das Seniormanagement anzusiedeln, das in großen Wirtschaftsunternehmen oft auch zu eigenen Abgrenzungen führt (z.B. bei BMW und E.ON zu eigenen Führungskreisen). So ist u.a. auch die große kommunikative Differenz zu verstehen, auf die Raes et al. (2011) immer wieder hinweisen und die durch explizit herbeigeführte Interaktionssituationen zu überbrücken ist – was offensichtlich notwendig ist, weil normalerweise andere Ebenen dazwischengeschaltet sind, die allerdings nicht immer explizit durch besondere Abgrenzungen bzw. Benennungen hervorgehoben werden.

Kaiser, Craig, Overfield und Yarborough (2011) beschäftigen sich in ihrem umfangreichen Review mit empirischen Arbeiten zur Einteilung von Führungsebenen aus angloamerikanischer Sicht und greifen die oft feststellbare Schwerpunktunterscheidung in Top-, Mittel- und unteres Management auf. Sie unterstreichen dabei explizit „how radical differences in work at each level pose adaptive challenges to managers who transition into positions of greater authority and responsibility" (ebd., S. 77). Und sie fahren fort (Kaiser et al., S. 78): „First, although organisations vary with regard to the number of levels in their hierarchies, at least three distinct levels of management can be identified in most organizations wherein requirements within a level are similar but are qualitatively different across levels (Hunt, 1991; Katz & Kahn, 1978; Zacarro, 2001) […] The nature of work at each level has been distinguished in terms of a number of dimensions, including time horizon (Jaques, 1989), functional activities (Katz and Kahn, 1978), primary requisite skills (Katz, 1955; Mann, 1965), and organizational responsibilities (Freedman, 1998; Mahler & Wrightnour,1973) […] managers frequently have difficulties making upward transitions because such moves require modifying previous reinforced behaviors and learning new skills, values, and perspectives (Freedman, 1998, 2005; Hogan, Hogan, & Kaiser, 2010, McCall, 2009; McCall & Lombardo, 1983; McCall, Lombardo & Morrison, 1988)."

Kaiser et al. (2011, S. 83) kommen angesichts der vielfältigen Einteilungen und Einteilungskriterien zu dem Haupteindruck, dass „middle managers coordinate cross-functional activities in a single business or organizational unit, executives are generally responsible for coordinating a portfolio of business or organizational units."

Hier wird im Ansatz eine Nähe zu der im Nachfolgenden dargestellten weiteren Unterscheidung des Autors zwischen dem mittleren und dem obersten Management erkennbar, weil sich einerseits der Beschreibung der „executives" folgen lässt, andererseits

aber in Deutschland die Unterscheidung der eher als Seniormanager zu bezeichnenden Ebene von der „Entscheiderebene“ (Vorstand, Geschäftsführung oder große Bereichsleiter) nahe liegt – und zu beachten ist, dass Coaching sich stark an regionalen Gegebenheiten ausrichtet. Dies gilt umso mehr, als Kaiser et al. (2011) selbst betonen, dass „research on derailment and transitions does support the idea of discontinuities”, was sie an der Tatsache verdeutlichen, dass die persönliche Beteiligung an Problemlösungen oder das initiative Handeln im Mittelmanagement wünschenswert, im oberen Management („executives“) aber die Bedeutung von „Mikromanagement“ gewinnen kann (ebd., S. 88). Auch wenn die Forschung primär vier Hauptdifferenzen herausgearbeitet habe, nämlich den Grad der Komplexität, die funktionalen Aktivitäten, die organisationsbezogenen Verantwortlichkeiten und die erforderlichen Fertigkeiten, variierten die konkreten Ausfüllungen derselben in und zwischen den Ebenen beträchtlich.

Bezugnehmend auf die vorhandenen Unterschiede in Theorie und Praxis wird im Nachfolgenden der faktische Ordnungsspielraum bei der Ebenenunterscheidung genutzt, um die der Untersuchung zugrundeliegende Systematik zu begründen und damit auch sowohl theoretisch-wissenschaftliche Schwierigkeiten und praktische Konsequenzen bei der Durchführung der vorliegenden Untersuchung wie der zugrunde liegenden Coaching-Prozesse aufzuhellen.

In der vorliegenden Studie wurden die teilnehmenden Führungskräfte in drei unterscheidbare Führungsebenen aufgeteilt: Top-, Senior- und Mittelmanagement. Die Begründung: Die zu beobachtenden Unterschiede der einzelnen Hierarchieebenen hinsichtlich ihrer Funktion, ihres Einkommens, ihrer Mitarbeiterzahl, ihrer Rolle und den Verhaltensgewohnheiten (vgl. auch Steinmann & Schreyögg, 2005) sowie die erlebten Perspektivunterschiede der Führungskräfte in real durchgeführten Coaching-Prozessen des Beratungsunternehmens Böning-Consult entsprechen ausdrücklich nicht der weit gefassten Definition des Topmanagements wie sie Collatz formulierte (2006, S. 41ff).

Die gewählte Einteilung basiert auf den Praxiserfahrungen des Autors in seiner früheren Funktion als Personaldirektor bei einem deutschen Großunternehmen sowie als langjähriger Berater und Business-Coach bei einer Vielzahl von Großunternehmen, darunter großen internationalen Beratungsfirmen und verschiedenen Dax-Konzernen andererseits. Bestätigt wird sie in Veröffentlichungen z.B. von Dorothee Echter (2005), die als Beraterin ebenfalls über ausgeprägte Coaching-Erfahrung auf Topmanagement-Ebene verfügt.

Diese Beratungserfahrung spiegelt sich zudem in den üblichen Hierarchieeben-Einteilungen von Personalberatungs-Unternehmen im Rahmen der Überprüfungen von Job-Grades in Großunternehmen wider, wie sie von renommierten internationalen Beratungsfirmen, wie z.B. der Hay Group (2009) oder von Towers und Perrin (2008, heute: Towers Watson) vorgenommen werden. Diese Job-Grading-Systeme versuchen in Unternehmen eine höhere Transparenz über Fach- und Führungsfunktionen herzustellen. Hierbei werden in Abhängigkeit von unterschiedlichen Geschäftsmodellen und unter Verwendung mehrerer Kriterien (wie z.B. der erforderlichen Ausbildung, der Zahl der insgesamt geführten Mitarbeiter im Verantwortungsbereich, der Budgetverantwortung und den entsprechenden Entscheidungskompetenzen, dem Berichtsweg usw.) für die Funktionen mit vergleichbaren Aufgaben- und Verantwortungsprofilen anhand von Summenwerten vergleichbare Grades

(Cluster) gebildet, aus denen die entsprechenden Hierarchieebenen und die damit verknüpften Gehaltsbänder abgeleitet werden.

Darüber hinaus ist im Rahmen der Internationalisierung der Wirtschaft und den damit verbundenen sprachlichen und organisatorischen Durchdringungen ein weiterer Umstand zu beachten, der zu Unklarheiten oder Missverständnissen führen kann: Während beispielsweise im amerikanischen Raum die Bezeichnung „Executives“ sowohl für das Topmanagement, das Seniormanagement, das Mittelmanagement und gelegentlich selbst für Führungskräfte der unteren Ebenen verwendet wird (siehe Malik, wie oben zitiert), scheint in Deutschland eher eine Gleichsetzung von „Topmanagement“ und „Executives“ auf den Visitenkarten und im täglichen Umgang praktiziert zu werden (Echter, online; Schreyögg, 2008; z.B. Böning, 2006; Böning & Fritschle, 2005). Gemeint sind damit in der Regel die beiden obersten Führungsebenen in Konzernen, d.h. Vorstände/ Geschäftsführer großer Unternehmen und Führungskräfte der ersten Berichtsebene, die üblicherweise als „Bereichsleiter“ in der Zentrale, in Stammhäusern, als „Bereichsvorstände“ in stark differenzierten Großkonzernen oder als Vorstände/ Geschäftsführer in Tochterunternehmen bezeichnet werden. Im Rahmen von internationalen Einsätzen ist darüber hinaus die jeweils gültige Verwendung englischer Ausdrücke wie „Executives“, Vice-President oder Senior Vice-President aufzunehmen. Damit ist es selbst innerhalb einzelner Konzernstrukturen international tätiger Firmen nicht immer leicht, die Funktionen und Funktionsinhaber hinsichtlich Rolle und Funktionswertigkeit eindeutig zu vergleichen – was allerdings im beruflichen Alltag keineswegs immer zu Problemen führt oder in Vertriebszusammenhängen wegen des damit beabsichtigten „Titular-Spiels“ zum Zweck des Impression-Managements (F. Schmidt & Thamm, 2008; Laux, 2003) manchmal sogar erwünscht ist.

Diese organisatorischen Strukturaspekte von Groß- und mittelständischen Unternehmen sind im Auge zu behalten, wenn die Rolle, die Gestaltungsmöglichkeiten und die Funktion der entsprechenden Führungsebenen verschiedener Unternehmen miteinander verglichen werden: Aufgabe, Entscheidungsmöglichkeit, Mitarbeiterzahl und Budgetverantwortung – und somit konsequenterweise auch das Einkommen – können nicht unerheblich variieren.

Verständlicherweise ist es sehr schwer, an aktuelle öffentliche oder veröffentlichbare Unterlagen von Firmen zu gelangen, die diese Strukturvergleiche präzise thematisieren, weil es sich dabei um vertrauliche wettbewerbsrelevante Informationen handelt oder um Business-Know-How, das z.B. gerade bei den Job-Grading-Firmen zum bezahlten Leistungs-/ Produkt-Know-How gehört. Aus diesem Grunde wurde vom Autor auf seine früheren Erfahrungen als HR-Direktor in einem deutschen Großunternehmen, das ein entsprechendes Job-Grading durchführte, sowie auf die jahrelangen Erfahrungen als Berater in der Zusammenarbeit mit BCG (Boston Consulting Group) und auf die in der täglichen Coaching-Arbeit erhaltenen Unternehmens-Informationen zurückgegriffen, um diesen Sachverhalt in allgemeiner Form zu systematisieren ohne identifizierbare Firmeninterna preiszugeben.

Ziel ist die möglichst realistische hierarchische Verortung der in der vorliegenden Studie untersuchten Stichprobe von Managern. Die nachfolgenden Darstellungen beschreiben die Systematik, die durch die wissenschaftlichen Hinweise im Nachfolge-Abschnitt unterlegt wird.

Die in der Praxis oft anzutreffenden Hierarchieebenen können weitgehend durch die folgende Einteilung und Visualisierung charakterisiert werden. Sie zeigen im Schema die zugeordneten Relationen vom Vorsitzenden des Vorstandes (VV) in Großkonzernen bis zur Ebene der Mitarbeiter in verschiedenen Unternehmen. Sie dienen als Basis für die in der vorliegenden Studie verwendeten Einteilungen in die drei Untersuchungsgruppen Topmanagement (TM). Seniormanagement (SM) und Mittelmanagement (MM):

(1) Erste (Oberste) Ebene:	Vorstände und Geschäftsführer von Großunternehmen oder großen Teilkonzernen mit eigenem Konzernprofil
(2) Zweite Ebene:	Bereichsleiter, Direktoren aus den Zentralen der Firmen und Vorstände bzw. Geschäftsführer aus mittelgroßen Teilkonzernen bzw. Tochterfirmen
(3) Dritte Ebene:	Geschäftsführer von mittleren Firmen, Hauptabteilungsleiter in Großkonzernen, Bereichsleiter in großen Firmen in dezentralen Einheiten
(4) Vierte Ebene:	Abteilungsleiter in der Zentrale von Großfirmen oder mittleren Firmen
(5) Fünfte Ebene:	Gruppenleiter, Teamleiter
(6) Sechste Ebene:	Meister

In manchen Unternehmen ist allerdings häufig auch eine andere Zählweise als die hier gewählte üblich: Die Zählung der Ebenen richtet sich manchmal nach den der obersten Ebene folgenden Führungsebenen und beginnt deshalb faktisch mit der zweiten Ebene, die als 1. Führungsebene bezeichnet wird. Die oberste Ebene wird dann als Vorstand, Geschäftsführung oder allgemeiner einfach als Unternehmensleitung benannt.

Für die vorliegende Untersuchung wurden nach dem Verständnis des Autors die beiden ersten Ebenen zu der Kategorie „Topmanagement“ zusammengefasst. Die aufgeführte dritte Ebene repräsentiert das „Seniormanagement“, während die vierte Ebene wegen der deutlich geringeren Spreizung von Aufgabe, Rolle und Kompetenzen zwischen den einzelnen Firmen und Firmengrößen konsequenterweise für das „Mittelmanagement“ steht.

3.2.3 Die systematische Unterscheidung von Top-, Senior- und Mittelmanagement

3.2.3.1 Das Topmanagement

Der Gesetzgeber in Deutschland grenzt das obere Management bzw. das Topmanagement von der mittleren und der unteren Führungsebene ab, indem er die beiden letztgenannten der „Arbeitnehmerbank“ zuordnet, das Topmanagement hingegen zur Arbeitgeberseite zählt (Steinmann & Schreyögg, 2005). Die gefundenen Definitionen und Zuordnungskriterien zu

den Hierarchieebenen lassen Freiraum zur Interpretation. Auf die Fragestellung der Zuordnung von Funktionsträgern zu einzelnen Hierarchieebenen gibt es Verschiedenheiten und Unschärfen in den Bezeichnungen und Antworten, wenn man von der Klarheit der Zuordnung der obersten Leitungsebene eines Großunternehmens bzw. eines Konzerns absieht. Die folgenden Zitate verschiedener Autoren zur Definition und Operationalisierung der Topmanagementebene verdeutlichen den gegebenen Interpretationsspielraum (jeweils zitiert nach Collatz, 2006, S. 46f):

- „Manager, die der CEO als Mitglieder des Topmanagement-Teams benennt“ (Glick, Miller & Huber, 1993; Hambrick, 1995)
- „Alle ‚Inside board Members‘“
  (Haleblian & Finkelstein, 1993)
- „Manager ab der Hierarchiestufe ‚Vice-President‘ aufwärts“
  (Hambrick & D‘Avemi, 1992; Keck & Tushman, 1993)
- „Die zwei höchsten Managementstufen im Unternehmen“
  (Wiersema & Bantel, 1992)
- „Gründer von Unternehmen“
  (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990)
- „Die einflussreichsten Manager an der Organisationsspitze (CEO oder General Manager) und diejenigen, die direkt an ihn berichten“
  (Finkelstein & Hambrick, 1996)

In Anlehnung an die Operationalisierung von Finkelstein und Hambrick (1996, zitiert nach Collatz, 2006) wählte Collatz zur Konzeption des TMI (Topmanagement-Index) die Option, neben Vorständen und Geschäftsführern auch Hauptabteilungsleiter und in einigen Ausnahmen auch Abteilungsleiter als Topmanagement zu definieren. Als Argument führte sie an, dass eine „zu starke Eingrenzung der Zielgruppe zum derzeitigen Forschungsstand […] nicht Ziel führend“ sei (Collatz, 2006, S. 47).

Die Übernahme dieser sehr weit gefassten Definition des Topmanagements von Collatz selbst hätte zu einer Einteilung der in der vorliegenden Arbeit untersuchten Führungskräfte geführt, die nicht nur durch die hier als „Topmanagement“ bezeichneten Führungskräfte, sondern weitestgehend sogar durch die Gesamtstichprobe repräsentiert worden wäre. Die stärker differenzierende Praxiserfahrung des Autors hatte allerdings gerade erst zu den Fragestellungen der vorliegenden Arbeit beigetragen, weswegen die Einteilung von Collatz nicht übernommen wurde. In der vorliegenden Untersuchung wird jenen Vorstellungen gefolgt, die als Topmanagement die beiden obersten Unternehmensebenen (vor allem in Großunternehmen) in den Vordergrund rücken und von Keck und Tushman (1993) sowie von Wiersema und Bantel (1992) und Hambrick und D‘Aveni (1992) am deutlichsten benannt wurden (jeweils zitiert nach Collatz, 2006).

Auf diesen Ebenen wird u.a. die Fähigkeit erwartet, sich in dem zunehmend politischer und globaler werdenden Umfeld nachhaltig behaupten zu können. Hierfür wird von Topmanagern auch die Fähigkeit zum offiziellen repräsentativen Auftritt für das Unternehmen verlangt, zu

dem auch das erfolgreiche Bewegen auf dem politischen Parkett in Verbänden, der Öffentlichkeit oder in politischen Steuerungskreisen gehört. So sind z.B. die zentralen Vertreter u.a. des Bankensektors, der Energie- und der Automobilbranche ständige Gesprächspartner in den Berliner Ministerien und dem Kanzleramt. Folglich ist es nicht überraschend, dass Persönlichkeitsstärke und die wahrnehmbare Fähigkeit verlangt wird, mit anderen als „Alpha-Tiere“ titulierten Topmanagern umgehen zu können, d.h. die Fähigkeit, sich einerseits durchsetzen und andererseits auch sinnvolle Kompromisse eingehen zu können. Gleichzeitig gilt als wichtiger Erfolgsfaktor für Topmanager, sich auch in der Mikropolitik des Unternehmens behaupten zu können. Nicht zuletzt Neuberger (2002) hat auf dieses natürliche Phänomen immer wieder hingewiesen, das von den Beteiligten oder von unerfahrenen Betrachtern gewöhnlich als Störvariable bzw. als Sonderphänomen der je gerade selbst erfahrenen „negativen“ Unternehmensumstände interpretiert wird. Dabei scheint es sich nicht um ein besser zu vernachlässigendes oder leicht zu überwindendes Epiphänomen zu handeln, sondern um eine psychologische Gesetzmäßigkeit von Unternehmen und Großorganisationen überhaupt, das aber nach unterschiedlichen Motivations-, Erwartungs- und Bewertungsstandards der Betrachter verschieden bewertet wird: als reales und zu akzeptierendes Organisationsphänomen oder als zu kritisierende und zu überwindende Organisationsgegebenheit.

3.2.3.2 Das Seniormanagement

Die in den Unternehmen zunehmend verbreitete Bezeichnung „Seniormanagement“ (z.B. Hauptabteilungsleiter in der Zentrale großer Unternehmen, Geschäftsführer und Bereichsleiter in Tochtergesellschaften) deckt meist jene Gruppe von Managern ab, die z.B. in ihren Organisationseinheiten über Prokura verfügen und rechtlich tatsächlich als leitende Angestellte gelten, zu deren Merkmal in besonderer Weise die Berechtigung des eigenständigen Einstellens und Entlassens von Mitarbeitern gehört. In der Praxis gelten üblicherweise aber zusätzlich etwas andere Spielregeln, nach denen die offizielle Bezeichnung von Führungskräften in Unternehmen als Leitende gerade in Entlassungsprozessen vor Gericht oftmals überhaupt nicht haltbar ist, da sie faktisch im Unternehmen überhaupt nicht zu diesen Personalentscheidungen ohne Zustimmung der Unternehmensleitung (Vorstand, Geschäftsführer oder Inhaber) berechtigt waren (mündliche Auskunft von Dr. Susanne Giesecke, Rechtsanwältin für Arbeitsrecht, München, Frühjahr 2010). Bei diesen Führungskräften handelt es sich um Vertreter jener Ebenen, die in der vorliegenden Arbeit dem Seniormanagement zugerechnet werden. Allerdings nicht primär aus rechtlichen, sondern aus Gründen ihrer Aufgaben und eigenständigen Rolle, die im Parallelvergleich zu (anderen) Großunternehmen weder einerseits vollständig der Unternehmensleitung noch andererseits dem Abteilungsleiter-Level entsprechen, weil sie anders als Abteilungsleiter mehrere Abteilungen oder Bereiche leiten, was eine begrenzte Eigenständigkeit in lokalen Bezügen bedeutet. Dennoch sind sie als Seniormanager nicht den beiden obersten Unternehmensebenen von Großunternehmen oder großen Mittelständlern zuzurechnen, was z.B. ihre Reichweite bei finanziellen, organisatorischen oder personellen Entscheidungen anbelangt. Zudem gehören sie, was Qualifikation und Aufnahme in bestimmte Management-Zirkel anbetrifft, noch nicht zu jenem Führungskreis, der bei

Topmanagement-Veranstaltungen gesamtunternehmensrelevante Fragestellungen diskutiert oder zum Auswahlkreis jener, aus denen üblicherweise die Besetzungen für Toppositionen auf der obersten Entscheiderebene direkt vorgenommen werden.

Ein Merkmal dieser Gruppe ist offenbar, dass sie noch weniger klar zu differenzieren scheint als Top- und Mittelmanagement und in der Praxis unterschiedliche Benennungen und politische Positionierungen erhält: Am einen Ende des Kontinuums des breit gestreuten Positionsspektrums steht das Onpulson Wirtschaftslexikon (2009), nach dem Seniormanager als Manager und Führungskräfte auf der obersten Unternehmensebene definiert werden – was nach dem Verständnis der vorliegenden Arbeit dem Topmanagement entspräche. Zum Seniormanagement im Onpulson-Verständnis gehört danach z.B. das Board of Directors. Das Seniormanagement in diesem Sinne ist verantwortlich für Corporate Governance, Unternehmensstrategie und die Interessen sämtlicher Stakeholder des Unternehmens.

Eher auf der anderen Seite des Kontinuums stehen Großkonzerne wie z.B. E.ON, die das Seniormanagement unterhalb der Executives ansiedelte (mündliche Mitteilung von Herrn Heberger, Leiter des HR-/ Executive-HR-Bereichs der E.ON AG in Düsseldorf am 14.05.2009). Bei E.ON galten zur damaligen Zeit die etwa 250 obersten Führungskräfte des internationalen Konzerns als „Executives“. Der Pool der konzernweit zentral betreuten Seniormanager wurde hingegen direkt darunter angesiedelt. Funktional in etwa vergleichbar mit der Mehrzahl der Executives von E.ON dürften bei BMW die etwa 250 Hauptabteilungsleiter eingeschätzt werden, die die Gruppe der „oberen Führungskräfte“ bilden. Die darüber hierarchisch liegenden etwa 50 Bereichsleiter von BMW, die die oberste Führungsebene direkt unterhalb des Vorstandes repräsentieren, sind fast auf der gleichen Höhe mit Vorständen der Teilkonzerne E.ON Energie und E.ON Ruhrgas anzusiedeln, je nachdem, welche Kriterien bei der Einschätzung verwendet werden. Sie dürften allerdings eine halbe Stufe höher im Vergleich zu den Vorsitzenden der Vorstände der zum E.ON-Konzern gehörenden Regionalversorgungsunternehmen (EVU) anzusiedeln und mit den entsprechenden Zentralfunktionen im Corporate Center des E.ON-Konzerns vergleichbar sein (bis zum Zeitpunkt des Jahres 2010). Die direkte Vergleichbarkeit „darüber“ oder „darunter“ hängt stark von den je gewählten Kriterien ab, wie z.B. dem Titel, der Einordnung der Funktion in der Hierarchie, dem Einkommen, dem Entscheidungs- bzw. Verantwortungsumfang oder der unterstellten Mitarbeiterzahl usw. Es handelt sich hierbei um Einschätzungen des Autors der vorliegenden Arbeit nach Auskünften der Personalabteilungen, der Vorstände und der nachgeordneten Führungskräfte in den beiden Unternehmen.

Eine gewisse Spreizung des Seniormanagements ist also offensichtlich. Wenn das Seniormanagement in der vorliegenden Untersuchung also an der Struktur von Konzernen ausgerichtet wird, dann bedeutet dies, dass seine Aufgabe in der Übersetzung der strategischen Ziele und Aufgaben der Organisation in jeweilige Bereichsperspektiven und Bereichsaufgaben besteht, die jeweils mehr oder weniger eng zusammenhängende Fachgebiete zusammenfassen und eine schon relativ eigenständige Steuerung überschaubarer Fachgebiete verlangen. Hier findet auch die Rückübersetzung und Eingliederung der fachlichen Basisarbeit in die sich schon politisch darstellenden Ergebniszusammenhänge statt. Das „Machbare“ ist hier wichtiger Gesichtspunkt bei der operativen Umsetzung, der

Steuerung der Bereiche oder Hauptabteilungen und der Auseinandersetzung mit Kollegen über die Umsetzung der Unternehmensziele und Vorgaben seitens des Topmanagements. Es ist dabei offensichtlich, dass die Aufgaben des so definierten Seniormanagements stark in Abhängigkeit von den jeweiligen Unternehmensstrukturen variieren und manchmal näher an den Rollen der Unternehmensleitung liegen, manchmal aber sich stärker an den Aufgaben des Mittelmanagements ausrichten. Im Einzelfall sind hier große Unterschiede zu beobachten.

3.2.3.3 Das Mittelmanagement

Das Mittelmanagement wird zwischen der untersten Führungsebene (jene Funktionen, in denen je nach Blickrichtung schon oder noch Mitarbeiter geführt werden) und der Führungsspitze von Unternehmen/ Organisationen angesiedelt. Damit ist noch nicht eindeutig die Breite des Mittelmanagements, d.h. die Anzahl der dazugerechneten Ebenen geklärt, wie aus den nachfolgenden Ausführungen deutlich wird. Nach einer aktuellen Definition in der (eher international bzw. angloamerikanisch ausgerichteten) Encarta Enzyklopädie handelt es sich bei dem Mittelmanagement um die folgenden Führungskräfte-Gruppen: „Das mittlere Management ist insbesondere in der Führungshierarchie mittlerer und größerer Betriebe anzutreffen, die in einzelne Abteilungen gegliedert sind. Hier ist es zwischen der unteren Führungsebene – etwa Vorarbeiter, Meister und Büroleiter – und der Führungsspitze des Unternehmens angesiedelt. Ihm gehören vor allem die leitenden Angestellten im Fertigungs- und im kaufmännischen Bereich an. Dazu zählen beispielsweise die Betriebsleiter, Abteilungsleiter und Ressortchefs. Diese sind sowohl mit Führungsaufgaben als auch mit ausführenden Tätigkeiten betraut und verfügen in der Regel über Prokura. Im Allgemeinen ist es ihre Aufgabe, den täglichen Betriebs- und Geschäftsablauf des Unternehmens in eigener Verantwortung zu leiten und dadurch das Topmanagement zu entlasten. Im Einzelnen umfasst das Aufgabengebiet insbesondere planerische und organisatorische Tätigkeiten wie auch Steuerungs- und Führungsaufgaben. Zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben steht den Angehörigen des mittleren Managements meist ein qualifizierter Stab zur Verfügung. Dieser hat beispielsweise die entsprechenden Vorarbeiten zur Entscheidungsfindung und Kontrolle zu leisten oder in speziellen Sachgebieten – z. B. in Rechtsfragen – zu beraten“ (Encarta, 2009).

In der deutschen Gesetzgebung werden allerdings die außertariflich leitenden Angestellten, das Mittelmanagement, von den tariflichen Führungskräften abgegrenzt, die das untere Management darstellen (Steinmann & Schreyögg, 2005).

Nach Auffassung des Autors wird in diesen Beschreibungen eine Überschneidung von Senior- und Mittelmanagement-Zuordnungen erkennbar: Die Transformation von Unternehmenszielen in Programme und konkrete Vorgaben und die Herbeiführung ihrer Umsetzung kann kennzeichnend sowohl für das Senior- wie für das mittlere Management sein. Mittelmanager (z.B. Abteilungsleiter) stehen an der Spitze der fachlichen Umsetzung ihrer jeweiligen Fachaufgaben. Nach unten betrachtet führen sie einerseits selbst Führungskräfte, die ihrerseits noch Mitarbeiter führen, verfügen aber andererseits über keine direkte Berichtslinie zur Unternehmensspitze, da sie nach oben betrachtet an Führungskräfte berichten, denen diese Aufgabe obliegt. Das damit angesprochene Seniormanagement eines

Unternehmens (z.B. Hauptabteilungsleiter, Bereichsleiter) hat die Integration und Synchronisation verschiedener Fachauffassungen und Schnittstellen innerhalb und außerhalb des eigenen Ressorts zu leisten.

Zum Abschluss der Charakterisierung des Mittelmanagements ist nochmals darauf hinzuweisen, dass gerade auf dieser Ebene die Hauptaufgabe der Führungskräfte darin besteht, die strategischen Unternehmensziele durch die Leitung der fachlichen Basisarbeit in konkretes operatives Handeln umzusetzen. Deshalb bedeutet für sie „Führung" zentral „Mitarbeiterführung" und nicht „Unternehmensführung" wie im Topmanagement. Man könnte diesen Aspekt gerade als einen der differenzierenden Kernunterschiede zwischen Top- und Mittelmanagement bezeichnen. Bezeichnenderweise führen diese zwar praktizierten, aber in der firmeninternen Kommunikation oft nicht klar angesprochenen Unterschiede sehr häufig zu kontroversen Führungserwartungen zwischen Unternehmensleitung und nachgeordneten Führungsebenen. Sie stellen einen typischen Beschwerdepunkt von mittleren und unteren Führungskräften und die Legitimationsbasis für viele der im Wirtschaftsbereich durchgeführten internen Führungstrainings und Weiterbildungsmaßnahmen dar (z.B. Schwuchow, 2009; Schreyögg, 2008; Böning, 2006; della Picca, 2006; Böning & Fritschle, 2005; Echter, 2005).

3.2.4 Empirische Ergebnisse der Führungsforschung

3.2.4.1 Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale von Führungskräften

Die im Folgenden berichteten Forschungsergebnisse haben eine direkte Relevanz für die drei Hauptteile der vorliegenden Untersuchung: für jenen Teil, in dem es um die Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften geht (Hypothesengruppen I und II), für jenen Teil, in dem die Themen im Coaching betrachtet werden (Hypothesengruppe III) sowie für jenen Teil, in dem das Coaching auf verschiedenen Führungsebenen (mittlere bis oberste Führungskräfte) evaluiert wird (Hypothesengruppen IV und V).

Zum Eingang stellt sich die Frage: Was ist unter „Persönlichkeit" zu verstehen?

> „Unter der Persönlichkeit eines Menschen wird in der Alltagspsychologie die Gesamtheit aller seiner Eigenschaften (Dispositionen und Gestalteigenschaften) verstanden, in denen er sich von anderen Menschen unterscheidet." (Asendorpf, 2007, S. 5)

Herrmann hat verschiedene unterschiedliche Definitionen von Persönlichkeit miteinander verglichen und eine zusammenfassende Definition formuliert, in der Persönlichkeit als „ein bei jedem Menschen einzigartiges, relativ überdauerndes und stabiles Verhaltenskorrelat" aufgefasst wird (1991 zitiert nach Laux, 2003, S. 13). Zimbardo und Gerrig unterstrichen, dass es in der Psychologie sehr viele unterschiedliche Definitionen von Persönlichkeit gäbe, die jedoch durchweg zwei Merkmale aufwiesen: „Einzigartigkeit" und „charakteristische Verhaltensmuster" (2004, S. 601). Die Autoren selbst konzipierten in ihrer eigenen Definition „Persönlichkeit" wie folgt: „Die einzigartigen psychologischen Eigenschaften eines Individuums, die eine Vielzahl von charakteristischen (offenen und verdeckten)

Verhaltensmustern über verschiedene Situationen und den Lauf der Zeit hinweg beeinflussen“ (ebd., S. 601).

Die Suche nach „der“ Persönlichkeit von Führungskräften, die auf Führungserfolg schließen oder wenigstens hoffen lässt, spiegelt sich am stärksten im „personalistischen“ Ansatz der Führungsforschung wider. Dieser Ansatz unterscheidet zwischen der Eigenschaftstheorie, die auch als „great man-“, „trait-“ oder „hero-theory“ bezeichnet wird, und der Situationstheorie, auch „times-“ oder „interaction-theory“ genannt. Die Eigenschaftstheorie verfolgt die Annahme, dass überwiegend bestimmte Eigenschaften der Person ihren Führungserfolg bedingen (siehe z.B. von Rosenstiel et al., 2003; Neuberger, 2002, 1976). Die Situationstheorie hingegen geht davon aus, dass neben der Person auch der gesamte Kontext für den Führungserfolg verantwortlich ist, z.B. die Geführten, die Aufgabe oder die Situation (siehe von Rosenstiel et al., 2003; Neuberger, 2002, 1976).

Von Rosenstiel fasst die Ergebnisse der diesbezüglichen Führungsforschung so zusammen: „Die Wissenschaft […] musste allerdings erkennen, dass es ‚die optimale Führungspersönlichkeit‘ oder ‚das optimale Führungsverhalten‘ nicht gibt. Die jeweilige Führungssituation muss mit bedacht werden […]“ (von Rosenstiel, 2003, S. 24).

Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale/ Big Five

Ein wichtiges Modell zur Beschreibung der allgemeinen Persönlichkeit liegt im Konzept der „Big Five“ vor. Es handelt sich dabei um jene fünf zentralen Faktoren, anhand derer sich Persönlichkeiten im Allgemeinen gut beschreiben lassen. Diese wurden ursprünglich aus dem lexikalischen Ansatz entwickelt, bei dem das komplette Lexikon einer Sprache schrittweise auf einen überschaubaren Satz von Eigenschaftsbezeichnungen reduziert wird (Asendorpf, 2007). Zu den Big Five gehören (ebd., S. 155):

- *Neurotizismus*, mit den Eigenschaften Nervosität, Ängstlichkeit, Erregbarkeit
- *Extraversion*, mit den Eigenschaften Geselligkeit, Nicht-Schüchternheit und Aktivität
- *Offenheit für Erfahrung*, mit den Eigenschaften Gebildet sein, Kreativität und Gefühl für Kunst
- *Verträglichkeit*, mit den Eigenschaften Wärme, Hilfsbereitschaft und Toleranz
- *Gewissenhaftigkeit*, mit den Eigenschaften Ordentlichkeit, Beharrlichkeit und Zuverlässigkeit

In verschieden Studien wurde empirisch geprüft, ob bestimmte Persönlichkeitsmerkmale die Leistung und den beruflichen Erfolg vorhersagen. Im Jahr 1991 erhielt dabei die Forschung zum Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und beruflicher Leistung bzw. der Vorhersagekraft von Persönlichkeit für berufliche Leistung einen erkennbaren Aufschwung (Borman, 2004). Barrick und Mount (1991) überprüften in ihrer Meta-Analyse den Zusammenhang von Persönlichkeit – operationalisiert durch die Big Five (Costa & McCrae, 1992) – und beruflicher Leistung für verschiedene Berufsgruppen. Ihre Ergebnisse zeigten, dass Gewissenhaftigkeit über die verschiedenen Berufsgruppen hinweg konsistent mit beruflicher Leistung zusammenhängt. Gewissenhaftigkeit steht dabei für die Bereitschaft,

Regeln zu folgen und Leistung zu bringen (Barrick & Mount, 2005). Gewissenhaftigkeit ist neben Emotionaler Stabilität derjenige Faktor, der sich übergreifend auf die allgemeine Leistung auswirkt (Barrick & Mount, 2005, S. 359). Dies bestätigten auch die Ergebnisse von Bergner, Neubauer und Kreuzthaler (2010), die in Gewissenhaftigkeit und Extraversion die konsistentesten Korrelate von Erfolg sehen.

Extraversion zeigte sich als valider Prädiktor für Erfolg bei stark durch soziale Interaktion geprägten Berufsgruppen: z.B. im Vertrieb und bei Managern (Barrick & Mount, 1991). Auch die Ergebnisse der Meta-Analyse von Tett, Jackson und Rothstein (1991) gingen in die gleiche Richtung wie die Ergebnisse von Barrick und Mount (1991). Ihre Ergebnisse seien zwar aufgrund des methodischen Vorgehens positiver als die von Barrick und Mount, in der Gesamtbetrachtung aber sehr wohl vergleichbar, so die Autoren (Tett et al., 1991). Dabei erscheint v.a. die Facette Durchsetzungsbereitschaft relevant. Wie Goleman (2006 zitiert nach Ames, 2008) beschrieb, sind die Chancen auf Erfolg im Beruf und in der Führungsarbeit für diejenigen größer, die einerseits motiviert, organisiert und kompetent genug sind, die relevanten Aufgaben zu bearbeiten, aber andererseits auch sozial und emotional ausreichend intelligent sind, um andere Personen zu „lesen“ und zu verstehen, Netzwerke ausfindig zu machen und wirksam einzusetzen, Beziehungen aufzubauen wie aufrecht zu erhalten und wichtige Stakeholder zu beeinflussen. Durchsetzungsfähigkeit, die dafür steht, wie sehr man sich für seine Interessen einsetzt und diese verteidigt, steht dabei in einem u-förmigen Zusammenhang zur Wirksamkeit von Führungskräften, so Ames (2008). Denn weder ein Zuviel noch ein Zuwenig sei förderlich für eine wirkungsvolle Führungsleistung. Eine höhere Durchsetzungsfähigkeit geht dabei mit besseren instrumentellen Ergebnissen einher, z.B. der Fertigstellung von Ergebnissen oder der Sicherung von Ressourcen. Im Falle einer zu starken Ausprägung kann sie sich allerdings negativ auf soziale Ergebnisse auswirken. D.h. es kann zu Problemen beim Aufbau von Beziehungen und/ oder zu Vertrauensverlusten führen. Das richtige Maß sei dabei immer von der Situation abhängig (vgl. Ames, 2008).

Verschiedene andere Untersuchungen zeigten, dass Konstrukte, die für eine hohe Durchsetzungsfähigkeit stehen, wie z.B. Dominanz, Aggressivität oder Rücksichtslosigkeit, positiv mit einer wirkungsvollen Führungsleistung einhergehen (vgl. z.B. Bass, 1990; Gough, 1990; Lord, de Vader & Alliger, 1986 jeweils zitiert nach Bergner et al., 2010). Durchsetzungsstarkes Verhalten wirkt sich dabei nicht nur auf die instrumentellen Ergebnisse aus, sondern kann auch den Karrierefortschritt vorhersagen und die Wahrscheinlichkeit positiv beeinflussen, befördert zu werden (vgl. z.B. Dulewicz & Herbert, 1999; Wayne, Liden, Graf & Ferris, 1997; Johnson & Scandura, 1994 jeweils zitiert nach Bergner, Neubauer & Kreuzthaler, 2010).

Bergner et al. fassen zusammen: Dominante, ehrgeizige und handlungsorientierte (extravertierte) wie leistungsstrebsame, planende und zuverlässige (gewissenhafte) Führungskräfte erreichen ihre Ziele eher, werden mit größerer Wahrscheinlichkeit befördert und sind zufriedener (Bergner et al., 2010). Es scheint außerdem so zu sein, dass gewissenhafte und extravertierte Führungskräfte eher korrigierend eingreifen, wenn ihre Karrieresituation nicht mit ihren Erwartungen übereinstimmt, was wiederum dazu führt, dass sie mehr Chancen erhalten, die Karriereleiter hinaufzuklettern (vgl. Crant, 1995 zitiert nach Bergner et al., 2010).

In einem quantitativen Review von 15 Meta-Analysen zum Zusammenhang von Persönlichkeit – operationalisiert durch das Big Five-Modell – und beruflicher Leistung bestätigten Barrick, Mount und Judge (2001) die herausragende Vorhersagekraft des Faktors Gewissenhaftigkeit. Gewissenhaftigkeit sei offenbar eine eigenschaftsorientierte Motivationsvariable, nach der in der Organisationspsychologie länger gesucht worden sei, so die Autoren. Sie fanden weiterhin, dass Emotionale Stabilität (der Gegenpol zu Neurotizismus) ebenfalls ein guter Prädiktor für die allgemeine berufliche Leistungsfähigkeit war. Emotionale Stabilität steht, so Barrick und Mount (2005), für Belastbarkeit, für die Fähigkeit, Ressourcen auch abzurufen, Aufgaben zu bewältigen und Leistungen zu erreichen. Der Zusammenhang zu spezifischen Leistungskriterien sei jedoch nicht im gleichen Maße ausgefallen wie im Falle der Gewissenhaftigkeit. Den Autoren zufolge ist der nachgewiesene Zusammenhang von Emotionaler Stabilität und Leistung im Beruf intuitiv plausibel. Die Persönlichkeitsfaktoren Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Verträglichkeit hingegen würden nicht die allgemeine berufliche Leistung vorhersagen. Sie würden aber, so die Autoren, eine spezifische Bedeutung in bestimmten Berufen oder für bestimmte Leistungskriterien zeigen: Extraversion und Offenheit für Erfahrungen sagten Trainingsleistung besonders gut vorher, und Emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit sagten Teamwork moderat gut vorher. Sie konnten mit ihren Ergebnissen wie auch schon Barrick und Mount (1991) unterstreichen, dass Extraversion einen guten Prädiktor für die Leistungsfähigkeit in Management- und Polizeiberufen sowie für den Vertrieb und im Verkauf darstellt (vgl. auch Salgado, 1997 zitiert nach Muck, 2004). Im Review von Hurtz und Donovan (2000, zitiert nach Muck, 2004) erwies sich Extraversion nach Gewissenhaftigkeit für Manager als zweitbester Prädiktor (neben Neurotizismus bzw. Emotionaler Stabilität) für die berufliche Leistungsfähigkeit.

Nach Salgado (1997, zitiert nach Muck, 2004), der drei Meta-Analysen im Review betrachtete, ist das Merkmal Verträglichkeit hingegen eher hinderlich für Manager. Die Dimension Verträglichkeit wird durch eine Facette geprägt, die sich von den übrigen fünf zu unterscheiden scheint: Vertrauen wird von verschiedenen Autoren als fundamentale Voraussetzung für das Gelingen von Geschäftsbeziehungen beschrieben (z.B.Yunus, 2007).

Judge et al. veröffentlichten 2002 eine Meta-Analyse mit dem Ziel, die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit (Big Five) und Führung (Leadership) aufzudecken – und kamen zu sehr ähnlichen Ergebnissen. In einer multiplen Korrelationsanalyse erwies sich Extraversion als das konsistenteste Korrelat zu Leadership. Extraversion erscheint den Autoren zufolge als wichtigste Persönlichkeitseigenschaft von Führungskräften und für effektives Leadership. Nach Extraversion erwiesen sich Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen als stärkste und konsistenteste Korrelate von Leadership. Offenheit für Erfahrungen erschien den Autoren dabei als der kontroverseste und am wenigsten verstandene Faktor. Außer zu Kreativität und soziopolitischen Einstellungen zeige dieser Faktor die relativ geringsten Verknüpfungen zu Leadership-Kriterien. Neurotizismus und Verträglichkeit seien am wenigsten erfolgsrelevant für Führungskräfte. Verträglichkeit erwies sich nur in zwei spezifischen Situationen als relevant: wenn sie mit Effektivität als spezifischem Kriterium für Leadership korrelierte und wenn sie in Studentenstichproben analysiert wurde.

Interessant erscheinen in diesem Zusammenhang zwei Fragen: Erstens, ob sich der Zusammenhang zwischen diesen Leistungsaspekten und der Persönlichkeit nicht nur in einzelnen konkreten Bewährungssituationen, sondern auch in der allgemeinen Karriereentwicklung widerspiegeln könnte. Und zweitens, ob sich die Ausprägungen der Persönlichkeitsfaktoren auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen unterscheiden könnten.

Hendricks und Payne (2007) zeigten in ihrer Studie, dass der Zusammenhang zwischen den Big Five Persönlichkeitsfaktoren (distale Merkmale) und der Effektivität von Führung durch verschiedene proximale Merkmale mediiert wird. Ihre Stichprobe setzte sich aus Studenten zusammen, die jeweils in Teams von vier Personen aufgeteilt wurden. Proximale Merkmale waren Zielorientierung (Learning-, Performance Prove- und Performance Avoid Goal Orientation), führungsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung (Leadership Self-efficacy) und Führungsmotivation (Affective-Identity-, Social-Normative- und Noncalculative Motivation to Lead). Es zeigte sich, dass Learning Goal Orientation positiv mit Leadership Self-efficacy zusammenhängt, die wiederum positiv mit Affective-Identity Motivation to Lead und Social-Normative Motivation to Lead korrelierte. Dies spreche dafür, so die Autoren, dass Personen mit einer hohen lernorientierten Zielorientierung eher führen wollen, weil sie gerne führen und eine Art Pflichtbewusstsein dafür besitzen. Performance Avoid Goal Orientation und Noncalculative Motivation to Lead korrelierten negativ miteinander, was Hendricks und Payne (2007) zufolge z.B. so interpretiert werden könnte, dass Personen, die stärker dazu neigen, negative Bewertungen und Kritiken anderer zu vermeiden, auch eher dazu tendieren, die Vor- und Nachteile des Führens gegeneinander abzuwägen und eher weniger motiviert sind, eine Führungsrolle zu übernehmen. Learning Goal Orientation, also das Streben nach neuem Wissen und herausragenden Leistungen, scheint die Zusammenhänge zwischen jeweils den Big Five und Leadership Self-efficacy sowie Affective-Identity Motivation to Lead und Social-Normative Motivation to Lead zu mediieren. Demnach seien die Big Five tatsächlich eher als distale Merkmale zu betrachten, die motivationale Prozesse und Mechanismen über Zielerreichungstendenzen beeinflussen. Noncalculative Motivation to Lead zeigte zudem einen positiven Zusammenhang zu den Bewertungen der Effektivität des Führens durch das Team, was dafür zu sprechen scheint, dass diejenigen, die motiviert sind zu führen und keine Kosten-Nutzen-Analyse bzgl. der Führungsaufgabe durchführen, als effektivere Führungskräfte in den Augen ihrer Teammitglieder angesehen werden. Anders herum zeigte sich ein negativer Zusammenhang zwischen den Teamratings bzgl. der Führungseffektivität und der Social-Normative Motivation to Lead, d.h. der Motivation zu führen aus einem Pflicht- oder Verantwortungsgefühl heraus (Hendricks & Payne, 2007).

Kornør und Nordvik (2004) gingen der Frage nach, welche Zusammenhänge zwischen den Big Five und den drei Führungsrichtungen bzw. -stilen „Change/ Development“, „Production/ Task/ Structure“ und „Employee/ Relations“, gemessen mit dem Leadership Behavior Questionnaire CPE von Ekvall und Arvonen (1994 zitiert nach Kornør & Nordvik, 2004), bestehen. Die Dimensionen „Production/ Task/ Structure“ und „Employee/ Relations“ leiten sich von den Führungsverhaltensdimensionen aufgabenorientiert und beziehungsorientiert ab, die als Prädiktoren für die Effektivität von Führung bekannt sind, und wurden um die dritte Dimension „Change/ Development“ ergänzt. An der Stichprobe von Führungskräften, vorrangig Mittelmanagern, zeigte sich, dass Extraversion und Offenheit für neue Erfahrungen positiv und Neurotizismus negativ mit der Dimension „Change/ Development“ korrelierten.

Der stärkste Zusammenhang zeigte sich zwischen Verträglichkeit und „Employee/ Relations“. Auch hier stellte sich heraus, dass Extraversion und Gewissenhaftigkeit wichtige Merkmale von Führungskräften darstellen: Sie korrelierten positiv mit allen drei Dimensionen. Auf Facettenebene ergaben sich die stärksten Korrelationen zwischen Altruismus und „Employee/ Relations“, zwischen Herzlichkeit und „Employee/ Relations“ sowie zwischen Ordnungsliebe und „Production/ Task/ Structure“. „Production/ Task/ Structure“ ließ sich zudem auch am besten anhand der Persönlichkeitsmerkmale vorhersagen: Die Big Five erklärten 37% der Varianz dieser Dimension mit Gewissenhaftigkeit als stärkstem Prädiktor. Für den Gesamtwert des CPE-Fragebogens waren erneut Extraversion und Gewissenhaftigkeit die einzigen signifikanten Prädiktoren (Kornør & Nordvik, 2004). Mit dieser Studie wurde die Bedeutsamkeit der Persönlichkeitsmerkmale Gewissenhaftigkeit und Extraversion für Führungskräfte insgesamt unterstrichen und die Relevanz von Verträglichkeit für einen erfolgreichen beziehungsorientierten Führungsstil, von Offenheit und emotionaler Stabilität für einen veränderungs- und entwicklungsorientierten Führungsstil sowie von Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Extraversion und geringer Offenheit für einen aufgabenorientierten Führungsstil gezeigt. Die drei Führungsstil-Dimensionen erwiesen sich zudem als stabile Faktoren (ebd.).

In einer US-amerikanischen Untersuchung konnten Howard und Bray (1990) den Nachweis führen, dass die Skalen Gewissenhaftigkeit und Leistungsmotivation mit einem höheren Aufstieg und Karriereerfolg zusammenhängen.

Boudreau, Boswell und Judge (2001) prüften mit ihrer Untersuchung ebenfalls diesen Zusammenhang. Sie maßen, welchen Einfluss die Big Five auf den Karriereerfolg haben. Sie unterschieden hierbei zwischen dem extrinsischen und dem intrinsischen Erfolg. Zum extrinsischen Karriereerfolg zählten: Vergütung, Vormachtstellung/ Einfluss, Nähe zum CEO und Einschätzung der Arbeitsfähigkeit. Als intrinsischer Erfolg wurden gezählt: Arbeitszufriedenheit, Lebenszufriedenheit und Karrierezufriedenheit. Zusammengefasst zeigten die Ergebnisse für die U.S.-Stichprobe, dass ein geringer Neurotizismus sowie eine geringe Verträglichkeit mit einem höheren Karriereerfolg zusammenhingen. Extraversion zeigte deutlich weniger Zusammenhänge. Dafür schien eine hohe Gewissenhaftigkeit sich negativ auf die Zufriedenheit auszuwirken: mit allen intrinsischen Parametern zeigten sich signifikant negative Korrelationen (ebd.).

In der europäischen Stichprobe kam es z.T. zu deutlich anderen Ergebnissen. Extraversion, die bei den US-amerikanischen Führungskräften keinen Zusammenhang zu extrinsischen Erfolgsparametern aufwies, korrelierte hochsignifikant positiv mit allen, d.h. extrinsischen und intrinsischen, Parametern. Dieses Ergebnis könnte bedeuten, dass Extraversion ein wesentliches Persönlichkeitsmerkmal gerade für europäische Führungskräfte darstellt. Emotionale Stabilität (geringe Neurotizismuswerte) hatte bei den Europäern hingegen keinen signifikanten Zusammenhang zu extrinsischen Parametern, korrelierte jedoch hoch signifikant mit der Arbeits-, der Lebens- sowie der Karrierezufriedenheit. Hinsichtlich der Bedeutung der Emotionalen Stabilität für die intrinsischen Erfolgsparameter waren sich beide Stichproben also sehr ähnlich.

Das Konzept der Big Five wurde u.a. von Andresen (1995 zitiert nach Fietze, Holst & Tobsch, 2009) um eine sechste Basisdimension ergänzt: die Risikobereitschaft. Bzgl. dieses

Merkmals zeigte sich bemerkenswerterweise, dass Angestellte ohne Führungsposition risikobereiter sind als der Durchschnitt der Bevölkerung, Führungskräfte aber noch risikobereiter als die Angestellten (ebd.).

Bei einem Vergleich der Führungskräfte mit anderen Angestellten der Privatwirtschaft zeigte sich, dass sich die Führungskräfte in ihrer Selbsteinschätzung hinsichtlich der Big Five deutlich von den Angestellten unterschieden (Fietze et al., 2009): Die Führungskräfte zeigten sich in dieser Studie emotional stabiler, offener und gewissenhafter als die Angestellten in der Privatwirtschaft. Korrespondierend waren sie auch weniger verträglich als die Letzteren und dies in noch geringerem Maße als der Durchschnitt der Bevölkerung.

Unbetrachtet blieben jedoch zwei Fragen: Erstens, inwieweit diese Ergebnisse ohne weiteres auf den deutschsprachigen Raum übertragen werden können, da die länderspezifischen Anforderungen an Führungskräfte z.T. klare Unterschiede aufweisen (siehe auch Hossiep, Paschen & Mühlhaus, 2000). Und zweitens, inwieweit Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen oberer und mittlerer Führungskräfte bestehen könnten.

Leistungsmotivation

Neben den Merkmalen der Big Five ist die Leistungsmotivation als ein weiteres zentrales Merkmal von Führungskräften zu betrachten. Das Leistungsmotiv (need for achievement) unterscheidet Menschen dahingehend, welche Bedeutung sie der Planung und dem Anstreben ihrer persönlichen Ziele beimessen (McClelland & Franz, 1992). Motivation und Leistungsmotivation im Besonderen sind Haupt-Determinanten der Arbeitsleistung (vgl. Colquitt, LePine & Noe, 2000; Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1995 beide zitiert nach Bergner et al., 2010) und beeinflussen den Führungserfolg positiv (Bergner et al., 2010). Im Gesamtspektrum der Leistungsmotivation weist vor allem die Dimension Dominanz einen positiven Zusammenhang zur Wirksamkeit von Führungskräften auf (vgl. Bergner, Neubauer & Kreuzthaler, 2010). Außerdem besitzen erfolgreiche Manager eine gute Selbstkontrolle über ihre Gefühle (Roco, 2002). Die Fähigkeit zu lernen ist ein weiteres wichtiges Kriterium bei der Stellenbesetzung von Spitzenpositionen (vgl. z.B. Hofmann, 2000 zitiert nach Collatz, 2006). Lernbereitschaft, als eine weitere Dimension der Leistungsmotivation, ist wiederum die Voraussetzung für diese Lernfähigkeit.

Leistungsmotivation weist, wie bereits erwähnt, einen Zusammenhang zu höherem Aufstieg und Karriereerfolg auf, wie Howard und Bray (1990) in ihrer Untersuchung herausfanden. Sie steht für das Bestreben, exzellente Leistungen durch das eigene individuelle Bemühen zu erzielen (vgl. McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1958 zitiert nach Bergner et al., 2010). Sie beeinflusst die Wirksamkeit einer Führungskraft positiv (vgl. Litwin & Stringer, 1968 zitiert nach Bergner et al., 2010).

Eine allgemeine Grundannahme ist die, dass Leistungsmotivation als globale Verhaltensorientierung vielfältige Bezüge zu verschiedenen Persönlichkeitsvariablen aufweist (Schuler & Prochaska, 2001). Aus diesem Grund wurde auch das Big Five-Konzept in Form des NEO-Fünf-Faktoren-Inventars (Borkenau & Ostendorf, 1993) zur Konstruktvalidierung des Leistungsmotivationsinventars (LMI) eingesetzt (Schuler & Prochaska, 2001, S. 46), mit

dem in der vorliegenden Arbeit die Leistungsmotivation gemessen wurde. Vor allem Neurotizismus und Gewissenhaftigkeit korrelierten dabei mit einigen der insgesamt 17 Dimensionen des LMI. Den engsten negativen Zusammenhang wiesen Furchtlosigkeit und Neurotizismus auf. D.h., Personen mit hohen Neurotizismuswerten wiesen gleichzeitig niedrige Werte der Furchtlosigkeit auf. Gewissenhaftigkeit hingegen korrelierte besonders hoch positiv mit Selbstkontrolle, Beharrlichkeit und Engagement. Weniger häufig und gleichzeitig geringer waren die Zusammenhänge zwischen Extraversion und den LMI-Dimensionen: Offenheit und Verträglichkeit zeigten sich hier als relativ konstruktfern (vgl. Schuler, 2001).

Aus diesen oben berichteten Ergebnissen wurde seitens des Autors der vorliegenden Studie abgeleitet, dass sich die mit dem NEO-PI-R und dem LMI messbaren Persönlichkeits- und Motivations-Aspekte sehr gut zur Beschreibung und potentiellen Differenzierung der für die vorliegende Untersuchung gewählten Stichprobe der Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen eignen, da sie wichtige und oft geprüfte Persönlichkeitsmerkmale abbilden (siehe auch Steiger & Lippmann, 2008a, 2008b; Schuler & Prochaska, 2001).

Entscheidungsverhalten

Darüber hinaus wurde angenommen, dass die Präferenz für ein bestimmtes Entscheidungsverhalten ein weiteres wichtiges Persönlichkeitsmerkmal zur Beschreibung der Stichprobe der Führungskräfte darstellt, da Führungskräfte (unterschiedlicher Hierarchieebenen) in ihrem Arbeitsalltag permanent verschiedene größere und kleinere Entscheidungen zu treffen haben und die entsprechende Fähigkeit oftmals als eines der zentralen Merkmale von Führungskräften angesehen wird (z.B. Laufer, 2009; Malik, 2006, 2005; Steinmann & Schreyögg, 2005; Vroom & Yetton, 1973 zitiert nach von Rosenstiel, 2003). Folglich ist nicht überraschend, dass in einer Umfrage (Roger & Blenko, 2006, S. 62) Topmanager aus 350 international tätigen Unternehmen selbst angaben, dass die Qualität, Geschwindigkeit und Umsetzung getroffener Entschlüsse entscheidend für den Unternehmenserfolg sei.

Personen können bzgl. ihrer Entscheidungspräferenz dahingehend unterschieden werden, ob sie bevorzugt eher intuitiv oder reflektiv entscheiden (Epstein, Pacini, Denes-Raj & Heier, 1996). „Intuition“ steht dabei für den Entscheidungsmodus, bei dem das unmittelbare Gefühl zu einer Handlungsoption führt, während bei dem Modus der „Deliberation“ die Entscheidungen stärker aufgrund von Kognitionen getroffen werden (C. Betsch, 2004).

Die Präferenz für intuitives Entscheiden (Entscheiden „aus dem Bauch heraus“) korreliert positiv mit der Schnelligkeit, mit der Entscheidungen getroffen werden sowie mit den Faktoren Extraversion und mit der Dimension der Verträglichkeit des NEO-PI-R – und ist dabei unabhängig von der Fähigkeit, logisch denken zu können. Die Präferenz für Deliberation hingegen korreliert positiv mit dem Big-Five-Faktor Gewissenhaftigkeit, mit Perfektionismus, mit dem Bedürfnis nach Strukturiertheit – und ist relativ unabhängig von der Fähigkeit zum logischen Denken (C. Betsch, 2004).

Zu beachten ist hierbei, dass Intuition nach Betsch nicht als Gegenteil von Deliberation zu verstehen ist. Es handelt sich nach ihrer Auffassung nicht um zwei Endpunkte einer Dimension, sondern um zwei voneinander unabhängige Dimensionen (vgl. dazu z.B. Epstein, 1990). So ist es möglich, dass bei zu treffenden Entscheidungen eine deliberate Informationssuche einer intuitiven Entscheidung vorausgeht bzw. Gefühle gegenüber Objekten in eine deliberate Entscheidung mit einfließen können (aus C. Betsch, 2004). Wie Untersuchungen gezeigt haben, können die beiden Entscheidungsmodi (Intuition vs. Deliberation) sehr unterschiedliche Konsequenzen haben. So können z.B. sowohl die Entscheidungswahl, die Entscheidungszufriedenheit als auch die Verlässlichkeit der getroffenen Einschätzungen variieren, je nachdem, ob die Betreffenden intuitiv oder deliberat Entscheidungen getroffen haben (C. Betsch, Betsch & Haberstroh, 2004; Haberstroh & Betsch, 2002; T. Betsch, Plessner, Schwieren & Gütig, 2001; Wilson et al., 1993; Wilson & Schooler, 1991). Wie letztlich die Entscheidungen getroffen werden, hängt jeweils auch von situativen Gegebenheiten ab, wie z.B. Zeitdruck, Risiko und Aufwand (siehe z.B. Beach & Mitchell, 1978 in Betsch, 2004).

Belastbarkeit/ Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster

Aus mehreren Gründen wird in der vorliegenden Arbeit versucht, die Persönlichkeit von Führungskräften auch anhand ihres spezifischen arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmusters zu beschreiben und dabei zu prüfen, inwieweit sich hier Unterschiede zwischen Top-, Senior- und Mittelmanagement ergeben: Erstens gilt schon fast traditionell als eines ihrer Merkmale die starke Identifikation mit ihrer Arbeit und die damit zusammenhängende Gefahr der ständigen Überlastung. Zweitens rückt in den letzten Jahren immer mehr die Belastung durch die Arbeit in den Vordergrund der allgemeinen Beachtung (z.B. Dettmer, Shafy & Tietz, 2011; Marquart, 2011; Mai, 2010; Väth, 2010; M. Wagner, 2010; Regnet, 2003; Streich, 2003), die sich auch in der zunehmenden Beachtung in den Medien niederschlägt (siehe z.B. „Spiegel“: Dettmer et al., 2011; Dettmer & Tietz, 2011). Die Risiken der Dauerarbeit, der zunehmenden Hetze im Gefolge der allseits beobachtbaren Folgen der globalisierten Wirtschaft und die zunehmende Diskussion um die angemessene Work-Life-Balance verlangen nach grundsätzlichen Reflexionen und Diskussionen über die nachhaltigen Folgen des westlichen Arbeitsstils. Fast gezwungenermaßen steht damit die oft als Elite bezeichnete Gruppe der Führungskräfte in Unternehmen im Rampenlicht der Beobachtung, tragen sie doch nicht nur für sich, sondern auch für unzählige andere Menschen eine hohe Leistungs- und Arbeitsverantwortung, allerdings auch eine hohe Gesundheitsverantwortung. Deshalb schließt sich folgerichtig der dritte Grund an: Die Arbeitsumstände verlangen nach der leistungs-, persönlichkeits- und gesellschaftsrelevanten Abklärung der Frage, inwieweit in diesem Themenkomplex Unterschiede zwischen den verschiedenen hier untersuchten Hierarchieebenen bestehen könnten und inwieweit die entsprechenden Themen Gegenstand der Reflexion in den Coaching-Prozessen sind, bzw. in den untersuchten Fällen der vorliegenden Arbeit waren.

Laut einer „Work-Life-Balance“-Studie von Kienbaum und dem Harvard-Business-Manager (2007) erkannten 83% der befragten Manager (n = 142) eine Zunahme der Arbeitsbelastung in den vergangenen fünf Jahren. Jedoch empfanden vier Fünftel der hier befragten deutschen

Führungskräfte diese erhöhte Arbeitsbelastung als herausfordernd bzw. als normal. 95% betonten, dass ihnen ihr Job Spaß mache. Diese Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte trotz ihrer enormen Belastung durchaus mit ihrer Arbeitssituation umgehen können und zufrieden sind (ebd.). Dies steht im Einklang mit früheren Untersuchungsergebnissen, denen zufolge Manager und Führungskräfte relativ stabile Werte der psychischen und physischen Gesundheit aufweisen (Burke, 2002; Hemingway, Nicolson, Stafford, Roberts & Marmot, 1997; Stansfeld, Fuhrer, Head, Ferrie & Shipley, 1997, jeweils zitiert nach Jacobshagen, Amstad, Semmer & Kuster, 2005) – trotz hoher Anforderungen (Burke, 1998 zitiert nach Jacobshagen et al., 2005), langer Arbeitszeiten (Brett & Stroh, 2003 zitiert nach Jacobshagen et al., 2005) und stetig ansteigender Stressoren (Marino, 1997; Tillson, 1997 zitiert nach Jacobshagen et al., 2005). Eine Kombination aus intrinsischen und extrinsischen Motivatoren sowie ein besonderes Bewältigungsverhalten scheinen dabei als Gründe dafür zu gelten. Der ressourcenorientierte Ansatz sieht für das zu beobachtende besondere Bewältigungsverhalten zwei Faktoren als wesentlich an: Erstens ein hohes Maß an Entscheidungsmacht und Handlungsfreiheit (Bernin & Theorell, 2001; Karasek & Theorell, 1990 zitiert nach Jacobshagen et al., 2005), sowie zweitens die Art und den Umfang der sozialen Unterstützung, die im Rahmen der Berufsausübung erfahren werden (Marmot, Ryff, Bumpass, Shipley & Marks, 1997; Jacobshagen, Amstad, Semmer & Kuster, 2005 zitiert nach Jacobshagen et al., 2005). Gerade bei Führungskräften lassen sich hier im Vergleich zu „normalen“ Arbeitnehmern ohne Führungsfunktion positive und stabilisierende Gegebenheiten ausmachen.

Lebenszufriedenheit und Ehrgeiz stehen in einem positiven Zusammenhang zu subjektivem Berufserfolg bzw. zu Erfolg von Führungskräften (vgl. Barrick & Mount, 2005; Dette, 2005). Während in vielen Berufen starke Ausprägungen von Gründlichkeit und Perfektionismus wünschenswert sind, erfordert die Arbeit als Führungskraft andere Qualitäten, die oftmals mit dem „negativen“ Pol der Gewissenhaftigkeit verknüpft sind – z.B. Flexibilität, Bereitschaft zur Veränderung und zur Anpassung des Verhaltens sowie die Fähigkeit, den Überblick über verschiedene Themen zu behalten anstatt sich im Detail zu verlieren (vgl. Robertson, Baron, Gibbons, Maciver & Nyfield, 2000 zitiert nach Bergner, Neubauer & Kreuzthaler, 2010). Das eigene Verhalten und Erleben in Bezug zur Arbeit kann gut mit dem AVEM (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster, Schaarschmidt & Fischer, 2006) erhoben werden. Voltmer, Spahn, Schaarschmidt und Kieschke (2011) haben Überschneidungen zwischen den verschiedenen Verhaltens- und Erlebensmustern sowie den Big Five herausgearbeitet und gezeigt, dass Personen mit einem gesundheitsfördernden Verhältnis gegenüber ihrer Arbeit (Muster G) eine hohe Extraversion und einen niedrigen Neurotizismus aufweisen, während das Gegenteilige für das Risikomuster B zu finden war. Dieses Ergebnis weist eine große Übereinstimmung mit dem in der Persönlichkeitsforschung diskutierten „Resilienz-Typus“ auf (vgl. Boehm, Asendorpf & Avia, 2002; Asendorpf, Borkenau, Ostendorf & van Aken, 2001). Der „Resilienz-Typ“ ist charakterisiert durch einen flexiblen, situationsangepassten Umgang mit Gefühlen und Handlungsoptionen. Er wirkt selbstsicher und verfügt in einem hohen Maße über kommunikative Fähigkeiten und eine ausgeprägte Leistungsbereitschaft.

Selbstaufmerksamkeit

Duval und Wicklund (1972 zitiert nach Asendorpf, 2007, S. 274) definieren Selbstaufmerksamkeit als den „kurzfristigen Zustand", in dem „die Aufmerksamkeit […] auf die eigene Person gerichtet wird". London (2003 zitiert nach Taylor, 2010, S. 59) formulierte im Zusammenhang mit Selbstaufmerksamkeit (bzw. Selbstbewusstheit) von Führungskräften (leader self-awareness): „Self-awareness is having an accurate understanding of one's strengths and weaknesses". Durch dieses bessere Verständnis für ihre Stärken und Schwächen sind Führungskräfte oft besser in der Lage zu identifizieren, wo ihr eigener Entwicklungsbedarf liegt (vgl. z.B. Avolio, 2005 zitiert nach Taylor, 2010). Diese Aufmerksamkeit auf sich selbst kann durch Rückmeldungen angeregt werden, die klar persönlichkeits- bzw. selbstbezogen sind. Hierzu stehen unterschiedlichste Feedbackmethoden zur Verfügung, die verbalen, auditiven oder visuellen Charakter haben können.

Um den (situativen) Zustand der Selbstaufmerksamkeit von der dispositionellen Persönlichkeitseigenschaft zu unterscheiden, verwendet Asendorpf (2007, S. 274) den Begriff „Selbstbewusstheit". Die Disposition kann betrachtet werden als zeitlich und situativ relativ stabile Tendenz von Individuen, aufmerksam auf das Selbst zu sein und selbstreflexiv zu sein (ebd.). Diese Selbstbewusstheit ist zweidimensional: privat und öffentlich (vgl. auch Hall, 2004 zitiert nach Taylor, 2010; Filipp & Freudenberg, 1989). Während unter der Privaten Selbstaufmerksamkeit „die Tendenz, oft über sich selbst nachzudenken" verstanden wird, steht Öffentliche Selbstaufmerksamkeit für „die Tendenz, über die eigene Wirkung auf andere besorgt zu sein" (Asendorpf, 2007, S. 274). Nach diesem Verständnis wird eine Führungskraft umso effektiver führen können, je mehr sie in der Lage ist, ihre Ressourcen zu erkennen. Da Führung jedoch ein interpersonaler Prozess ist, bei dem Führungsperson, Mitarbeiter sowie der jeweilige Kontext in Interaktion miteinander stehen, scheint es nicht ausreichend zu sein, allein auf die Private Selbstaufmerksamkeit zu fokussieren. Die Wirkung auf andere und damit die Öffentliche Selbstaufmerksamkeit sind sinnvollerweise mit zu berücksichtigen (vgl. Taylor, 2010).

Empirische Untersuchungen zeigten, dass hohe Werte in Privater Selbstbewusstheit bzw. Selbstaufmerksamkeit mit einer hohen Resistenz gegenüber Konformitätsdruck einhergingen (vgl. Carver & Scheier, 1981 zitiert nach Asendorpf, 2007). Andere Forschungsarbeiten machten deutlich, dass die Selbsteinschätzung hinsichtlich unterschiedlicher Persönlichkeitsmerkmale stärker positiv mit der Fremdeinschätzung oder Verhaltensbeobachtungen korrelierte, wenn die jeweiligen Personen auch über eine hohe Private Selbstaufmerksamkeit verfügten (vgl. z.B. Amelang & Borkenau, 1984 sowie Cheek, 1982 zitiert nach Asendorpf, 2007).

Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung

Ein weiteres wesentliches Merkmal von Führungskräften ist die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung. Der Begriff Selbstwirksamkeit („self-efficacy") wurde erstmalig durch Bandura (1977) dargestellt und in seiner „sozial-kognitiven Theorie" (Bandura, 1997) als zentrales Konstrukt ausgearbeitet. Bandura definierte „self-efficacy" als:

„The conviction, that one can successfully execute the behavior required to produce the outcomes“ (Bandura, 1977). Damit ist gemeint, dass eine Person in der Regel von ihrer Vorgehensweise überzeugt sein muss, um ein erwünschtes Ergebnis tatsächlich zu erzielen. Ähnlich beschreibt Zimbardo Selbstwirksamkeit als „Überzeugung, dass man in einer bestimmten Situation angemessene Verhaltensresultate erzielen kann. Das Gefühl einer Person hinsichtlich der Selbstwirksamkeit beeinflusst ihre Wahrnehmung, ihre Motivation und ihre Leistung in vielfältiger Weise“ (Zimbardo & Gerrig, 2004). Schwarzer definiert Selbstwirksamkeitserwartung als „subjektive Gewissheit, neue oder schwierige Anforderungssituationen aufgrund eigener Kompetenz bewältigen zu können“ (Schwarzer, Jerusalem & Weber, 2002) und benutzt synonym die Begriffe „Selbstwirksamkeitserwartung“, „Kompetenzerwartung“, „optimistische Selbstüberzeugung“ sowie „personal resource beliefs“ (Schwarzer, 2002, 1994a, 1994b, 1992). Die einzelnen Definitionen überschneiden sich in erkennbarer Weise in den wichtigen Aspekten des Konstrukts. Obwohl es sich um eine Überzeugung bezüglich des zukünftigen Verhaltens handelt und der Begriff „Selbstwirksamkeitserwartung“ deshalb präziser ist als „Selbstwirksamkeit“, ist eine synonyme Verwendung der beiden Begriffe in der Praxis üblich und wird auch so im Rahmen der vorliegenden Arbeit praktiziert.

Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung kann als wichtige Ressource verstanden werden, da sie hilft, Herausforderungen anzunehmen, bei Rückschlägen durchzuhalten und unbequeme Entscheidungen zu wagen. Sie stellt insofern eine wichtige personale Ressource bei Führungskräften dar, als sie wesentlich darüber mitentscheidet, ob eine schwierige Situation überhaupt angegangen wird und dann mit den vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen bewältigt werden kann. Selbstwirksamkeitserwartung gilt als ein Prädiktor von Lernleistungen (siehe z.B. Stajkovic & Luthans, 1998 zitiert nach Nerdinger, 2008) und gleichzeitig als wichtiges Resultat von Lernprozessen (Nerdinger et al., 2008). So wirken Selbstwirksamkeitserwartung und die Ergebnisse des eigenen Handelns oft gegenseitig verstärkend aufeinander ein: Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung kann zu einem hohen Zutrauen in die eigene Person führen, weshalb derjenige eher anspruchsvolle, schwierige Herausforderungen sucht und sie mit positiver Selbstüberzeugung angeht. Eine gute Leistung bei diesen Herausforderungen führt dann wieder zu einer Bestätigung bzw. Erhöhung der eigenen Selbstwirksamkeitserwartung – und so weiter. Einen solchen zirkulären Effekt hatten auch Locke und Latham mit ihrem Konzept des „high performance cycle“ im Sinn (Locke & Latham, 1990), mit dem die Autoren einen Zusammenhang zwischen der Zielsetzung und der Erfolgsaussicht postulierten (vgl. auch Storch, 2009).

Popper, Amit, Gal, Mishkal-Sinai und Lisak (2004) verglichen in ihrer Untersuchung „Leaders“ und „Nonleaders“, die sie unter 402 Soldaten per Fragebogen ausgewählt hatten. Die Fragebögen wurden an Kollegen und Vorgesetzte verteilt mit dem Ziel, das Führungspotential von Soldaten einzuschätzen. Ergebnisse ihres Vergleichs zwischen den Typen „Leaders“ ($n = 76$) und „Nonleaders“ ($n = 50$), die auf der Wahrnehmung des Führungspotentials durch Kollegen und Vorgesetzte beruhten, waren die folgenden: Soldaten, die der Gruppe „Leaders“ zugeordnet wurden, charakterisierte ein stärkeres Ausmaß an internem Locus of Control, eine stärkere Selbstwirksamkeitserwartung, ein größerer Optimismus sowie eine geringere Ängstlichkeit als Soldaten der „Nonleaders“-Gruppe. Die „Leaders“ kennzeichnete außerdem ein stärkerer sicherer Bindungsstil und weniger ein

vermeidender und ängstlicher Bindungsstil als die Soldaten der „Nonleaders“-Gruppe. Die Gesamtheit aller Variablen sagte 74.6% des Führungspotentials (operationalisiert durch die dichotome Variable Leaders vs. Nonleaders) voraus. Den größten Einfluss hatte dabei das Merkmal „Ängstlichkeit“. Außerdem wurden auch Prädiktoren für die stetige Variable „Passung mit der Kommandeurs-Rolle“ berechnet: Dabei erwiesen sich der Locus of Control, der sichere Bindungsstil und erneut die Ängstlichkeit als entscheidend. Dabei standen die geringe Ängstlichkeit und der interne Locus of Control für Selbstbewusstsein und das Bindungsverhalten für prosoziale Fähigkeiten.

Verschiedene Autoren plädieren dafür, Selbstwirksamkeitserwartung nicht als globales und stabiles Persönlichkeitsmerkmal zu messen, sondern in Hinblick auf einen ganz bestimmten Kontext oder eine spezifische Situation zu erfassen (vgl. z.B. Maddux, 1995 zitiert nach G. Webers, 2008). Dahinter steht die Annahme, dass unterschiedliche Situationen mit sich qualitativ unterscheidenden Anspruchsniveaus verknüpft sein und damit auch unterschiedliche Ausprägungen von Selbstwirksamkeitserwartungen hervorrufen können (Webers, 2008). Ähnlich Greif (mündl. Mitteilung), der besonders die vermutlich besseren Ergebnisse bei einer Messung der spezifischen Selbstwirksamkeitserwartung betonte.

In der vorliegenden Untersuchung wurden ebenfalls ganz unterschiedliche Themenstellungen und Anlässe hinter den zu evaluierenden Business-Coaching-Fällen erwartet. Daraus wurde nach einer abwägenden Betrachtung aber gerade der entgegengesetzte Schluss gezogen: Zum Zweck der besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse bei unterschiedlichen Themenstellungen und wegen der besseren konzeptbezogenen Verknüpfung mit dem angestrebten Ziel der Erhöhung des Selbstwertgefühls wurde der allgemeinen, situationsübergreifenden Selbstwirksamkeitserwartung der Vorzug vor der spezifischen Variante gegeben.

Aktuelle Ergebnisse der Forschung zur Persönlichkeit von Führungskräften

Bakker-Pieper und de Vries (2013) fanden in ihrer Studie heraus, dass eine ausdrucksstarke und präzise Kommunikation der Führungskraft einen über die Persönlichkeitsdimensionen Extraversion und Gewissenhaftigkeit hinausgehenden, inkrementellen Beitrag in der Vorhersage des Führungserfolges leistet. Sie sehen durch die Ergebnisse die grundsätzliche Bedeutung des Kommunikationsverhaltens für Führungskräfte bestätigt und regen an, dies im Training von Führungskräften wie auch in der Führungs-Forschung entsprechend zu berücksichtigen.

Gentry, Cullen, Sosik, Chun, Leupold und Tonidandel (2013) zeigten in ihrer Studie, dass die von den direct reports eines Mittelmanagers eingeschätzte Integrität mit der Leistungsbeurteilung seines Vorgesetzten positiv zusammenhing. Im Vergleich zu anderen Eigenschaften, wie z.B. der sozialen Intelligenz, erwies sich die Integrität als weniger bedeutend für die aktuelle Leistung der Mittelmanager als dies für die Topmanager galt.

Cavazotte, Moreno und Hickmann (2012) prüften, welche Wirkungen die allgemeine Intelligenz, die verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften der Big Five und die emotionale Intelligenz auf den transformationalen Führungsstil sowie auf die Leistungen der Führungskräfte haben. Sie hatten dabei die Hypothesen, dass zwischen den o.g. Merkmalen

und dem transformationalen Führungsstil positive Zusammenhänge bestehen und dass der transformationale Führungsstil die Effekte der allgemeinen Intelligenz, der emotionalen Intelligenz und der Persönlichkeitsmerkmale auf die Leistung als Manager mediiert. An der Studie nahmen 134 Mittelmanager eines großen brasilianischen Unternehmens der Energiebranche teil. Es zeigte sich, dass die Effektivität der Führung (organisationale Ergebnisse) direkt abhängig vom transformationalen Führungsstil und indirekt von individuellen Unterschieden in der Erfahrung, der Intelligenz und der Gewissenhaftigkeit war, die sich wiederum im transformationalen Führungsverhalten zeigten. Neurotizismus hingegen wirkte sich negativ auf die Effektivität der Führungskraft aus.

Colbert, Judge, Choi und Wang (2012) gingen davon aus, dass trotz der empirischen Evidenz für den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen (Big Five) auf die Wirksamkeit der Führungskraft dieser Zusammenhang gleichwohl noch unterschätzt wurde, da bislang nur Selbstratings zur Messung verwendet worden waren. Würde man Beobachtungsdaten hinzuziehen, so die Autoren, dann könnte mehr Varianz aufgeklärt werden. In offenen Kleingruppendiskussionen, durchgeführt von insgesamt 178 Studenten, zeigten sich Indizien für diese Hypothese. Die beobachtete Extraversion erklärte dabei den größten Anteil der Varianz von Leadership, gefolgt von der selbstbeurteilten und der fremdeingeschätzten Offenheit für neue Erfahrungen. In dieser Studie erwies sich außerdem allein die Offenheit als signifikant im Rahmen des Strukturgleichungsmodells, wenn nur selbstbeurteilte Big Five-Werte einbezogen wurden. Bei der Aggregation der Selbsturteile mit Fremdurteilen von 2 Beobachtern erklärte das Merkmal Extraversion vor Offenheit den größten Anteil der Varianz von Leadership.

De Vries und Reinout (2012) kritisierten ebenfalls den ausschließlichen Einsatz von Selbstratings, um den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf Führung, vor allem auf den Führungsstil, zu prüfen. Konkret spielten sie auf die Auffassung von Bono und Judge an (2004 zitiert nach de Vries & Reinout, 2012), dass Persönlichkeit nur marginal mit dem Führungsstil zusammenhänge. Dies sei nach ihrer Betrachtung jedoch darauf zurückzuführen, dass zwei unterschiedliche Bewertungsquellen benutzt worden waren. Der schwache Zusammenhang von selbstbeurteilter Persönlichkeit durch die Führungskräfte und Beurteilung des Führungsstils durch die Unterstellten könne durch ein geringes Maß an „self-other agreement“ erklärt werden. Diesen Effekt versuchten de Vries und Reinout (2012) in der beschriebenen Studie dadurch aufzuheben, dass sie Selbsturteile der Führungskräfte und Fremdurteile der Unterstellten bezüglich der HEXACO-Variablen (Honesty-Humility, Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness) zur Vorhersage des Führungsstils verwandten, den sie nur durch die Unterstellten einschätzen ließen. An 113 Führungskräften und 201 Unterstellten testeten sie ihre Annahmen zu den Zusammenhängen von 4 Variablen des HEXACO-Modells: Honesty-Humility sollte positiv mit dem ethischen Führungsstil, Extraversion positiv mit dem charismatischen Führungsstil, Verträglichkeit positiv mit dem unterstützenden und Gewissenhaftigkeit positiv mit dem aufgabenorientierten Führungsstil zusammenhängen. Nach de Vries und Reinout stützten die Untersuchungsergebnisse alle Annahmen.

Die Studie von Sosik, Gentry und Chun (2012) konzentrierte sich auf die Frage, inwiefern sich im Verhalten spiegelnde Charakterstärken – wie Integrität, Mut, Weitblick und soziale

Intelligenz – auf die Leistung von hochrangigen Führungskräften auswirken. Top-Level-Führungskräfte aus Profit- und Non-Profit-Organisationen wurden untersucht. Es zeigten sich positive Zusammenhänge zwischen den durch die direkt unterstellten Mitarbeiter bewerteten Merkmale Integrität, Mut und soziale Intelligenz einerseits und den Bewertungen der Vorgesetzten bzw. der Vorstandsmitglieder bezüglich der Leistung der Executives. Dabei konnte das Merkmal Integrität den größten Anteil der Varianz an der Leistung der Executives vorhersagen. Den theoretischen Rahmen dieser Untersuchung stellten die Upper Echelon Theorie (Geletkanycz & Hambrick, 1997; Hambrick & Mason, 1984 zitiert nach Sosik et al., 2012) und das „Values in Action (VIA) model of character strengths and virtues“ (Peterson & Seligman, 2004 zitiert nach Sosik et al., 2012) dar. Die Upper Echelon Theorie besagt, dass Top Executives die leitende (managerial) und organisationale Leistung des Unternehmens direkt durch ihre Persönlichkeitsmerkmale sowie ihr Verhalten und indirekt durch die Wahl ihrer Strategie beeinflussen, während sie selbst durch die externe Umwelt sowie die Kultur und die Struktur des Unternehmens beeinflusst werden. Die Merkmale Integrität, Mut, Weitblick und soziale Intelligenz waren ausgewählt worden, weil sie im VIA-Modell die einzigen waren, die in der vorangegangenen Forschung als relevant für die Leistung der Executives herausgearbeitet worden waren.

Derue, Nahrgang, Wellman und Humphrey (2011, S.7) entwickelten ein „integrative trait-behavioral model of leadership effectiveness“. Leadership effectiveness kann dabei ganz unterschiedlich definiert werden. Für die Autoren hat es drei Dimensionen: Inhalt, Analyse-Ebene und Ziel der Evaluation. Jede der drei Dimensionen hat wiederum seine eigenen Bezüge im Rahmen des Modells. Eigenschaften und Charakteristika der Führungskraft (dazu zählen demographische Merkmale, aufgabenbezogene Kompetenzmerkmale, wie z.B. Intelligenz, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen, emotionale Stabilität oder führungsbezogene Selbstwirksameitserwartung, sowie interpersonelle Eigenschaften, wie z.B. Extraversion, Verträglichkeit, kommunikative Fähigkeiten oder emotionale Intelligenz) wirken auf das Verhalten der Führungskraft (aufgabenorientiert, beziehungsorientiert, veränderungsorientiert oder passiv) sowie auf verschiedene Eigenschafts- oder Beziehungsprozesse. Diese beiden Blöcke wiederum haben Einfluss auf die Effektivität der Führung, die über die o.g. drei Dimensionen gemessen werden kann. In der Meta-Analyse von Derue et al. erwies sich Gewissenhaftigkeit auf Eigenschaftsseite als der konsistenteste Prädiktor für Leadership Effectiveness. Auf der Verhaltensebene traf dies für den transformationalen Führungsstil zu. Insgesamt zeigte sich, dass das Verhalten der Führungskraft einen größeren Einfluss auf die Effektivität des Führungsverhaltens hat als die Eigenschaften des Führenden. Die Ergebnisse sprachen für das integrative Modell von Verhaltensweisen und Eigenschaften, die sich auf die Effektivität der Führung auswirkten: Z.B. hingen Eigenschaften, die mit aufgabenbezogener Kompetenz assoziiert waren, mit aufgabenbezogenen Führungsverhaltensweisen zusammen und wirkten sich auf leistungsbezogene Führungsergebnisse aus. Dem gegenüber zeigten sich interpersonelle Eigenschaften als verknüpft mit beziehungsorientiertem Verhalten, die sich eher auf affektive Ergebniskriterien auswirkten, wie z.B. Zufriedenheit mit der Führungskraft. Aufgabenbezogene und interpersonelle Eigenschaften sagten das veränderungsorientierte Verhalten der Führungskraft voraus, während ein passives Führungsverhalten negativ mit der Effektivität des Führens zusammenhing.

Thema der Studie von Guerin et al. (2011) waren die entwicklungsbedingten Wurzeln des Leadership-Potenzials. Sie begleiteten im Rahmen ihrer Langzeitstudie 106 Personen aus verschiedenen Mittelschicht-Familien und mit verschiedenen sozioökonomischen Kennzeichen vom zweiten bis zum 29. Lebensjahr. Sie erhoben Werte zur Extraversion, zur Intelligenz, zu sozialen Fähigkeiten sowie zum Führungspotenzial, zu den Arbeitsaufgaben mit dem Fokus auf Führungstätigkeiten, zum transformationalen Führungsstil und zum Temperament zu jeweils verschiedenen Messzeitpunkten im Laufe der Zeit. Die Ergebnisse zeigten, dass Extraversion, gemessen zum 17. Lebensjahr, ein guter Prädiktor für Führungspotenzial und zu den selbst eingeschätzten sozialen Fähigkeiten mit 29 Lebensjahren ist. Je höher die Extraversion, desto höher die soziale Expressivität und die soziale Kontrolle, desto mehr führungsbezogene Aufgaben und desto höhere Werte bei der Messung des transformationalen Führungsstils. Intelligenz hingegen, ebenfalls gemessen zum 17. Lebensjahr, zeigte keinen Zusammenhang zu Extraversion und zeigte sich weder als Prädiktor für soziale Fähigkeiten noch für Führungspotenzial, beide gemessen zum 29. Lebensjahr. Es zeigte sich ebenfalls, dass die sozialen Fähigkeiten als Mediator fungieren zwischen dem Prädiktor Extraversion (nicht aber der Intelligenz), gemessen zum Zeitpunkt des 17. Lebensjahres und dem zum 19. Lebensjahr erhobenen Führungspotenzial.

Die Meta-Analyse von Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn und Lyons (2011) zeigte, dass eigenschaftsbezogene wie auch zustandsbezogene Unterschiede zu einem ähnlichen Prozentsatz Einfluss nahmen und konsistente Prädiktoren des effektiven Führungsverhaltens darstellten. Motive, Eigenschaften und Fähigkeiten hingen etwas stärker mit der Effektivität des Führens zusammen als die Zustandsvariablen Wissen und Fertigkeiten. Bei den Eigenschaftsvariablen korrelierten Leistungsmotivation, Tatkraft (energy), Dominanz, Ehrlichkeit/ Integrität, Selbstbewusstsein, Kreativität und Charisma am stärksten mit der Führungseffektivität. Bei den Zustandsvariablen waren es zwischenmenschliche Fähigkeiten, mündliche und schriftliche Kommunikation, Management-Fähigkeiten, Problemlöse-Skills und Entscheidungsfindung. Als Moderatorvariablen zeigten sich der Hierachielevel, der Organisationstyp und die Art und Weise der Messung von Prädiktor und Kriterium.

Stoker, Grutterink und Kolk (2012) gingen der Frage nach, ob ein CEO immer einen transformationalen Führungsstil haben muss, um eine optimale Leistung sowie effektive Veränderungen des Teams zu bewirken. Ihre Ergebnisse zeigten, dass in TMTs (Top Management Teams) mit einem hohen Level an Feedbacksuche („getting information on the degree of goal completion“; „monitor and adjust their own actions“ ebd., S. 583f) die Organisationsziele auch ohne einen transformationalen Führungsstil erreicht werden. Nur in TMTs mit einem niedrigen Level an Feedbacksuche scheint der transformationale Führungsstil günstig zu sein.

An einer Stichprobe von 59 Führungskräften in kommunalen Gesundheitszentren in Nordchina zeigten Xu, Yu und Shi (2011), dass Neurotizismus negativ, Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit hingegen einen ethischen Führungsstil positiv vorhersagen.

Van Eeden, Cilliers und van Deventer (2008) gingen der Frage nach, welche Führungsstile mit welchen Persönlichkeitsmerkmalen assoziiert sind. Acht Manager eines Management-Teams füllten den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X; Bass & Aviolo, 1995),

den Occupational Personality Questionnaire (OPQ32; Saville & Holdsworth Ltd., 1999) und den Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF, SA92; Prinsloo, 1992) aus. Vier der Manager schienen den Werten zufolge sowohl stärker den transformationalen, aber auch den transaktionalen Führungsstil zu praktizieren, jedoch nicht den passiven und auch nicht den laissez-faire Stil. Die vier weiteren Manager hingegen schienen alle vier Führungsstile zu praktizieren, am effektivsten aber den transaktionalen Führungsstil. Die anschließenden Vergleiche hinsichtlich der Persönlichkeitsmerkmale zeigten, dass keine Unterschiede hinsichtlich des konzeptionellen und kreativen Denkens, der Resilienz und des Ehrgeizes zu verzeichnen waren. Die Gruppe, die einen stärkeren Anteil an transaktionalem Führungsstil aufwies, wies auch eine höhere Selbstzufriedenheit sowie ein stärker moderates Level an Energie und Antrieb auf. D.h. sie waren eher gelassen und weniger aktiv, so van Eeden et al., 2008. Es zeigte sich darüber hinaus, dass in der Gruppe mit dem stärkeren transformationalen Führungsstil eine stärkere Beachtung von moralischen Standards und Regeln sowie ein Verantwortungsgefühl in arbeitsbezogenen und sozialen Kontexten zu beobachten war. Sie zeigten außerdem eine Affinität gegenüber Regeln, was für eine gewisse Rigidität spricht. Auch in der zweiten Gruppe von Managern zeigte sich ein Interesse für moralische Standards und Regeln im Arbeitskontext, es ergab sich jedoch kein konsistentes Profil eines Commitments gegenüber sozialen wie gegenüber arbeitsbezogenen Belangen. Daraus ließe sich eher der transaktionale Führungsstil in Kombination mit Aspekten des passiven Führungsstils erkennen, so die Autoren. Im Allgemeinen konnten somit die Unterschiede zwischen dem transaktionalen und dem transformationalen Führungsstil bestätigt werden (van Eeden, Cilliers & van Deventer, 2008). Außerdem hatten die Manager, die eher den transformationalen Führungsstil praktizierten, höhere Werte bei Merkmalen, die für das Beeinflussen und die Übernahme von Führung stehen. Sie waren in der Mehrzahl außerdem eher offen für Vorschläge, involvierten andere in die Entscheidungsfindung und neigten dazu, sich der Mehrheit anzuschließen. Die Manager, die eher den transaktionalen Führungsstil zeigten, bewiesen Durchsetzungsfähigkeit, den Willen, sich zu äußern und andere zu beeinflussen. Die Manager mit einem eher transformationalen Führungsstil gingen mehr aus sich heraus, waren gern in Gesellschaft anderer und zeigten einen aktiven Austausch. Die anderen Führungskräfte verhielten sich eher distanziert (van Eeden et al., 2008).

Ruggieri (2009) zeigte an einer Gruppe von Studenten, die in einem virtuellen Raum miteinander interagieren, dass ein transformationaler Führungsstil mehr Zufriedenheit bei den anderen bewirkte und als besser bewertet wurde als ein transaktionaler Führungsstil. Personen mit dem transaktionalen Führungsstil wurden mit einer Adjective Check List (ACL; Gough & Heilbrun, 1965) mit einem größeren Bedürfnis nach Dominanz, Ordnung und Vorführung sowie mit einem hohen idealen Selbst, mit einem starken militärischen Führungsstil, hoher Intelligenz und wenig Originalität beschrieben. Personen mit einem transformationalen Führungsstil wurden stärker mit gefälligen/ positiven Eigenschaften, mit einem stärkeren Leistungsstreben, mit mehr Geduld, mehr mit Emotionen arbeitend, fürsorglich, mit einem Bedürfnis nach Veränderung, mit Kreativität, viel Originalität und hoher Intelligenz charakterisiert (ebd.).

3.2.4.2 Zum Führungsverständnis deutscher Spitzenmanager

Wenn Business-Coaching primär Führungskräfte im Fokus hat, dann ist das Kennen und Verstehen ihres Führungs- wie ihres Selbstverständnisses essentiell für den Beratungsprozess. Beschäftigt sich Business-Coaching dann noch mit der wenig empirisch untersuchten Gruppe der Topmanager, dann sollten die Besonderheiten ihres arbeits- und führungsbezogenen Selbstverständnisses wie ihrer spezifischen Milieubedingungen soweit bekannt sein, dass ihr Kommunikationscode, ihr Selbstverständnis und wesentliche Aspekte ihres Führungsverständnisses angemessen in die Reflexionsarbeit und die Ablaufbedingungen des Coaching-Prozesses einbezogen werden können. Deshalb werden nachfolgend die am wichtigsten erscheinenden Merkmale des Führungsverständnisses von Topmanagern herausgearbeitet, wie sie in den Veröffentlichungen der Identity Foundation und der Universität Hohenheim über das Selbstverständnis der wirtschaftlichen Leistungselite festgehalten wurden (Buß, 2007; Neuner, 2001). Erweitert werden diese Betrachtungen durch die Studienergebnisse von Hartmann (2002) zum Herkunftsmilieu dieser Eliten, die die rein psychologische Betrachtungsweise durch eine soziologische ergänzen.

Die von Buß geleitete Untersuchung der Identity Foundation und der Universität Hohenheim erfasste das Selbstbild von deutschen Topmanagern mit Hilfe von halbstrukturierten Interviews und verknüpfte dabei methodisch die Forschungsgebiete der Elite- und Identitätsforschung sowie der Lebenslaufanalyse. Ziel der Untersuchung war es, „die Werteideen einer Machtelite zu skizzieren“ (Buß, 2007, S. 5). Folgt man den Ausführungen von Buß zum Selbstverständnis der Topmanager, dann ist zuallererst der Anspruch der Topmanager wie ihre Gewohnheit festzuhalten, in Entscheidungsprozessen klar überwiegend selbst die Letztentscheidung zu treffen (Buß, 2007, S. 178), wie die nachfolgende Abbildung 4 zeigt.

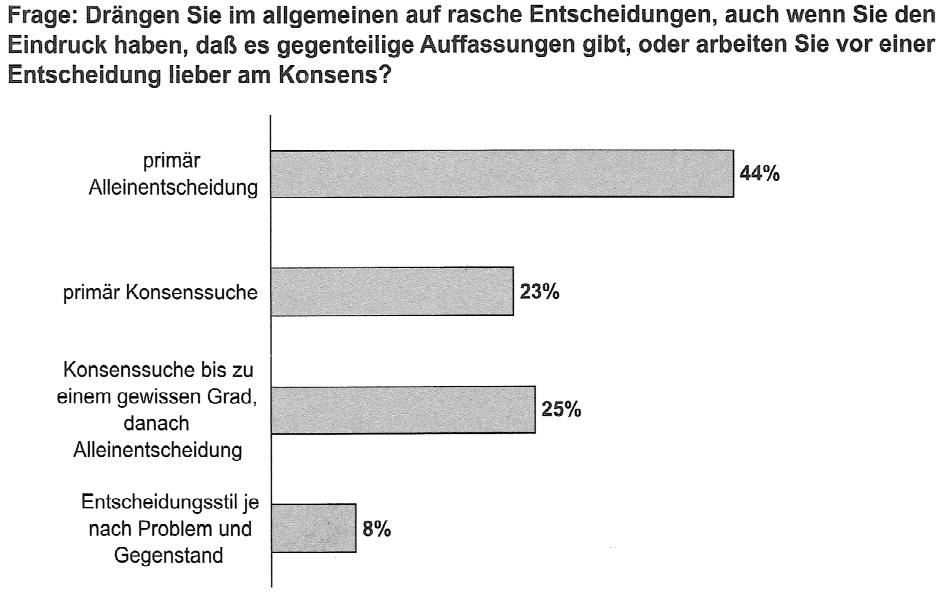

Abbildung 4: Die Entscheidungsstile deutscher Spitzenmanager (*N* = 52)
(Quelle: Buß, 2007, S. 178)

Bei den Ergebnissen sollte nicht übersehen werden, dass bei allem Entscheidungsanspruch von Spitzenmanagern gleichzeitig im Alltag auch oft viele rivalisierende Ansprüche in Richtung einer teamorientierten Abstimmung und einem teilweise erforderlichen Konsens gegeben sind. Doch dort, wo Konsensanspruch, die Überfülle an Aufgaben und die allseits angesprochene Zeitknappheit letzten Endes zu einem aufzulösenden Entscheidungsdruck führen, scheint es aufgrund von Rollenerwartungen, rechtlichen Vorgaben und Geschäftsordnungen völlig normal zu sein, dass zentrale Business-, Personal- und Politik-Fragen final häufig durch die „Nr. 1“ entschieden werden. Gleichwohl ist zu beobachten, dass die Komplexität der Sachfragen und die Vielfältigkeit der Themen in einer globalisierten Welt und in einem wertepluralistischen Umfeld so groß geworden sind, dass gerade bei der geforderten partizipativen Transparenz und der konsequenten Umsetzung der Entscheidungen wie auch ihrer kommunikativen Legitimation von den Führungskräften eine weiter wachsende Koordinierungs- und Integrationsfähigkeit als Führungsfähigkeit verlangt wird, die immer wieder in Diskussionen und Abwägeprozesse mündet, die am Ende eine flexible wie umsichtige und zielführende Entscheidung ermöglichen.

Diese Entscheidungen bzw. das allgemeine Führungsverhalten der Entscheider überhaupt sind eingebettet in eindeutige Vorstellungen der Betroffenen über die Voraussetzungen ihrer Autorität, wie aus der folgenden Abbildung 5 zu ersehen ist.

Frage: Es gibt verschiedene Meinungen darüber, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, um die Autorität von Verantwortlichen zu sichern. Welche der folgenden Voraussetzungen akzeptieren Sie für sich?

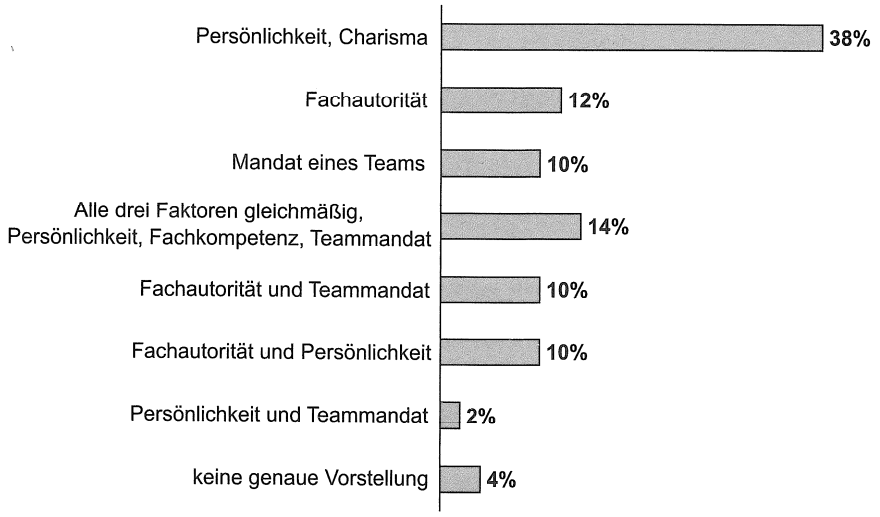

Abbildung 5: Das Autoritätsverständnis deutscher Spitzenmanager ($N = 50$)
(Quelle: Buß, 2007, S. 185)

Die Abbildung vermittelt einen Eindruck davon, welche Bedeutung Spitzenmanager überwiegend der Persönlichkeit zuschreiben. Es könnte sich dabei nicht (nur) um eine das eigene Ego nährende Selbstzuschreibung handeln, sondern die grundsätzliche Neigung von Führungskräften ausdrücken – ganz oben in der Hierarchie z.T. noch stärker als weiter unten in der Organisation –, die interaktiven Themen und Organisationsleistungen gerne vereinfachend als Ausdruck der Persönlichkeit bzw. der persönlichkeitsgeprägten Fähigkeiten

und Fertigkeiten der handelnden Personen zu interpretieren. Sachthemen werden vermutlich deshalb relativ schnell zu Persönlichkeitsthemen verdichtet, weil damit vereinfachende Orientierungs- und Zuordnungsbedürfnisse befriedigt werden – und im Bedarfsfalle auch Verantwortungszuschreibungen und daraus folgende Sanktionsmöglichkeiten erleichtert werden.

Die Erörterung ist fortzusetzen mit dem Blick auf die Zukunft und die zukünftig besonders geforderten Mentalitäts- und Führungseigenschaften von Managern: Hier wird aus den Antworten erkennbar, wie zunehmend bei den „[…] ‚Zukunftstugenden' die eher weichen Faktoren" an Gewicht gewinnen […] Kaum jemand ist auch bereit, die Zukunft erfolgreicher Führung ausschließlich in Ideen der Pflicht und Disziplin zu sehen. Im Vordergrund stehen vielmehr sozialkulturelle Fähigkeiten, wie das Leitbild einer verantwortlichen Unternehmensführung vorzuleben, Nähe am Mitarbeiter zu praktizieren…" (Buß, 2007). Betrachtet man diese verbal geäußerten Auskünfte und ihre Interpretation, dann ist auch bei Berücksichtigung des Problems der möglichen Antwortbeeinflussung durch den Aspekt der sozialen Erwünschtheit der Eindruck zu gewinnen, dass es sich bei den untersuchten deutschen Spitzenmanagern um die zweite oder in Teilen gar schon dritte Nachkriegsgeneration handelt, die bei aller Orientierung an den Traditionen doch schon die Zeichen eines Übergangs zu einem neueren Führungsverständnis, d.h. einer zeitgemäßen Akzentuierung ihrer Rollen und Aufgaben erkennen lässt. Denn es scheint unter den Spitzenmanagern – wie auch in der Normalbevölkerung – ein ausgeprägter „Wertepluralismus" zu bestehen, wie die Ergebnisse der Vorstudie zu der Publikation von Buß (2007) zeigten (Neuner, 2001). Die von den befragten Führungskräften als bedeutend angesehenen Werte lassen sich den folgenden neun Wertekategorien zuordnen: soziale Werte (71%), Authentizität (48%), ökonomische Werte (43%), humane Werte (29%), Pflicht- und Akzeptanzwerte (28%), liberale Werte (23%), religiöse/ christliche Werte (21%), Selbstentfaltungswerte (21%) und konservative Werte (neun Prozent) (Neuner, 2001).

Die bedeutsamsten Werte innerhalb dieser Kategorien sind beispielsweise (ebd., S. 50ff):

- „Gerechtigkeit, Gerechtigkeitssinn" (16%) und „Fairness" (14%) bei den sozialen Werten,
- „Selbstkritik", „Ehrlichkeit, Gradlinigkeit" und „Offenheit, Transparenz" beim Wert Authentizität – alle mit jeweils elf Prozent,
- „Leistungs-, Berufsorientierung" (14%) und „Erfolgsorientierung, Zielstrebigkeit" (13%) bei den ökonomischen Werten,
- „Menschenachtung" (14%) und „Menschlichkeit" (elf Prozent) bei den humanen Werten,
- „(Selbst-)Disziplin, Pflichtbewusstsein" (neun Prozent) und „Konsequenz, Rigorosität" (sieben Prozent) bei den Pflicht- und Akzeptanzwerten,
- „Toleranz, Liberalität" (elf Prozent) aus dem liberalen Wertekanon,
- „Glaube, Sehnsucht nach Gott, Transzendenz" (13%) bei den christlich-religiösen Werten,
- „Veränderungsbereitschaft" (zehn Prozent) bei den Selbstentfaltungswerten sowie
- „Familie, Herkunft, Geborgenheit" (neun Prozent) als konservative Werte.

Bemerkenswert ist die Tatsache, dass sich vergleichbare Eindrücke so nicht in den veröffentlichten Selbstdarstellungen in Biografien und Autobiografien wiederfinden, wie sie von Feix (2008) untersucht wurden. In ihrer Analyse von vier Biografien (Wendelin Wiedeking, Edzard Reuter, Jürgen E. Schrempp, Ferdinand Piëch) einerseits und vier Autobiografien andererseits (José Ignacio Lopez, Daniel Goeudevert, Ferdinand Piëch und Edzard Reuter), alles hervorgehobene Spitzenmanager der deutschen Automobilindustrie, kommt sie zu einem anderen Ergebnis, das aber bemerkenswerterweise hohe Ähnlichkeiten zu jenem Ergebnis von Hansen (1992 zitiert nach Feix, 2008) bei der Analyse der Selbstdarstellungen amerikanischer Manager aufweist: Auf einer relativ hoch aggregierten Betrachtungsebene stehen nach Feix bei den personenbezogenen Publikationen die folgenden drei „Impression-Management"-Techniken im Vordergrund (Mummendey, 1995 zitiert nach Feix, 2008): Nachdrückliches Signalisieren von fachlicher Kompetenz und Expertentum, Herausstellen eines hohen Selbstwertgefühls sowie Bedrohen und Einschüchtern von Konkurrenten und/ oder Meinungsabweichlern.

Als auffällig stellt die Autorin dabei heraus, wie stark von allen Managern das Gefühl bzw. die Intuition in wichtigen Entscheidungssituationen sowie das Glück und die Zufälle hinsichtlich ihrer Karriere-Entwicklung betont werden. Man könnte diese expliziten Hinweise der Topmanager zwar als eine gewisse Bescheidenheit und Selbstrelativierung interpretieren, was aber von Feix anders gesehen wird. Sie sieht vielmehr in Anlehnung an Hansen (1995, zitiert nach Feix, S. 99ff), einen Zusammenhang zu der insgesamt eher stereotyp anmutenden Selbstdarstellung, die sie Neuberger (1994 zitiert nach Feix, 2008, S. 99ff) folgend als „ästhetische Selbstinszenierung" beschreibt. Nach ihrer Auffassung wird die im beruflichen Alltag schon ablaufende Rollenausfüllung in der auf eine persönliche Marketing-Wirkung abzielenden öffentlichen Selbstdarstellung nochmals überhöht: In dieser Form der modernen „Heldensagen" (Feix, 2008) der wirtschaftlichen Elite erfahre die Selbstdarstellung in den Autobiografien wie in den Biografien von anderen Autoren gewollt oder ungewollt, bewusst oder auch unbewusst eine Art der Selbststilisierung, die die Aura des Besonderen oder gar des Auserwähltseins in besonderer Weise betone. Der außergewöhnlich Begabte wird somit quasi zu einem Auserwählten gemacht, was psychologisch die Distanz zu den anderen Organisationsangehörigen erhöht. Damit wird unmittelbar die selbstinduzierte wie auch jene Selbstwerterhöhung verstärkt, die durch die unternehmensinterne Rollenbestätigung durch die Unternehmensangehörigen einerseits sowie die öffentliche mediale Präsenz von außen ohnehin entsteht.

Zurück zu den Ergebnissen der von Buß geleiteten Untersuchung deutscher Spitzenmanager: Zu den Tugenden, die die von Neuner (2001, S. 55) in einer Vorstudie befragten Topmanager selbst als für sie handlungsleitend angegeben hatten, zählten die folgenden: „Disziplin/ Pflichtgefühl/ hart arbeiten/ Verzicht üben" (24%), „Ehrlichkeit/ Offenheit/ Wahrheitsliebe" (23%), „Verlässlichkeit/ Berechenbarkeit" (21%), „Fairness/ anständiger Umgang" (zehn Prozent), „Mut/ mit Veränderungen umgehen können" (sieben Prozent), „Vertrauen/ soziales Engagement" (vier Prozent), „Vorbildlichkeit" (vier Prozent) sowie „Konfliktfähigkeit", „An Zehn Gebote glauben" und „Genießen können" (jeweils zwei Prozent).

Buß (2007, S. 65f) resümiert: „Für die deutliche Mehrheit der heutigen Topmanager bewegte sich der Bürgergeist der elterlichen Erziehungsmaßstäbe im Kanon klassischer

protestantischer Werthaltungen: ehrlich, aufrecht, selbstdiszipliniert und sparsam zu sein. Sparsamkeit verstanden ohne Verzicht auf Behaglichkeit, haushälterisches Denken durch und durch – ohne Kleinlichkeit im Lebenszuschnitt oder bei der Entwicklung von Zukunftsperspektiven. Die von den Eltern übermittelten Botschaften waren klar. Wünschenswert sind Disziplin, Ordnung und Bescheidenheit. Sie dienen dazu, die Lebensumstände in Zeiten des Auf- und Umbruchs zu stabilisieren". Wie eine Faktorenanalyse im Hinblick auf die Wertvorstellungen der Topmanager allerdings zeigte, existierte kaum so etwas wie ein „Corpsgeist […], der ein einheitliches Selbstverständnis als Wirtschaftselite begründen könnte." (Neuner, 2001, S. 63). Vielmehr zeichneten sich acht voneinander relativ unabhängige Denkmuster ab, die sich wie folgt darstellten (ebd., S. 62):

- *„Modernes Managementdenken"*
  Dieser Faktor beinhaltet die Elemente „Kommunikations- und Konfliktfähigkeit", „Leistungsbereitschaft", „Herausragende Bildung", „Humanistische Werte", „Eigene Ideen und Vorstellungen verwirklichen" sowie „Erfolgsorientierung".
- *„Soziale Orientierung"*
  Dieser Faktor beinhaltet die Elemente „Sich für Schwächere einsetzen" und „Engagement für das Gemeinwohl".
- *„Orientierung an Hedonismus und sozialer Anerkennung"*
  Dieser Faktor beinhaltet die Elemente „Von anderen Menschen anerkannt werden" und „Unbeschwert das Leben genießen".
- *„Orientierung an Pflicht- und Akzeptanzwerten"*
  Dieser Faktor beinhaltet die Elemente „Sparsam mit Geld umgehen", „Ordnungsliebe und Fleiß" sowie „Pflichtbewusstsein".
- *„Individuelle Verantwortungsethik"*
  Dieser Faktor beinhaltet die Elemente „Zivilcourage" und „Verantwortung übernehmen".
- *„Religiöse (christliche) Ethik"*
  Dieser Faktor beinhaltet die Elemente „Religiosität", „Fähigkeit zum Aufschub von Belohnung" und „Ablehnung von Toleranz".
- *„Orientierung an Empathie und Selbstbestimmung"*
  Dieser Faktor beinhaltet die Elemente „Selbständigkeit und freier Wille", „Einfühlungsvermögen" sowie „Ablehnung von Gehorsam und Unterordnung".
- *„Verzichtsethik"*
  Dieser Faktor beinhaltet das Element der „Bescheidenheit".

Buß (2007, S. 117f) kommt zu folgendem Resümee:

1. Wichtig ist für Topmanager vor allem die Möglichkeit zur beschränkungsarmen Gestaltungsfreiheit. Sie verstehen ihre Positionen „nicht als hierarchische Ordnung, in der mit Härte und Machtbefugnissen die Entscheidungsprozesse bestimmt werden."

2. „Die Wertehierarchie der deutschen Spitzenmanager signalisiert auch, dass offenbar solidarische Werte vorgedrungen sind sowohl in die Domänen der Privatheit wie auch in das Berufsleben. Ihre Verwirklichung wird zwar nicht in dem gleichen Nachdruck

und der gleichen Entschiedenheit betrieben. Aber bei fast allen Spitzenmanagern haben sie den Werten wie Willen zur Macht oder Härte den Rang abgelaufen."

3. „Nach dem Willen der deutschen Wirtschaftselite sollen sich solidarische Werte mit Durchsetzungserfordernissen verbinden. Auch gegenüber diesem Schwerpunkt sind ältere Tugendideen der reinen Erfolgsorientierung verblasst."

4. „Die Spitzenmanager sind Anwälte des Durchsetzungswillens und der Effizienz. Gestaltungsfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit gehören nach ihrem Selbstverständnis zu ihren primären Funktionen. Damit geraten sie aber leicht in Widerspruch zu Partizipations- und Loyalitätsansprüchen, die ebenfalls nach ihrem Werteverständnis einen hohen Rang einnehmen."

5. „…auch bei den deutschen Spitzenmanagern gibt es offenbar Vorstellungen vom erstrebenswerten Leben, von Werten wie Muße, Gestaltungsspielraum oder Frohsinn – Vorstellungen, die von denen der Mehrheit gar nicht so weit entfernt sind. Ihre Position verlangt den Spitzenmanagern eine asketischere Daseinsweise ab: Dauerkonzentration auf Sachaufgaben, hoher Zeitaufwand dafür, sehr wenig Privatheit, ständige Selbstdisziplin sowie die Bereitschaft, Konflikte zu akzeptieren und durchzustehen. Die deutsche Wirtschaftselite gerät damit in einen partiellen Widerspruch zu einigen neuen Orientierungen – und […] auch in Widerspruch zu einem Teil ihres Selbst."

Nimmt man diese Ergebnisse, so sind damit wichtige Merkmale sowohl eher traditioneller wie auch moderner Subgruppen des Topmanagements in Deutschland beschrieben, mit deren Auftreten auch in den entsprechenden Coaching-Prozessen zu rechnen ist. Diese Charakterisierung der Spitzenmanager lässt die Vermutung zu, dass die so beschriebenen Topmanager nicht das identische Klientel für Coaching-Prozesse darstellen wie die in der vorliegenden Studie ebenfalls untersuchten Mittelmanager, deren Selbstverständnis noch nicht von dem Entscheidungs- und Gestaltungswillen und der gleichen emotionalen Stabilität geprägt sein könnte wie bei den ganz oben positionierten Topmanagern.

3.2.4.3 Topmanagement, Leistungselite und Milieu

Neuner weist in seiner Veröffentlichung von 2001 darauf hin, dass Kindheit und Jugend vieler der befragten Topmanager stark durch die Nachkriegszeit, die Zeit des Wiederaufbaus und später des „Wirtschaftswunders" geprägt worden waren (Neuner, 2001, S. 21). Dieser Umstand, der Nachkriegsgeneration anzugehören, könne für diejenigen Führungskräfte, die sich zum Zeitpunkt der Befragung an der Spitze der deutschen Unternehmen befanden, als charakteristisch angesehen werden. Sie stellten zusätzlich eine Besonderheit der Ergebnisse im Hinblick auf die soziale Schichtzugehörigkeit der Untersuchungsgruppe dar. Die Ergebnisse und die Interpretationen von Neuner (2001) und Buß (2007) unterscheiden sich in den beiden herangezogenen Quellen an einer wesentlichen Stelle: Neuner (2001) spricht explizit davon, dass die befragten deutschen Topmanager nicht überwiegend aus höheren sozialen Schichten stammten. Sie unterschieden sich damit hinsichtlich ihrer Schichtzugehörigkeit „deutlich von den bekannten Verhältnissen etwa in Frankreich oder

England, wo Spitzenmanager häufiger aus den hochgebildeten und vermögenden Schichten stammen.“ (ebd. S. 26). Viele Topmanager kamen nach dieser Lesart aus „einfachen Verhältnissen“ (ebd., S. 24), ein Drittel gar aus armen bzw. sehr bescheidenen finanziellen Verhältnissen. Demgegenüber formulierte Buß in der Veröffentlichung von 2007 (die sich im Wesentlichen ja der gleichen Stichprobe und Datenlage bediente) eine entgegengesetzte Aussage: „Diejenigen Topmanager, die nach der Klassifikation der Schichtungssoziologie zur Machtelite gehören, werden mehrheitlich schon in einer entsprechenden ‚Höhenlage‘ geboren. Vier von fünf Spitzenmanagern sind bereits selbst in der oberen Mittelschicht oder Oberschicht aufgewachsen. Die übrigen 20% stiegen aus den sogenannten mittleren und unteren Milieus auf. Fast kein Spitzenmanager wurde in einem Arbeitermilieu geboren. Die unteren Schichten, die knapp die Hälfte der Bevölkerung stellen, sind demnach in den Spitzenfunktionen der deutschen Wirtschaft nach wie vor deutlich unterrepräsentiert“ (Buß, 2007).

Hoch interessant sind in diesem Zusammenhang die Forschungsergebnisse von Hartmannn (2002), der die Karrierewege von Promovierten in der Wirtschaft untersuchte und in einigen Forschungsprojekten den Einfluss der sozialen Herkunft auf die Wahrscheinlichkeit analysierte, in großen Wirtschaftsunternehmen eine Führungsposition einzunehmen. Er studierte deshalb die Zusammenhänge von sozialer Herkunft, Ausbildungsweg und beruflicher Karriere aller promovierten Ingenieure, Juristen und Wirtschaftswissenschaftler der Promotionsjahrgänge 1955, 1965, 1975 und 1985. Um den Einfluss der sozialen Herkunft im Verlauf seiner Forschungsarbeit herausarbeiten zu können, führte er eine inhaltsanalytische Auswertung der Lebensläufe der Promovierten durch, um u.a. Aussagen zum Bildungsweg des Vaters machen zu können.

Hartmann (2002) kam zu beachtenswerten Erkenntnissen, die direkt die Bedeutung von Herkunftsdifferenzen für die Besetzung von Toppositionen sowie die mögliche Unterscheidung von Vertretern des Topmanagements von Mittelmanagern unterstreichen: Er arbeitete heraus, dass jeder Zehnte der Promovierten der Jahrgänge 1955, 1965, 1975 und 1985 der Studienrichtungen Jura, Wirtschaftswissenschaften und Ingenieurwissenschaften im Laufe seiner Karriere in die Chefetage eines Großunternehmens gelangte – in Zahlen: 663 von 6544. Von diesen 663 Personen konnte er 515 in die Analyse zur Beantwortung seiner Forschungsfragen aufnehmen, da von diesen auch Angaben zur sozialen Herkunft, d.h. Lebensläufe mit Informationen zum Beruf des Vaters vorlagen (ebd., S. 63).

Auf die sich zwingend anschließende Frage, was die Promovierten aus dem gehobenen und aus dem Großbürgertum erfolgreicher macht, griff Hartmann auf weitere, von ihm geleitete neun Forschungsarbeiten von 1995 bis 2001 zurück und stellte fest, dass es vor allem Persönlichkeitsmerkmale sind, die den Unterschied ausmachen. Bei der Nachfolgeregelung in den Wirtschaftsunternehmen spiele dabei vor allem eine Rolle, wie ähnlich man sich in der Persönlichkeitsstruktur sei. Hintergrund sei, so Hartmann, ein enormer Entscheidungsdruck und die häufig unsichere Informationsbasis, auf der die Topmanager ihre Entscheidungen treffen müssten. Die Folge sei, dass nach Persönlichkeiten für die Nachfolge oder weitere Führungspositionen gesucht werde, denen man vertrauen und die man gut einschätzen könne. Dies schaffe Sicherheit und ein Gefühl von Beherrschbarkeit der Situation. Und „die sicherste Grundlage für ähnliche Verhaltens- und Beurteilungsmuster bietet […] eine vergleichbare

soziale Herkunft“ (Hartmann, 2002, S. 120). Man höre dann häufig, dass die Chemie stimmen und man auf einer Wellenlänge kommunizieren müsse. „Im Kern“ erfolge die Besetzung von Spitzenpositionen schließlich anhand der folgenden (Persönlichkeits-)Merkmale (ebd., S. 122):

- „Vertrautheit mit den in den Vorstandsetagen gültigen Dress- und Verhaltenscodes“
- „breite bildungsbürgerlich ausgerichtete Allgemeinbildung“
- „ausgeprägte unternehmerische Einstellung“
- „persönliche Souveränität und Selbstsicherheit“

Im Einzelnen hieße das: Das Wissen um den bestimmten Dress- und Verhaltenscode signalisiere, ob eine Vertrautheit mit und Akzeptanz der ungeschriebenen Spielregeln vorliege. Eine breite Allgemeinbildung spreche dafür, dass man in der Lage sei, „über den Tellerrand gucken“ zu können (ebd., S. 123). Sie zeige aber auch, dass man den Anspruch habe, zur gesamtgesellschaftlichen Elite zu gehören. In diesem Zusammenhang sei es nicht unüblich, dass man sich in einem Bewerbungsgespräch für eine Spitzenposition im Unternehmen ausschließlich über Opern und Musik unterhalte. Und gerade den musischen Interessen würde, so Hartmann, in der deutschen Wirtschaftselite großes Gewicht beigemessen. Hinter einer ausgeprägten unternehmerischen Einstellung stünden vor allem „Tatkraft, unternehmerisches Gespür, Visionen und eine durch und durch optimistische Lebenseinstellung“ (Hartmann, 2002). Selbstsicherheit und Souveränität in Auftreten und Verhalten schließlich seien eine Art Kumulation der drei zuvor genannten Merkmale und würden den Unterschied verdeutlichen „zwischen denen, die qua Geburt dazugehören, und denen, die nur dazugehören wollen“ (ebd., S. 125). Denn entscheidend sei insgesamt, dass der Prozess des Erwerbs der wesentlichen Merkmale nicht erkennbar werde. Nur im Rahmen der familiären Sozialisation in der Kindheit und Jugend könne man sich die Selbstverständlichkeit bestimmter Merkmale aneignen.

Die von Hartmann berichteten Analyseergebnisse sprechen ausdrücklich von den erwähnten Unterschieden auf der Persönlichkeitsseite der Vertreter des Topmanagements zu anderen sozialen Schichten. Ähnlich wie bei der Position von Buß wird hier somit eine direkte Verbindung zu einem Teil der Fragestellungen der vorliegenden Arbeit sichtbar, nämlich jenen, die sich v.a. auf mögliche Persönlichkeitsunterschiede zwischen Topmanagern und Mittelmanagern beziehen.

3.3 Coaching-Psychologie: Theoretische Ansätze des Coachings

Im Folgenden sollen jene psychologischen Theorieansätze, Therapiekonzepte und das methodische Grundverständnis skizziert werden, die den theoretischen und praktischen Bezugsrahmen des Business-Coachings darstellten, der in den Coaching-Prozessen der vorgelegten Studie zum Einsatz kam.

Da kein standardisiertes Coaching-Programm und keine speziellen Einzelkomponenten des gewählten Treatments mit dieser Arbeit untersucht wurden, sondern die Effekte des Gesamtansatzes des Business-Coachings auf verschiedenen Führungsebenen, soll transparent

werden, welche Modellvorstellungen hinter dem „methoden-pluralistischen Ansatz“ des Autors standen.

Insgesamt existiert eine bemerkenswert große Bandbreite an theoretisch-konzeptionellen Ansätzen, die im Coaching Anwendung finden. Die folgende Abbildung 6 zeigt drei getrennt zustande gekommene Übersichten in einer gemeinsamen Zusammenschau des Autors, um den Überblick über jene wesentlichen Strömungen zu erleichtern, die von Cox, Bachkirova und Clutterbuck (2010), Palmer und Wybrow (2008) sowie Stober und Grant (2006) identifiziert worden waren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sowohl für die Psychotherapie wie in besonderer Weise auch für das Coaching heute anscheinend immer noch das gilt, was Minsel und Zielke schon 1977 formulierten: „Zur Zeit gibt es kein Theoriengerüst, das es erlauben würde, sämtliche beobachtbaren Phänomene im psychotherapeutischen Handlungsrahmen umfassend und allgemein akzeptiert zu systematisieren und zu klären.“ (Minsel & Zielke, 1977, S. 955 ff).

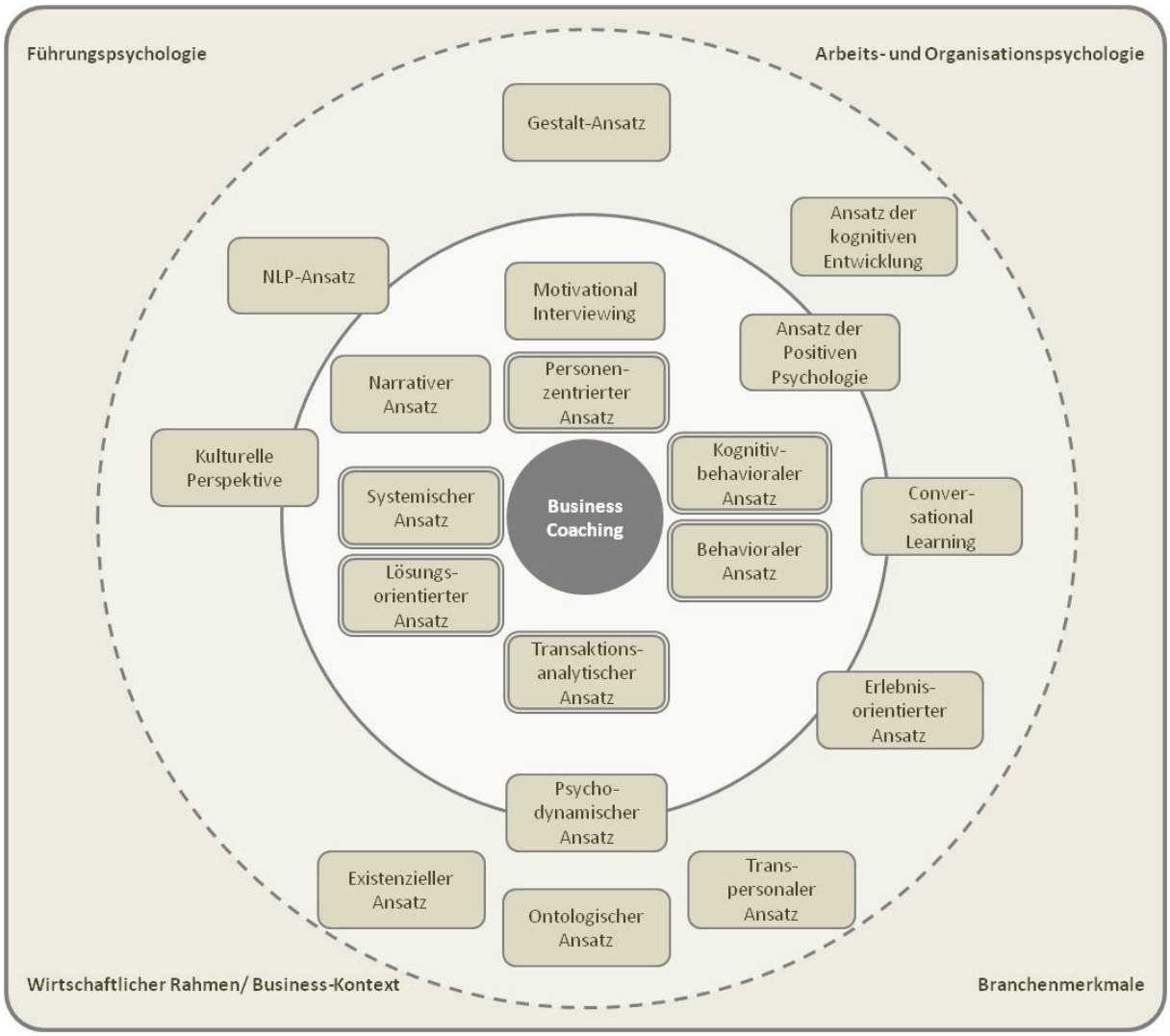

Abbildung 6: Versuch einer systematischen Einordnung der theoretischen Ansätze im (Business-)Coaching (nach Böning)

Es gilt in einer evolutionären Perspektive kontinuierlich die Steine zusammenzufügen, aus denen allmählich das „Haus des Coachings“ entstehen kann, für den der wissenschaftliche Dialog den unentbehrlichen Mörtel darstellt. Auch wenn für dieses „Haus des Coachings“ erst die Grundmauern stehen, so geben diese Fundamente doch zumindest belastbare Stützen ab, auf denen weitergebaut werden kann, wobei kein einzelner Architekt da ist, der einen fertigen Plan aufweisen kann, sondern viele Architekten am Werke sind, die den Bau im Laufe seiner Entstehung vermutlich noch nachhaltig – vielleicht sogar in einer überraschenden Weise – verändern werden. Um die bislang aufgebauten allgemeinen Fundamente abschreiten zu können, werden die Ansätze in einem kurzen Aufriss skizziert, um sich dann denjenigen Teilen des Fundamentes zuzuwenden, die für das Coaching-Verständnis des Autors der vorliegenden Arbeit eine herausgehobene Bedeutung haben.

Die für das Verständnis des Coaching-Ansatzes des Autors der vorgelegten Studie vorrangig relevanten theoretischen Ansätze, deren allgemeine Bedeutung für weite Teile des Business-Coachings angenommen werden darf, werden im Folgenden beschrieben:

1. Der personenzentrierte Ansatz
2. Behaviorale Ansätze
2.1. Der (klassische) behaviorale Ansatz
2.2. Der kognitiv-behaviorale Ansatz
3. Der systemische Ansatz/ der lösungsorientierte Ansatz

3.3.1 Der personenzentrierte Ansatz im Coaching

Der personenzentrierte Ansatz scheint der am häufigsten angewendete Ansatz im Coaching zu sein (vgl. Palmer und Whybrow, 2006 zitiert nach Joseph, 2010). Eine Untersuchung von Palmer und Whybrow aus dem Jahr 2006 zeigte, dass die Mehrheit der „coaching psychologists“ (ebd., S. 70) sich selbst als „unterstützend“ beschrieb (67.9%), während nur wenige sich als „instruierend“ bezeichneten (17.4%) – was im Endeffekt ziemlich eindeutig dem personenzentrierten Vorgehen zu entsprechen scheint.

Der personenzentrierte Ansatz bzw. die Gesprächspsychotherapie wurde von Carl Rogers in den 40er und 50er Jahren des 20. Jahrhunderts entwickelt und beginnend in den 1960er Jahren von Tausch in Deutschland etabliert. Die Gesprächspsychotherapie wird als zentraler Bestandteil der humanistischen Psychologie angesehen (vgl. z.B. Joseph, 2010; Joseph & Bryant-Jefferies, 2008). Mit den im Dialog zu realisierenden Kernvariablen der Selbstkongruenz, der unbedingten Wertschätzung, der Verbalisierung emotionaler Inhalte und der Empathie dürfte er heute als zentraler Bestandteil fast jeder auf Verstehen, Verständnis und eigenständiger Problemlösung bezogenen Beratungssituation gelten. Der personenzentrierte Ansatz entstand als Alternative zu den dominanten Modellen der amerikanischen Psychologie des Behaviorismus und der Psychoanalyse und ist an der humanistischen Psychologie ausgerichtet. Der Terminus „personenzentriert“ bzw. „klientenzentriert“ ist dabei wörtlich zu verstehen, da es sich dabei nicht einfach um ein Set von Techniken handelt, sondern um eine psychologisch-philosophische Perspektive auf den „ganzen“ Menschen (vgl. Joseph, 2010; Joseph & Bryant-Jefferies, 2008).

Die Grundannahme von Rogers lautet, dass quasi jeder Mensch eine „innewohnende Tendenz zur Entwicklung all seiner Möglichkeiten [hat]; und zwar so, dass sie der Erhaltung oder Förderung des Organismus dienen“ (Rogers, 1989, zitiert nach Zimbardo & Gerrig, 2004). Er kann sich selbst weiterentwickeln oder heilen, wenn er sich als Mensch richtig verstanden fühlt und sich in einer lernfördernden Umgebung aufhält. Er löst seine Schwierigkeiten selbst am besten, zumal sie im Wesentlichen durch fehlerhafte Lernmuster infolge der Übernahme problemfördernder Bewertungen aus seiner sozialen Umgebung und seine damit verbundenen inneren Konflikte bedingt sind. Er kommt zur aktiven Handlung, wenn er über eine vertiefte und klärende Selbstreflexion die Wege zu einer Reduktion der Differenz zwischen Idealselbst und Realselbst findet und sich zu einem entsprechenden Vorgehen entscheidet. Persönliches Wachstum, ein gutes Selbstwertgefühl und die persönliche Selbstverwirklichung sind Ziele wie Kriterien einer gesunden Entwicklung. Jeder Mensch, so die Philosophie, ist sein bester Experte (vgl. Joseph, 2010; Joseph & Bryant-Jefferies, 2008). Diese Form der intrinsischen Motivation zur Selbstentwicklung wird von Rogers als Aktualisierungstendenz bezeichnet: „…a universal human motivation resulting in growth, development, and autonomy of the individual“ (Rogers, 1959, 1963 zitiert nach Joseph, 2010, S. 69).

Hier ist der nahtlose Übergang zu dem im Vordergrund des Coaching-Grundverständnisses stehenden Konzeptes der „Hilfe zur Selbsthilfe“ erkennbar. Die Grundintervention der früher „nondirektiv“ und später „klientenzentriert“ genannten Gesprächspsychotherapie (siehe Minsel & Zielke, 1977) ist der verstehende Dialog, in dem der professionelle Berater die oben genannten drei bzw. vier fundamentalen Gesprächs-Variablen realisiert, die den Klienten in der Bearbeitung seiner Ziel- und Soll-Differenz unterstützen (siehe unten). Um dies zu ermöglichen, muss der Psychologe bzw. der Coach eine soziale Umgebung schaffen, die die intrinsische Motivation des Klienten und die daraus folgende Aktivität fördert (vgl. Joseph, 2010; Joseph & Bryant-Jefferies, 2008). Erfolgen kann dies im Rahmen verschiedener Settings, d.h. im Rahmen von Einzel- oder Gruppeninterventionen. Da in der personenzentrierten Praxis nicht der Berater/ Therapeut/ Coach der Experte ist, der diagnostiziert oder repariert – und somit das medizinische Modell nicht die Grundlage der Intervention bildet –, besteht nach Joseph (2010) in den Konzeptionen des personenzentrierten Coachings und der Therapie kein fundamentaler Unterschied. Die Art und Weise des Herangehens sei abhängig vom Klienten, aber: „Life Coaching is probably the most obvious arena in which person-centred coaching is applicable“ (Joseph, 2010, S. 72). Diese Einschätzung ruft noch einmal die zu Beginn der vorliegenden Arbeit aufgeworfene Diskussion in Erinnerung, ob es relevante Unterschiede zwischen Life- und Business-Coaching, möglicherweise auch zu Gesundheits-Coaching geben könnte, die sich gerade im Falle des Business-Coachings u.U. in einer weniger radikalen Umsetzung der „nondirektiven“ Vorgehensweise äußern könnten. Ohne auf diese Frage hier vertiefend eingehen zu wollen, sei der zu diskutierende Aspekt der (möglicherweise positions- bzw. rollenbedingten) Klientenerwartungen hervorgehoben, die den Coach unter gewissen Umständen zu einem mehr steuernden bzw. Position beziehenden Verhalten veranlassen könnten. Auf diesen Aspekt wurde bei der Beschreibung der Rollenunterschiede zwischen Top-, Senior- und Mittelmanagement schon eingegangen.

Unter der Voraussetzung eines guten psychologischen Kontakts zwischen Klient und Coach und einer gegebenen Inkongruenz des Klienten (d.h., die Gefühle des Klienten sind nicht mit

dem kompatibel, was er wahrnimmt oder zum Ausdruck bringt), führt der Einsatz der basalen Gesprächsvariablen zu einem impulsgebenden Coaching-Dialog (vgl. Joseph, 2010; Rogers, 1957 zitiert nach Joseph & Bryant-Jefferies, 2008). Erfolgreich wird dieser Prozess bei einer konsequenten Umsetzung der folgenden Basisvariablen:

1. *Kongruenz des Coaches*: Im Coach selbst und in seinem Verhalten sind seine Gefühle und sein Bewusstsein sowie der Ausdruck derselben kompatibel. Im Prozess wird er sich selbst seiner eigenen Gedanken, Erfahrungen und Gefühle bewusst und macht sie im Coaching-Dialog in einer authentischen und angemessenen Weise öffentlich.
2. *Unbedingte Wertschätzung des Coaches für den Klienten*: Der Coach realisiert eine persönliche Akzeptanz des Klienten unter Zurückstellung persönlicher Bewertungen. Er wirkt z.T. so, als ob er seine eigene Identität und Weltsicht zeitweise ausblenden würde und stellt sich auf die Welt des Klienten so ein, dass dieser den notwendigen Raum zur Erweiterung seiner Weltsicht und darüber hinaus zur Mobilisierung seiner „Selbstheilungskräfte“ findet.
3. *Empathie des Coaches für den Klienten*: Der Coach fühlt sich in die Gedanken- und Erlebenswelt des Klienten hinein. [Zu den in der Zwischenzeit nachgewiesenen gehirnphysiologischen Voraussetzungen der diesbezüglichen Fähigkeiten des Coaches (Thema „Spiegelneuronen“) siehe u.a. Bauer (2005) und Kandel (2012)].
4. *Verbalisierung der sachlichen und emotionalen Inhalte der Klientenaussagen durch den Coach*: Die Kommunikation des empathischen Verstehens und der unbedingten Wertschätzung ermöglicht schließlich, dass der Klient beides wahrnimmt. Der Coach versucht, den Klienten in seinem Anliegen/ seinen Zielen, seinen Bedürfnissen und in seiner Persönlichkeit zu verstehen und signalisiert ihm das auch erkenn- und spürbar. Er spricht mit eigenen Worten dasjenige aus, was er aus der Erlebenssicht des Gesprächspartners verstanden hat. Er beschreibt Themen, Ziele, Erleben, Gedanken und vor allem die unvollständig oder verdeckt formulierten oder signalisierten Gefühle. Auf diese Weise verdichtet und „vervollständigt“ er das Erleben des Gesprächspartners und unterstützt den Klienten darin, sozusagen seine eigene „innere Stimme“ zu hören. Dies wiederum ermöglicht ein tieferes Eindringen in die inneren und äußeren Prozesse, lenkt das Bewusstsein auf zuvor ungewusste oder unbewusste Aspekte und führt zur Aktivierung der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Im Gesprächsverlauf bringt der Coach schließlich zunehmend andere Sichtweisen und andere Bewertungsmöglichkeiten ins Spiel und hinterfragt die bisherigen Sichtweisen des Klienten, um ihm die Möglichkeit zu geben, seine Wahrnehmung an anderen Perspektiven, Standpunkten und Handlungsmöglichkeiten zu spiegeln. Durch diesen Perspektivwechsel entstehen neue Sichtweisen, Alternativen in den Gefühlsreaktionen und Handlungsoptionen des Gesprächspartners, die zu persönlichen Veränderungen und substantiellen Entscheidungen führen können.

Wichtig in diesem Ansatz ist die Annahme von Rogers, „dass alle wirksamen motivierenden Elemente in der Gegenwart existieren. Verhalten wird demnach nicht durch ein Ereignis in der Vergangenheit verursacht“, sondern „resultiert ausschließlich aus einem gegenwärtigen Bedürfnis“ (Minsel & Zielke, 1977, S. 957).

Herauszustellen ist als zentrales Alleinstellungsmerkmal des personenzentrierten Ansatzes die generelle Nondirektivität. Dabei muss nach Grant (2004 zitiert nach Joseph, 2010) die prinzipielle Nondirektivität, die auf die ethischen Werte des Nicht-Schlussfolgerns und der Selbstbestimmung der Anderen/ der Klienten zurückgeht, von der instrumentellen Nondirektivität unterschieden werden, die ein Set von Verhaltensweisen meint, die ein bestimmtes Ziel verfolgen, z.B. den Aufbau des Rapports. Er betont, dass im personenzentrierten Coaching die prinzipielle Nondirektivität zur Anwendung kommt.

Die frühe Forschung aus den 1960er und 1970er Jahren schaffte eine überzeugende Evidenz für den Ansatz von Rogers (vgl. Barrett-Lennard, 1998 zitiert nach Joseph & Bryant-Jefferies, 2008). Bis in die 1990er Jahre hinein ging die Forschungsaktivität jedoch zurück; dies zu einem Großteil, weil junge Forscher mehr an den neuen kognitiven Ansätzen interessiert waren und sich die klientenzentrierte Therapie zu einer Randdisziplin innerhalb der Mainstream-Psychologie entwickelte. Die Frage, ob die Grundbedingungen von Rogers erforderlich und ausreichend für eine optimale Veränderung im Coaching oder der Therapie sind, bleibt bis heute, so Joseph und Bryant-Jefferies (2008), weitgehend unbeantwortet. Forscher, die nicht aus der klientenzentrierten Tradition kommen, tendieren dazu, die Befunde eher als eine Bestätigung der Erfordernis bestimmter Variablen eines erfolgreichen Coaching-Prozesses überhaupt anzusehen, diese aber nicht als ausreichend zu interpretieren. D.h., sie sehen in der Realisierung der Grundbedingungen zwar wesentliche Variablen für ein erfolgreiches Coaching bzw. die Therapie, sind aber der Meinung, dass es für eine optimale Entwicklung des Klienten weiterer ergänzender Methoden bedarf. Forscher aus der Tradition des personenzentrierten Ansatzes sehen eine Realisierung der Grundbedingungen hingegen als ausreichend, aber nicht zwangsläufig als erforderlich an, weil z.B. auch religiöse oder traumatische Erfahrungen wichtige Veränderungen der Person anstoßen könnten (vgl. Joseph & Bryant-Jefferies, 2008).

In einer Übersicht über die Ergebnisse kontrollierter Wirksamkeitsstudien zur Gesprächspsychotherapie bei Patienten mit sehr unterschiedlichen Symptom- und Störungsbildern von Grawe, Donati und Bernauer (1994) wurde von den Autoren festgehalten:

- Dass die erfolgreiche Anwendung der Gesprächspsychotherapie ein „relativ gut entwickeltes Verhaltensrepertoire auf Seiten des Patienten“ (ebd., S. 137) voraussetzt sowie die Fähigkeit und Motivation, „sich relativ selbstbestimmt mit ihren Schwierigkeiten auseinanderzusetzen. Patienten, die aktive Anleitung und Struktur vom Therapeuten brauchen oder erwarten, scheinen dagegen bei einer direktiveren Therapieform besser aufgehoben zu sein“ (ebd., S. 137).
- Für die Variablen Empathie und Wertschätzung sowie für die Variablen Therapiebeziehung und Selbstexploration wurden empirisch bedeutsame Zusammenhänge zum Therapieerfolg gefunden, nicht aber für die Variable Kongruenz des Therapeuten.
- Die Kombinationen mit anderen Verfahren waren oft wirksamer als ein rein klärungsorientiertes Vorgehen.

- „Submissive, sich abhängig machende Patienten hatten […] bei Gesprächstherapie einen sehr schlechten, autonome Patienten dagegen einen guten Therapieerfolg […]“ (ebd., S. 137).
- Bei extravertierten Patienten zeigten sich signifikant bessere Ergebnisse als bei introvertierten Patienten (vgl. DiLoreto, 1971 zitiert nach Grawe, 1994).

Sachse (1992a zitiert nach Grawe et al., 1994) konnte mit einer Neukonzeption des Selbstexplorationsprozesses, den er als „Explizierungsprozess“ benannte und mit einem anderen Messansatz maß (Bearbeitungstiefe), weit höhere Zusammenhänge mit dem Therapieerfolg finden. Auch konnte er bestätigen, dass die stärksten Zusammenhänge mit der dyadischen Beziehung auftraten und nicht mit der jeweils individuellen Variablenrealisierung der beiden Beteiligten.

Wie Grawe, Donati und Bernauer (1994) herausstellten, haben sich in der Zwischenzeit verschiedene Ansätze zu einem deutlich „differenzielleren“ Vorgehen entwickelt (z.B. Tscheulin, 1992), z.B. durch Einbeziehung der Technik des Focusing (Gendlin, 1978) und eine stärkere Zielorientierung des therapeutischen Vorgehens (Sachse & Maus, 1990; Sachse 1992a, zit. nach Grawe et al., 1994). Auch Joseph (2010) betont mit Verweis auf Sander (2004), dass sich der personenzentrierte Ansatz theoretisch und praktisch weiterentwickelt hat. Obwohl die Realisierung der Grundbedingungen als hinreichend für eine Veränderung des Klienten gilt, sind weitere Techniken nicht per se unzulässig. Mittlerweile gibt es stärker prozesssteuernde Ansätze (vgl. Worsley, 2001, 2004, beide zitiert nach Joseph, 2010) und das „Motivational Interviewing“, das seine Wurzeln im personenzentrierten Ansatz hat (vgl. Anstiss & Passmore, 2013; Passmore & Whybrow, 2008 zitiert nach Joseph, 2010). Auch werden zusätzlich kognitiv-behaviorale, multimodale, lösungsorientierte oder systemische Techniken eingesetzt, die jedoch in einem personenzentrierten Grundrahmen angewendet werden (vgl. Joseph, 2010).

In der Untersuchung von Maurer (2009), der mit einer RCT-Studie an Führungskräften die Wirkung der Interventionsvariablen „Fragenstellen“ und „Widerspiegeln“ prüfte, zeigte sich, dass beide Interventionen die Problemsicht sowie die Zufriedenheit der Klienten in signifikanter Weise im Vergleich zur Kontrollgruppe verbesserten. Keine der beiden Techniken stellte sich als signifikant besser oder wirksamer heraus (Maurer, 2009, S. 176ff). Tendenziell jedoch zeichnete sich ein Unterschied ab: Fragen führten eher zu Verbesserungen auf der kognitiven Ebene und betrafen mehr die Problemsicht, die Selbstwirksamkeit und die Lösungsperspektive. Das Widerspiegeln wirkte sich eher auf der emotionalen Ebene aus und betraf mehr die emotionale Selbstregulation, die Befindlichkeit, die Aktiviertheit, die Reduktion des externalen Attribuierens, den Eigenanteil an der Problemklärung und die Wichtigkeit des Problems (ebd.). Insgesamt wurden trotz aller Einschränkungen die Forschungsergebnisse als überzeugende Wirksamkeitsnachweise bewertet und herausgestellt, dass die Grundstruktur des in der GT propagierten Gesprächsmodells sich gut für die Übertragung auf vergleichbare Gesprächskonstellationen auch mit anderen Therapie- und Coaching-Ansätzen eigne.

Die Gesprächspsychotherapie wurde am 16.05.2002 vom Wissenschaftlichen Beirat Psychotherapie als wissenschaftliches Verfahren zur vertieften Ausbildung in Psychotherapie anerkannt.

Aktuell gibt es ein neueres Feld der Forschung und Praxis, die Positive Psychologie (siehe oben). Die Coaches dieser Richtung sind wie jene des personenzentrierten Ansatzes primär am „good life“ interessiert, entgegen den Vertretern der Mainstream-Psychologie, die tendenziell eher mit Störungen und Fehlfunktionen arbeiten.

Die Ergebnisse und Positionen besonders von Joseph (2010), Maurer (2009), Grawe, Bernauer und Donati (1994), Sachse (1992) und diLoreto (1971) lassen die Schlussfolgerung zu, dass sich der personenzentrierte Ansatz, bzw. die zu diesem Formenkreis gehörenden Ansätze der Positiven Psychologie (Freire, 2013) und des Motivational Interviewing (vgl. z.B. Anstiss & Passmore, 2013) anscheinend sehr gut gerade für Führungskräfte eignen dürften. Denn diese agieren tendenziell selbstbestimmt und wollen charakteristischerweise gerne selbstverantwortlich gestalten, scheinen eher extravertiert als introvertiert und bewegen sich lieber auf der rationalen Seite als zu stark auf die emotionale Seite einzugehen – weshalb ihnen diese Art der offenen, zielorientierten und dialogischen Selbstreflexion sehr entgegenzukommen scheint, sogar mit Empfehlungsanteilen und gelegentlichen Positionsstatements des Coaches.

Insofern ist gerade die Wichtigkeit des hier beschriebenen Vorgehens, das eine deutliche Ergänzung durch die nachfolgenden Ansätze erfuhr, als Kernvorgehen der Coaches in der vorliegenden Untersuchung herauszustellen.

3.3.2 Der behaviorale und der kognitiv-behaviorale Ansatz im Coaching

Der behaviorale Ansatz wird im Coaching als strukturierte und prozessgesteuerte Beziehung sowohl in der dyadischen Beziehung zwischen Coach und Coachee (Coaching-Partner) als auch mit Gruppen umgesetzt. Vor allem im United Kingdom ist dieser Ansatz heute noch populär und wird z.B. in Form des GROW-Modells von Whitmore (2002) genutzt, das zu den ersten expliziten Coaching-Prozess-Modellen gehörte (siehe auch Kapitel 3.5.1). Wichtige Prozess-Schritte nach diesem Ansatz sind, so Skiffington und Zeus (2003, S. 6, zitiert nach Passmore, 2008):

1. „Identifying the goals“
2. „Reviewing the reality“
3. „Generating options“
4. „Agreeing a way forward“

Das Ziel ist es, nachhaltige und nützliche Veränderungen im Berufs- und Privatleben zu bewirken.

Der behaviorale Ansatz hat seine fast einhundertjährigen Wurzeln einerseits in den Theorien und Arbeiten von Pavlov zur „Klassischen Konditionierung“ (1932, zit. nach Schulte, 1977, S. 982ff) und Bechterew (1912, zit. nach Schulte, 1977, S. 982ff), die sich beide als russische Pioniere mit dem Thema Lernforschung und ihrer Übertragung auf Verhaltensstörungen

beschäftigten. Auf der amerikanischen Seite andererseits wurde Watson mit programmatischen Arbeiten und ihrer therapeutischen Anwendung im Feld der Angstbekämpfung bekannt, die 1916 mit dem Fall des kleinen Albert eine weite – aber auch umstrittene – Berühmtheit erlangten. Zu den weiteren Gründervätern verschiedener Entwicklungen, die später unter dem Namen „Behavior Therapy“ bzw. „Verhaltenstherapie“ zusammengefasst wurden, gehörte auch der Südafrikaner Wolpe mit dem Konzept der Gegenkonditionierung und seiner „Theorie der reziproken Hemmung“, der die Verhaltenstherapie in Folge mit der „Systematischen Desensibilisierung“ (vgl. auch Maercker & Krampen, 2009) eine ihrer am besten überprüften Techniken zur Angsttherapie verdankt. Auch Mowrer (1953, 1939 zitiert nach Schulte, 1977) mit seinen Arbeiten zur Zweifaktorentheorie (vgl. auch Margraf, 2009) sowie Dollard und Miller (1950 zitiert nach Schulte, 1977), die in einem relativ frühen Stadium der Konzeptentwicklung schon integrative konzeptionelle Anstrengungen durch lerntheoretische Übersetzungen verschiedener psychoanalytischer Theorieteile unternahmen (Schulte, 1977, S. 982ff), gehören zu den Pionieren.

In der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg gewann die Klinische Psychologie nicht zuletzt durch die exponierten theoretischen Positionen von Hans-Jürgen Eysenck zur Anwendung der Lerntheorien bei der Behandlung psychischer Störungen in der Verhaltenstherapie in den 50er und 60er Jahren eine zunehmende Unabhängigkeit von der traditionellen Psychiatrie einerseits und der die Psychotherapie dominierenden Psychoanalyse andererseits (vgl. Reinecker, 2005). Ausgerichtet an den Methoden der wissenschaftlichen, d.h. zunehmend empirischen Psychologie entstanden eine Vielzahl unabhängiger Techniken und Theorie-Ansätze, die später zusammenfassend unter dem Titel „Verhaltenstherapie“ subsummiert wurden (vgl. auch Margraf, 2009, S. 15).

In den 1960er bis 1970er Jahren beeinflusste dann Skinner den amerikanischen Behaviorismus außerordentlich. Er unterschied zwei wesentlich verschiedene Arten von Verhalten: erstens das reaktive Verhalten in Anlehnung an das Modell des klassischen Konditionierens und zweitens das operante Verhalten, bei dem über das spontane Versuch-und-Irrtum-Vorgehen („trial and error“) sowie die danach folgenden positiven oder negativen Konsequenzen spezifische Verhaltensweisen aufgebaut oder eben verlernt werden. Damit entwickelte Skinner ein gänzlich eigenständiges Konzept, bei dem er in das Zentrum seines Denkens nicht den physiologisch und neurologisch bedingten Reflexbogen als Einheit stellte (wie Pavlov, Watson und Kollegen), sondern das beobachtbare Spontan- (und Neugier-) Verhalten von Tieren und Menschen. Nach Skinner wird dieses operante Verhalten nicht (alleine) durch vorausgehende Stimuli ausgelöst, sondern primär durch die dem spontan gezeigten Verhalten nachfolgenden Reize gesteuert – eben durch die vom Organismus bzw. dem Individuum erfahrenen bzw. angenommenen Verhaltens-Konsequenzen. Somit wurde für ihn nicht die Verbindung zwischen Stimuli (S) und Reaktion (R) entscheidend, sondern die Verbindung zwischen (R) und (K), der nachfolgenden Verhaltens-Konsequenz, wobei er sich hierbei strikt auf das beobachtbare Verhalten fokussierte und nicht auf die innerlich erlebten Emotionen oder angenommenen Gedankengänge bzw. Bewusstseinszustände des Organismus. Zur Beschreibung des Verhaltens erschien ihm deshalb folgerichtig die Reaktionshäufigkeit als die geeignete Mess-Einheit. Skinner bezog sich dabei auf den erstmals schon früh von Thorndike (1911) ins Spiel gebrachten Begriff des „Verstärkers“ und

den später von ihm selbst geprägten Begriffs der „Bestrafung“ (im psychologischen Sinne), mit deren Hilfe er eine zunehmend eigenständige und weitreichende neue Perspektive auf den Menschen entwickelte (vgl. auch Zimbardo & Gerrig, 2004).

Es dauerte nicht lange, bis sich die ursprüngliche Verhaltens-Perspektive erweiterte und durch die „Soziale Lerntheorie“ auch komplexere – sogenannte molare – Verhaltensweisen in das Blickfeld kamen (siehe Krasner & Ulmann, 1973 zitiert nach Schulte, 1977). Greenspoon (1955, 1954 zitiert nach Schulte, 1977) veröffentlichte z.B. schon früh seine Ergebnisse zum verbalen Konditionieren. Gewirtz (1969a zitiert nach Schulte) definierte soziales Verhalten und soziale Stimuli, zu denen er erstens soziale Verstärker, zweitens soziale Modelle und drittens sprachliche Nennungen und Instruktionen zählte. Gewirtz (1969b zitiert nach Schulte, 1977) sprach von „Imitation“ bzw. Imitationslernen, Bandura von „Beobachtungs- bzw. Modellernen“ (1971, 1969), und Kanfer und Phillips (1970 zitiert nach Schulte, 1977) schließlich vom „sozialen Lernen“.

Das Modellernen nach Bandura (zitiert nach Schulte, 1977, S. 998) unterscheidet drei verschiedene Kontrollsysteme, die das Verhalten steuern:

1. „Interne Prozesse der Informationsverarbeitung, die u.a. für das Modellernen entscheidend sind,
2. äußere Reize als auslösende oder diskriminative Stimuli und
3. Verstärkungsprozesse.“

Gerade Bandura zeigte, dass nicht die vom Individuum selbst erlebte Erfahrung allein, sondern auch schon die durch bloße Beobachtung von anderen Personen gemachte Erfahrung (Modell-Personen) im Prinzip sowohl die Verstärkung, die Bestrafung, als auch die Löschung von einfachen Verhaltensweisen genauso wie die Übernahme komplexer Verhaltensweisen möglich machen kann. Vergleichbares gilt nach heutiger Auffassung in ähnlicher Weise grundsätzlich auch für den Aufbau, die Erhaltung und die Modifikation von Emotionen und für kognitive Prozesse, zu denen u.a. auch die komplexeren Einstellungen und Mentalprogramme von Menschen gehören (vgl. z.B. de Jong-Meyer, 2009; Revenstorf, 2009).

Die Prozesse des Selbstmanagements, der Selbstkontrolle bzw. der Selbstregulation wurden von einer ganzen Reihe von Autoren analysiert und konzeptionalisiert, zu denen an vorderer Stelle Kanfer (1970 zitiert nach Schulte, 1977) gehörte. Kanfer unterschied in seinem Prozessmodell der Selbstregulation drei wichtige Phasen: Erstens die Phase der Selbstüberwachung, dann die Phase der Selbstbewertung und schließlich als dritte Phase die positive und negative Selbstverstärkung, bei der äußere wie innere Reize vom Individuum selbst als Verstärker eingesetzt werden können (persönliche Mitteilung von Kanfer in einem Seminar Mitte der 1970er Jahre in Deutschland).

Im Laufe der Entwicklung der verschiedenen Strömungen der sozialen Lerntheorie wurden folgende Aspekte herausgearbeitet:

1. Die Interaktion mit der sozialen Umwelt bedeutet nicht nur eine einseitige Kontrolle des Verhaltens, sondern oft auch eine wechselseitige Beeinflussung.
2. Die Abhängigkeit von Einflüssen aus der sozialen Umgebung wird meist auch durch die kognitive Informationsverarbeitung der Beteiligten mit gesteuert.

3. Menschliches Verhalten unterliegt zu einem erheblichen Teil auch Prozessen der Selbststeuerung bzw. der Selbstregulation.

Wie das Beispiel des Konzeptes von Kanfer zeigt, basieren Coaching-Modelle, die nach dem verhaltenspsychologischen Ansatz arbeiten, häufig auf der Anwendung der differenzierten und nachgewiesenen Wirkung der lerntheoretisch konzeptionierten Verstärkungsprinzipien bzw. der allgemeinen Vorstellung des „von Natur aus" aktiven und explorativen wie selbstexplorativen Individuums. Dies stellt faktisch – entgegen einer häufiger zu beobachtenden Interpretation – ebenfalls eine stark die Selbstverantwortung des Klienten betonende Grundhaltung dar: Die Klienten werden im Coaching durch entsprechende Informationen über Lernprinzipien dazu ermuntert, die differenzierte Entwicklung verschiedener Menschen selbst in „gleich" erscheinenden Situationen zu verstehen und dabei aktiv ihren eigenen Weg des Lernens und der Entwicklung zu gestalten. Durch das Erleben des Erfolges, der Selbstkontrolle ihres Verhaltens und der Steuerung ihrer persönlichen Entwicklung wird es ihnen u.a. möglich, ihre eigenen Beurteilungssysteme für die erbrachte Leistung aufzubauen und daran ihr Verhalten und den Grad der Zielerreichung zu messen (vgl. Passmore, 2008). Für komplexere psychologische Sachverhalte, z.B. wenn tiefer liegende Überzeugungen oder differenzierte Einstellungssysteme das Verhalten bestimmen oder die Motivation zur Veränderung überhaupt nur mangelhaft vorhanden ist, erscheinen rein verhaltenspsychologische Coaching-Modelle jedoch nicht immer als ausreichend (vgl. Passmore, 2008). In diesen Fällen könnte es sinnvoll sein, „coaching-psychologische" Ansätze einzusetzen, die die tiefere Exploration von komplexen Überzeugungen und emotional tiefer verankerten Werten/ Wertvorstellungen des Coaching-Partners ermöglichen (ebd.). Dazu könnten z.B. das Motivational Interviewing, gegebenenfalls auch integrierbare „konzeptverträgliche" Teile der psychodynamischen Coaching-Ansätze oder auch existenzielle Coaching-Ansätze gehören.

Auch für die kognitiv-behavioralen Konzepte, die den klassisch verhaltensorientierten Ansatz weiterführten, gab es frühe Vorläufer. Nicht nur hatte schon Anfang des 20. Jahrhunderts der Begründer der Rationalen Therapie, Paul Dubois, formuliert: „[…] they succeed in altering their point of view, in seeing things from another angle" (zitiert nach Palmer & Szymanska, 2008). Der Ursprung kann jedoch noch viel weiter bis zu dem griechischen Philosophen Epiktet zurückverfolgt werden, dessen Auffassung es war, dass „nicht die Dinge selbst […] die Menschen [beunruhigen], sondern die Vorstellungen von den Dingen." (Epiktet, 1984 zitiert nach de Jong-Meyer, 2009).

Wie Schulte (1977, S. 1005) bei seiner Beschreibung kognitiver Konzepte ausführte, sprach Homme (1965) schon von „coverants" und meinte damit „covered operants". Cautela (1973) beschrieb sein Konzept der „verdeckten Sensibilisierung" bei abweichendem Verhalten und Mahoney (1974) arbeitete heraus, dass die Übertragung der bislang beschriebenen Lernprinzipien auf kognitives Verhalten unzulänglich sei, weil sie der Komplexität der kognitiven Prozesse nicht hinreichend gerecht würde. In der Folge wurden kognitive Variablen zunehmend nicht nur als vermittelnde Variablen betrachtet, sondern ihnen wurde verstärkt auch eine direkte verhaltenssteuernde Wirkung attestiert. Stellvertretend ist hierfür die Entwicklung von Mischel zu nennen, der seinen ursprünglichen Standpunkt 1973 in

Richtung einer „kognitiven sozialen Lerntheorie“ hin weiterentwickelte (vgl. auch Laux, 2003).

In diese lange Entwicklung der kognitiven Ansätze ist auch die besondere Spielvariante der „Rational-Emotiven Therapie“ nach Albert Ellis (z.B. 1997) einzureihen, die sich ebenfalls explizit auf die entsprechenden griechischen Quellen beruft und deshalb eine ihrer wichtigen Techniken demonstrativ nach einem ihrer philosophischen Väter als den „sokratischen Dialog“ bezeichnet. Ellis entwickelte seine Gedanken, Techniken und Konzeptteile im Laufe der 50er Jahre des vergangenen Jahrhunderts, nannte sie REBT [Rational-Emotive Behavior Therapy; im Deutschen: RET (Rational-emotive Therapie)], und ordnete sie selbst als „kognitive Verhaltenstherapie“ ein (persönliche Mitteilung von Ellis im Rahmen eines Ausbildungsseminars in Lugano Ende der 70er Jahre, siehe auch Ellis, Schwartz, Jacobi & Sann, 2004). Sein ABC-Modell stellte einen direkten Zusammenhang zwischen A (Activating event, d.h. dem in der Regel äußeren Auslöser), den dahinter liegenden B´s (Beliefs, Überzeugungen und Annahmen) und den C´s (Consequences) her, den verschiedenen kognitiven, emotionalen, verhaltensbezogenen und körperlichen Konsequenzen.

Aaron Beck (1970) und Lazarus (1971) gehörten zu den prominenten Vertretern der sog. „kognitiven Umstrukturierung“ („Reframing“), einer Technik, die stark dem Grundverständnis des Perspektivwechsels in der Familien-Therapie bzw. den systemischen Grundvorstellungen entspricht. Donald Meichenbaum (1973) erläuterte u.a. ausführlich die Bedeutung des „self-talk“ bzw. der gedanklichen „Selbstinstruktionen“ zur positiven Steuerung des eigenen Verhaltens (persönliche Mitteilungen in einem Ausbildungsseminar in der 2. Hälfte der 1970er Jahre), die gut in die Grundvorstellungen auch anderer Autoren zur Selbstreflexion integrierbar sind. Und D´Zurilla und Goldfried (1971) beschrieben schon früh das „Training von Problemlösestrategien“ (vgl. Palmer & Szymanska, 2008; Schulte, 1977).

Auf diesen Wegen unterschiedlichen Ursprungs begann die schrittweise Einbeziehung kognitiver Aspekte in die Verhaltensmodifikation und damit die Grundsteinlegung für die kognitive Verhaltenstherapie sowie für die sich heute von der Verhaltenstherapie zunehmend emanzipierenden Coaching-Modelle nach den verschiedenen kognitiv-behavioralen Ansätzen – im Englischen CBC für Cognitive Behavioral Coaching (vgl. z.B. Williams, Edgerton & Palmer, 2010; Palmer & Szymanska, 2008).

Das CBC ist ein integrativer Ansatz „[…] which combines the use of cognitive, behavioral, imaginal and problem solving techniques and strategies within a cognitive behavioral framework to enable coachees to achieve their realistic goals“ (Palmer & Szymanska, 2008, S. 86).

Dieser Coaching-Ansatz wurde seit den 1990er Jahren allmählich entwickelt und integriert – wie die Definition von Palmer und Szymanska zeigt – verschiedene theoretische Konzepte und Strategien. Williams, Edgerton und Palmer (2010) verweisen dabei auf die folgenden Ansätze und Autoren:

- *kognitiv-behaviorale Ansätze*

  (z.B. Palmer & Gyllensten, 2008; McMahon, 2006; Edgerton & Palmer, 2005; Neenan & Dryden, 2002; Neenan & Palmer, 2001a jeweils zitiert nach Williams, Edgerton & Palmer, 2010; zudem de Jong-Meyer, 2009),

- *rational-emotiv-behaviorale Ansätze*

  (z.B. Palmer & Gyllensten, 2008; Anderson, 2002; Kodish, 2002; Neenan & Palmer, 2001b; Palmer & Burton, 1996; DiMattia & Mennen, 1990 alle zitiert nach Williams, Edgerton & Palmer, 2010; zudem Ellis, 2004; 1997),
- *problemorientierte Ansätze*

  (z.B. Palmer, 2008, 2007, 1997a, 1997b; D'Zurilla, 1986 jeweils zitiert nach Williams, Edgerton & Palmer, 2010),
- *lösungsorientierte Ansätze und Techniken*

  (z.B. Palmer, 2008; O'Hanlon, 1998 beide zitiert nach Williams, Edgerton & Palmer, 2010),
- *die sozial-kognitive Theorie*

  (Bandura, 1986 zitiert nach Williams, Edgerton & Palmer, 2010),
- *die Zielsetzungstheorie*

  (Locke & Latham, 1990 zitiert nach Williams, Edgerton & Palmer, 2010) sowie
- *die Forschung im Bereich des lösungsorientierten CBC*

  (z.B. Green, Oades & Grant, 2006; Grant, 2001 beide zitiert nach Williams, Edgerton & Palmer, 2010).

Die Ansätze des CBC haben oft die Verbesserung der Problemlösefähigkeiten und das Bewusstwerden von zielblockierenden und stressinduzierenden Gedanken oder Überzeugungen und darüber hinaus das Aufstellen von Handlungsplänen zum Ziel (vgl. Palmer & Szymanska, 2008).

Ein Basiskonzept dabei ist das sogenannte SPACE-Modell von Edgerton und Palmer (2005 zitiert nach Williams et al., 2010). Es geht davon aus, dass innerhalb des sozialen Umfeldes und der Situation die Physiologie, das Handeln (Action), Kognitionen (Cognitions) und Emotionen in Reziprozität zu einander stehen. Diese fünf Bereiche werden im Coaching im Hinblick auf die Zielsetzung fokussiert bearbeitet.

Weitere Modelle sind PRACTICE (Palmer, 2007, 2002 zitiert nach Williams et al. 2010), ein Rahmen für ein lösungsorientiertes Vorgehen, oder ABCDEF (Palmer, 2002 zitiert nach Williams et al., 2010), eine Erweiterung des von Ellis konzipierten ABC-Modells um die Aspekte Auseinandersetzung mit Überzeugungen und Annahmen (Disputing), Veränderung in Richtung eines effektiveren Verhaltens (Effective) sowie des Blicks in die Zukunft (Future) bzgl. persönlicher Arbeitsziele und dem Gelernten aus ABCDE (vgl. Williams et al., 2010; Palmer & Szymanska, 2008).

Alle drei genannten Ansätze lassen sich nach Auffassung der Autoren besonders gut im Rahmen von Kurzzeitcoachings einsetzen. Sie werden jeweils gemeinsam mit dem Coachee (Coaching-Partner) entwickelt, um die Zusammenarbeit zu verbessern und das Verständnis für das kognitiv-behaviorale Vorgehen zu erhöhen (Williams et al. 2010).

Ziele und Aufgaben des CBCs sind:

- die Unterstützung beim Erreichen realistischer Ziele (SMART-Ziele, vgl. auch Storch, 2009),
- die Förderung der Selbstaufmerksamkeit gegenüber kognitiven und emotionalen Barrieren im Rahmen der Zielerreichung (Margraf & Wilhelm, 2009; Clark & Wells, 1995),
- die Ausstattung des Coachees mit effektiveren Denk- und Verhaltensweisen,
- der Aufbau innerer Ressourcen, mehr Stabilität und Selbstakzeptanz und
- schließlich die Generalisierung des Gelernten auf andere Aspekte und Situationen als nur die explizit bearbeiteten, quasi in Form einer Art des Selbstcoachings (vgl. Williams et al., 2010; Palmer & Szymanska, 2008).
- Der Abbau "fehlerhafter" Gedanken, eines stress-induzierenden Denkens (des sogenannten SITs: „stress inducing thinking“), die Reduktion leistungsmindernder Gedanken (PITs: „performance interfering thoughts“), negativer automatisierter Gedanken (NATs: „negative automatic thoughts“) oder auch von blockierenden Grundannahmen soll hierdurch herbeigeführt werden. Die Modifikation des Verhaltens oder der Art zu denken soll zu den mehr förderlichen „Thinking Skills“ führen. Ein deutlich stress-reduzierendes Denken (SAT: „stress aleviating thinking“), leistungssteigernde Gedanken (PETs: „performance enhancing thoughts“) sowie realistische und hilfreiche Grundannahmen sollen aufgebaut werden.
- Die Selbstaufmerksamkeit des Coachees (Coaching-Partners) soll dabei z.B. durch den Einsatz des sokratischen Dialogs verbessert oder durch einen über verschiedene Wege herbeizuführenden Perspektivwechsel erhöht oder überhaupt erst ausgelöst werden.

Festhaltenswert ist, dass dieser Ansatz des CBC im Vergleich zu anderen Ansätzen wahrnehmbar aktiver bis direktiver erscheint, wie auch Williams et al. (2010) herausstellen.

Im Rahmen der praktischen Anwendung werden heute kognitive Strategien und klassische, „rein“ verhaltensbezogene Techniken miteinander verknüpft. Die Rolle des Coaches besteht darin, eine Beziehung aufzubauen, die auf Zusammenarbeit basiert, und den Coachee (Coaching-Partner) mit einer Palette unterschiedlichster Interventionen zu unterstützen und zu fördern.

Die Vielzahl der Lernprinzipien und die Fülle der zur Verfügung stehenden Therapiemethoden bzw. Interventionstechniken sind folglich in jedem einzelnen Coaching-Fall klientenbezogen, thematisch und situationsadäquat zu kombinieren und umzusetzen – analog zu einem therapeutischen Treatment. Wobei die empirischen Belege durch Studien sowohl die Möglichkeiten wie die Grenzen des jeweilig fokussierten Vorgehens signalisieren. Grawe et al. haben eine verdienstvolle Sichtung der empirischen Studien vorgenommen, als deren Ergebnis sie entsprechend resümierten: „Es ist […] davon auszugehen, dass Verhaltenstherapien in der Praxis in der Regel umfassendere Wirkungen erzielen als jede Methode für sich allein.“ (Grawe et al., 1994, S. 246). Auch in einer relativ frühen Studie von Grant (2001) konnte nachgewiesen werden, dass die Kombination von kognitiven und behavioralen Methoden erfolgreicher war als der Einsatz kognitiver oder verhaltensbezogener Maßnahmen jeweils allein (vgl. Williams et al., 2010). Williams et al. (2010) wiesen deutlich darauf hin, dass auch in den Forschungsarbeiten von Green et al. (2007), Kearns et al. (2007)

oder Green et al. (2006) die Wirksamkeit des Ansatzes nachgewiesen werden konnte. Wie Palmer und Whybrow (2007 zitiert nach Williams et al., 2010) feststellten, gehörten kognitive, behaviorale und kognitiv-behaviorale Ansätze über den Zeitraum von 2003 bis 2007 zu den Top 6 der populärsten Coaching-Ansätze. 2007 waren dann lösungsorientierte Ansätze und unterstützende/ fördernde Methoden am „beliebtesten", gefolgt vom kognitiv-behavioralen Ansatz.

Ob hier „Moden" eine wichtige Rolle spielen oder sich in diesen Häufigkeiten die Resultate der wissenschaftlichen Forschung niederschlagen, kann an dieser Stelle nur als Frage aufgeworfen werden.

3.3.3 Der systemische Ansatz im Coaching

Wie viele andere Ansätze auch hat der systemische Ansatz im Coaching seinen konzeptionellen Ursprung im Wesentlichen in der „Systemischen Therapie" bzw. der „Familientherapie". Diese Begriffe werden in Theorie und Praxis auffallender Weise z.T. synonym und z.T. recht verschieden gebraucht (Heekerens, 2005): Einerseits werden die Begriffe zur Beschreibung eines Settings, gleichzeitig aber auch zur Bezeichnung eines konzeptionellen Ansatzes verwendet. D.h., es ist einerseits üblich, neben dem konzeptionellen systemischen Ansatz i.e.S. oft auch andere Verfahren – wie z.B. die verhaltenstherapeutischen oder die psychodynamischen Konzepte – explizit im Rahmen eines Familien-Settings zu verwenden. Dies stellt aber methodisch etwas anderes dar, als den „familientherapeutischen Ansatz" als Vorgehen im Rahmen einer grundsätzlich systemischen Theorie- und Interventions-Perspektive zu begreifen und zu strukturieren. Diese zuletzt genannte Perspektive kann es jedoch auch ermöglichen, im unmittelbar-faktischen Behandlungsprozess gleichwohl nicht immer nur das gesamte System gleichzeitig zu betrachten, sondern auch virtuelle Bezüge herzustellen oder selbst Einzelsitzungen mit verschiedenen Mitgliedern durchzuführen, deren Bezug aber stets das gesamte Familiensystem darstellt – u.U. sogar in einer Mehrgenerationenperspektive (Reich, Massing & Cierpka, 2008). Der systemische Ansatz in diesem Sinne stellt dann eine theoretische Grundorientierung dar, die sowohl mit einem Individuum, mit Paaren, mit der ganzen Familie und ebenso mit Gruppen oder auch ganzen Organisationseinheiten durchgeführt werden kann.

Die Vielfalt der Wurzeln und der unterschiedlichen Autoren, die ihre verschiedenen theoretischen Richtungen wie ihre spezifischen Verfahren begründeten, macht die Schwierigkeit verständlich, einfach und eineindeutig zu klären, was unter „systemischer Therapie" bzw. unter dem systemischen Ansatz im Coaching genau zu verstehen ist. Die Spannweite umfasst im Wesentlichen die folgenden aufgeführten Richtungen, zu denen sowohl die klassischen Vertreter des systemischen Denkens (Kybernetik erster Ordnung) wie auch Vertreter des Autopoiesis-Gedankens (siehe dazu Maturana, 1982) bzw. der Kybernetik zweiter Ordnung gehören (siehe von Sydow, Beher, Retzlaff & Schweitzer, 2007; Heekerens, 2005).

Die nachfolgende Aufzählung der verschiedenen Richtungen strukturiert ihre jeweiligen wesentlichen konzeptionellen Beiträge bzw. Arbeitsschwerpunkte, auch wenn in der Praxis

eine starke Verzahnung und Adaptation der verschiedenen Vorgehensweisen vorzukommen scheint, wenn man impressionistisch gewonnenen Eindrücken vertrauen darf:

1. *Die Palo-Alto-Gruppe* um Don Jackson, Beavin, Watzlawick, Fish und Sluki (vgl. z.B. Watzlawick, Beavin & Jackson, 1969):

   Kommunikationsaxiome, Interpunktion, familiäre Kommunikationsstörungen als Ursache individueller Probleme, Lösungen erster und zweiter Ordnung, Wunderfrage
2. *Der erlebensorientierte Ansatz* (z.B. Satir, 2004; Satir, 1967):

   Kommunikationsvervollständigung, blockierter Austausch von Gefühlen, Nähe-Distanz-Regulierung, Aufbau und Infragestellungen des Selbstwertgefühls, Familienskulpturen
3. *Der strategische Ansatz* (z.B. Haley, 1976):

   Analyse der Familie von außen, dysfunktionale Strukturen, zielorientierte Beeinflussung des Systems, Umdeutungen, aktive Symptomverschreibungen
4. *Der strukturelle Ansatz* (Minuchin, 1997):

   Anschluss-Interventionen vor Veränderungs-Interventionen, Klärung und Veränderung von Koalitionen und funktionalen Grenzen im Familiensystem, Umstrukturierungen, konkrete Aufgaben
5. *Der Mailänder Ansatz* (Selvini-Palazzoli, Boscolo, Cecchin & Prata):

   Zirkuläres Fragen, Hypothesenbildungen, paradoxe Interventionen, Selbststeuerung, Autonomie, Selbstorganisation, Verzicht auf normative Vorstellungen von Familie und Gesundheit
6. *Der Mehrgenerationen-Ansatz* (z.B. Helm Stierlin zitiert nach Reich et al., 2008; Boszormenyi-Nagy & Spark, 1981):

   Ungelöste familiäre Vermächtnisse und Loyalitäten, Schuld- und Verdienstkonten, fehlende Selbstdifferenzierung, familiäre Delegationen
7. *Narrative Ansätze* (z.B. Stelter, 2013b; de Shazer, 2010; Stelter, 2007; White, 1992; H. Anderson & Goolishian, 1990):

   Kommunikative Konstruktionsprozesse der individuellen Identität, mentale Konstruktion sozialer Systeme durch Erzählungen, Dekonstruktion herrschender Erzählungen, „solution-talk“, „reflecting teams“, Wunderfrage, Ausnahmefragen

Ausgehend von verschiedenen praktischen wie theoretischen Ausgangspositionen kam es im Verlauf der 60er Jahre durch die Übertragung wie Verknüpfung von erkenntnistheoretischen Reflexionen (z.B. Kybernetik nach von Sydow, 2007; Heekerens, 2005; von Foerster, 1999; von Glasersfeld, 1997; Wiener, 1992; Maturana, 1982 sowie die soziologische Systemtheorie nach Luhmann, 1984 etc.), neuen technischen Regelkreismodellen und kommunikations-technologischen Innovationen zu einem Amalgam neuer Vorstellungen über die Stellung und Entwicklung des Individuums innerhalb des Familiensystems, das schließlich in eine als revolutionär empfundene neue Sichtweise auf die gestörte wie die gesunde Entwicklung von Einzelpersonen und von Familiensystemen mündete. Relativ zeitnah wurden die Vorstellungen auch in analoger Weise auf größere Organisationssysteme übertragen (z.B. Malik, 2008; H. Ulrich, 2001), was einem neuen Verständnis der Unternehmenssteuerung,

von Führung und der Organisationsentwicklung die Tore öffnete (vgl. z.B. F. B. Simon, 2009a; Wimmer, 2004; F. B. Simon, 1998).

Als sich verdichtender Kern des gemeinsamen psychologischen Systemverständnisses können nach Auffassung des Autors der vorliegenden Arbeit die nachfolgenden Aspekte ausgemacht werden, die sich in der therapeutischen, der coachingbezogenen wie auch zunehmend in der allgemeinen psychologischen Beratungs-Praxis unterschiedlich stark ausdrücken und verweben:

1. Das Individuum und das System

Im Vordergrund steht nicht mehr das Individuum alleine, sondern primär seine Interaktion mit dem umgebenden sozialen System bzw. seinen Subsystemen. Diese werden im Kern ursprünglich und üblicherweise stark prägend durch die Familie repräsentiert. Später kommen andere Instanzen wie z.B. Unternehmen und andere soziale Institutionen hinzu. Entsprechend haben die stark gegenwartsbezogenen Axiome der zwischenmenschlichen Interaktion eine große Bedeutung, die Watzlawick Ende der 60er Jahre als Mitglied des Arbeitsteams um Don Jackson aus der Behandlung schizophrener Patienten mit herausdestillierte und mit weiten Folgen auch außerhalb des klinischen Bereichs popularisierte (Watzlawick et al., 1969). Während dieser Ansatz lange Zeit in den USA kaum eine wesentliche praktische oder wissenschaftlich dominierende Rolle spielte, war die europäische Rezeption eine gänzlich andere, vor allem im deutschsprachigen Raum.

Die diesem so beschriebenen Basisverständnis zugrundeliegenden verschiedenen systemtheoretischen Grundvorstellungen – z.B. jene von Bertalanffy (1968) über das Fließgleichgewicht oder die Kybernetikvorstellungen z.B. von Wiener (1992) sowie Luhmanns Basisreflexionen zur Systemtheorie (1997, 1984) – warfen im psychologischen Terrain ein neues Licht auf die Vorstellungen von psychischer Gesundheit und der möglichen individuellen Pathologie, die nun im Wesentlichen als Interaktionsergebnis wesentlicher zwischenmenschlicher Beziehungen definiert wurde.

Psychische Störungen werden nach diesem Ansatz demgemäß nicht isoliert und auf den Einzelnen fokussiert behandelt, sondern als Störung des Systems angesehen und bearbeitet. Die zwischenmenschliche Kommunikation ist dabei ein zentraler Mechanismus, da sie nach diesem Ansatz maßgeblich die Interaktionen der einzelnen Mitglieder des Systems prägt. Das Hauptinteresse des systemischen Ansatzes liegt auf den jeweiligen Erzählungen der verschiedenen Systemmitglieder zu jenen lebensgeschichtlichen Erfahrungen, die die verschiedenen Perspektiven der einzelnen Systemmitglieder auf dasselbe Thema im Gesamtsystem widerspiegeln. Die reinen Fakten sind dabei nicht von jenem primären Interesse, die sie oft für die Betroffenen (Klienten) haben. Damit auch nicht die angenommenen oder „wirklichen“ Ursachen, die Ursachenanalyse und die Ursachenbehebung. Vielmehr ist der systemische Ansatz daran interessiert, wie es dem System gelingt, durch kontinuierliche Interaktionen ein Problem immer wieder neu zu erzeugen – und diese entsprechend konstruktiv zu verändern (vgl. auch Fryszer & Schwing, 2010; F. B. Simon, 2009b; F. B. Simon & Weber, 2009; von Schlippe & Schweitzer, 2009; Watzlawick, Weakland & Fisch, 2008; Watzlawick, 2007a; von Schlippe & Schweitzer, 2003; Bateson, 1971).

2. Philosophische Basis und konzeptionelle Ableitungen

Diese Entwicklung war nicht möglich ohne die philosophische Basislegung durch die Ansätze des erkenntnistheoretischen (von Glasersfeld, 1997) und des sozialen Konstruktivismus (Berger & Luckmann, 1969). Mitsamt den sprachphilosophischen, linguistischen und kommunikativen Annäherungen an die Konstruktion von Welt, Wirklichkeit und Identität, mit denen alte Vorstellungen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen „dekonstruiert" und völlig neue Bilder der vorgestellten Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen entwickelt wurden (z.B. von Foerster, 1999; von Glasersfeld, 1997; Maturana & Varela, 1987; Luhmann, 1984; Berger & Luckmann, 1969), entstand ein neues, multiperspektivisches Bild der Wirklichkeit, das Watzlawick (1976) dann konsequent popularisierend mit dem Buchtitel befragte: „Wie wirklich ist die Wirklichkeit?".

Aus diesen philosophischen und psychologischen Relativierungen der menschlichen Wirklichkeitskonstruktion wie der Kausalzusammenhänge speiste sich ein erheblicher Teil der Quellen für ein verzweigtes Netz verschiedener konzeptioneller Strömungen, die weniger einem großen Fluss als vielmehr einem großen Fluss-Delta ähneln, dessen begriffliche Zusammenfassung durch die Namen „Familientherapie" (eher früher) und „Systemischer Ansatz" (eher heute) mehr die Übereinstimmungen als die faktisch vorhandenen Unterschiede betont. Die anfangs erwähnte uneinheitliche Verwendung der Begriffe, die sich auf das Setting bzw. den konzeptionellen Ansatz bezog, findet hier seine verständliche Ursache (vgl. u.a. auch F. B. Simon, Clement & Stierlin, 2004).

Frühe historische Einflüsse ließen sich allerdings schon bei Alfred Adler, Milton Erickson und John Weakland herausarbeiten (siehe O'Connell & Palmer, 2008). In den 1960er Jahren wurde die Brief Therapy von Gregory Bateson, John Wicklund und anderen in Palo Alto praktiziert. In den 1970er, Anfang der 1980er Jahre wurde der heute bekannte Ansatz von Steve de Shazer, Insoo Kim Berg und Kollegen am Brief Family Therapy Center in Milwaukee Wisconsin, USA entwickelt (vgl. z.B. Cavanagh & Grant, 2010; O'Connell & Palmer, 2008). Neben den USA gab es auch in Europa ein frühes Zentrum der Entwicklung des lösungsorientierten Ansatzes in Mailand, im Centro per lo Studio della Famiglia, in dem Palazzoli, Boscolo und andere mit diesem Ansatz arbeiteten. In Palo Alto spezialisierte man sich auf strategische Interventionen (z.B. auf Verhaltensverschreibungen). In Milwaukee wiederum wurde nach universellen Basisinterventionen, d.h. Standardverschreibungen, gesucht. Dabei wurde von Beginn an auf die Lösung anstelle einer Ursachenbearbeitung des Problems fokussiert – das sogenannte „Milwaukee-Axiom" (Bamberger, 2010, S. 24). In Deutschland gehören z.B. Peter Szabó und Daniel Meier zu den bekannteren praktizierenden Vertretern der lösungsorientierten Ansatzes (vgl. Meier & Szabo, 2008).

Im Zentrum des Ansatzes stehen primär die folgenden Aspekte:

(a) Eine konsequente Lösungs- anstelle der traditionellen Problem-Ursachen-Orientierung, was mit einer starken Konzentration auf die Gegenwart und Zukunft, d.h. auf das aktuelle und künftige Verhalten einhergeht, das probierend gesucht, aus einer anderen Perspektive bewertet und in Schritten umgesetzt wird. Die Annahme ist: Durch die Fokussierung auf ein positives Lösungsbewusstsein des Coachees anstelle eines (eher festhaltenden) Problembewusstseins wird eine positive Grundausrichtung zur Lösung des Themas bzw. zur Erreichung des Ziels geschaffen, die eine

Ressourcenaktivierung leichter macht und das Selbstwertgefühl der Beteiligten stärkt. Der „problem-talk“ wird durch einen „solution-talk“ ersetzt (Bamberger, 2010).

Durch die Verwendung eines nicht-pathologischen Interpretationsrahmens (so die Auffassung von z.B. Cavanagh & Grant, 2010; O’Connell & Palmer, 2008) sowie die Konzentration auf die Lösungsanstrengungen wird mit dem systemischen Ansatz auch eine leichtere Anschlussfähigkeit des Ansatzes an das je spezifische Milieu (Subsystem) der Führungskräfte in Unternehmen ermöglicht, das oft zu einem programmatisch positiven handlungs- und zielorientierten Grundmuster neigt, bei dem die Übertreibungsgefahr in dieser Richtung zuweilen durch „realistische“ Betrachtungen und Bewertungsvergleiche aktiv ausbalanciert werden muss. Cavanagh und Grant formulierten kurz und bündig den charakteristischen Grundsatz: „Do what works and stop doing what does not work“ (Cavanagh & Grant, 2010, S. 57).

(b) Die Konzentration auf die Fähigkeiten, die Stärken, das Wissen und die Erfahrung des Klienten. Diese bewusste Ressourcenorientierung und -aktivierung führt nach Annahme der Vertreter des Ansatzes zu einer Verstärkung des mentalen wie des verhaltensbezogenen Probehandelns des Coachees (Coaching-Partners), was durch die Ermutigung seitens des Coaches oder der sozialen Umgebung leichter in eine positive Aufwärtsspirale mündet.

(c) Die Rolle des Coaches besteht folglich hauptsächlich darin, Gefühle, Gedanken, Sichtweisen, Bewertungen und Verhaltensmöglichkeiten zu klären, zu unterstützen, die Perspektiven zu erweitern und den Klienten dabei zu unterstützen, seine eigenen Lösungen zu entwickeln und umzusetzen, ihn sozusagen in die Rolle des Experten für die eigene Problemlösung zu versetzen – falls er sich diese Rolle nicht schon selbst zu eigen gemacht hat (siehe z.B. O’Connell & Palmer, 2008). Damit kann nach diesem Verständnis – in Abgrenzung zu manch anderen Auffassungen von Coaching und Beratung sowie dem medizinischen Arzt-Patienten-Modell oder der Vorstellung von Beratung seitens klassischer Unternehmensberater – sogar ein gegebenes „Nichtwissen“ i.e.S. dem Coach helfen, sich auf seine Aufgabe zu konzentrieren, den personenbezogenen Veränderungsprozess konsequent lösungsorientiert zu gestalten.

Wichtige Strukturelemente des konzeptionellen Rahmens und interventionsrelevante Gesichtspunkte des systemischen Ansatzes sind nach dem Verständnis des Autors:

1. Hauptansatzpunkt Gegenwart

   Wenn auch die verschiedenen Schulen im systemischen Ansatz in vielen Einzelheiten Divergenzen bzw. unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte aufweisen, so scheinen sie neben den Interventions-Aspekten „Interaktion“ und „systemische Funktionszusammenhänge“ einen weiteren gemeinsamen Grundzug aufzuweisen, den die meisten (aber nicht alle) Vertreter teilen: die Konzentration auf die aktuelle Gegenwart der Interaktion bzw. einer vollständigen Kommunikation zwischen den relevanten Beteiligten sowie eine Konzentration der Veränderungsinterventionen auf die Gegenwart des zu verändernden Denkens, Fühlens und Verhaltens (Watzlawick & Nardone, 2008; de Shazer & Stopfel, 2005). Damit werden die Reflexionen über die aktuellen Situationserfahrungen, die damit verbundenen Gefühle und die Veränderung

auf der aktuellen Verhaltensebene in den Vordergrund der Betrachtung der Klienten wie der Intervention des Coaches bzw. des Therapeuten gerückt (vgl. auch Fryszer & Schwing, 2010; von Schlippe & Schweitzer, 2009; von Schlippe & Schweitzer, 2003).

2. Ausgleichsmechanismen des Systems

   Das System bzw. seine Subsysteme (d.h. die verschiedenen Beteiligten, die real vorhanden sind oder mental – bewusst oder z.T. auch unbewusst – eine Rolle spielen) werden als lebendiges dynamisches Gefüge verstanden, das sich durch permanente Anpassungsprozesse auf neue Situationen, Gegebenheiten und Herausforderungen einstellt (Prinzip der Homöostase bzw. der Ko-Evolution). Die an verschiedenen Stellen aus einer funktionalen Balance geratenen Systeme reagieren mit Ausgleichsmechanismen, die ein dysfunktionales System stabilisieren und damit ein Problem bzw. eine Krise auflösen, auslösen oder u.U. auch verschlimmern können – je nach der positiven oder negativen Verstärkung der Regelkreisabläufe und der Betrachtungsperspektive der Beteiligten.

3. Konstituierung des Menschen durch die Interaktion

   Der einzelne Mensch selbst wird einerseits als Individuum, gleichzeitig aber auch als ein biologisches wie soziales Wesen betrachtet, das existentiell immer auf ein Gegenüber und eine Gemeinschaft angewiesen ist – wenn auch im individualistischen Westen auf radikal andere Weise als im gruppenorientierten Osten. Der Rückbezug auf sprachphilosophische Auffassungen, wie z.B. Ludwig Wittgenstein, und existentialphilosophische Positionen mehr religiöser (z.B. Martin Buber 1973) oder mehr philosophischer Prägung (z.B. Karl Jaspers 1973a, 1973b) spielen dabei eine wichtige Rolle. Menschen werden als fühlende und denkende Wesen betrachtet, bei denen sich Emotionen und Kognitionen wechselseitig beeinflussen, energetisieren oder blockieren, auf jeden Fall gestaltend und prägend auswirken. Sie werden als autonome und selbstverantwortliche Wesen begriffen, denen Respekt entgegenzubringen ist. Dieser steht als Ergebnis der Kommunikation und Interaktion mit anderen einerseits sowie der individuellen Selbstreflexion andererseits in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Selbstwertgefühl des Menschen. Dessen Konstituierung hat somit als unverzichtbare Basis immer den Umgang mit anderen Menschen und deren Wertschätzung.

4. Feedback

   Zentrales Element in diesem regelkreisgesteuerten Interaktionsprozess ist das Feedback eines Empfängers oder Beobachters auf das erlebte Verhalten eines Interaktionspartners. Hierbei spielt die Sprache, d.h. die geäußerte verbale Rückmeldung, eine konstitutive Rolle, was aber nicht zu der Annahme verleiten darf, dass die nonverbalen Elemente des Feedbacks (Körpersprache wie Verhalten im Raum) bzw. das Setzen oder Ausbleiben von (Re-)Aktionen im gesamten Handlungsablauf nur eine untergeordnete Rolle spielen würden. Auch diese können auf einer bewussten wie tendenziell unbewussten Ebene kräftige Impulsgeber für die Reaktionen von Empfängern oder von Beobachtern eines Interaktionsgeschehens sein. Dabei erhält gerade die Authentizität des gesprochenen Wortes aus der

Übereinstimmung mit den nonverbalen Signalen des Senders einen Großteil ihrer Glaubwürdigkeit. Aus diesen Gründen spielt das bewusst gegebene Feedback des Therapeuten bzw. des Coaches eine wesentliche Rolle für die Steuerung des Beratungsprozesses und die Entwicklung des Verhaltens sowie der Persönlichkeit des Coachees/ des Coaching-Partners im Verlauf des gesamten Coaching-Prozesses.

5. Interpunktion

   Entscheidend wird der Verlauf der Interaktion anhand der jeweiligen subjektiven Interpunktionen des Geschehens durch die Interaktionsbeteiligten gesteuert. Mit Interpunktion wird dabei im systemischen Ansatz die Strukturierung der Wahrnehmung dieser Interaktionsabläufe gemeint, die wie die Grammatik einer gesprochenen Sprache den gezeigten Verhaltensabläufen wie dem Erleben und Denken der Beteiligten eine Reihenfolge und einen sinnhaften Gesamtzusammenhang verleihen, der sich stark an den Grundkategorien von Anfang und Ende, von Ursache und Wirkung sowie von Bedürfnis und Ziel ausrichten (Watzlawick, 2007b). Mit diesem systemischen Konzept der individuellen oder gruppenperspektivischen Interpunktion wurde eine grundsätzlich neue Perspektive zur Betrachtung der regelkreisbezogenen Abhängigkeiten und der wechselseitigen Beeinflussung von interagierenden Personen möglich. Dieses neue Verständnis der interaktiven Zusammenhänge führte konsequenterweise zu einem neuen Verständnis der Lösungsräume wie der möglichen Interventionen bei der Behandlung rein individuell erscheinender interaktioneller Kommunikationskonflikte sowie psychischer Störungen. Bezugspunkt, Zielfokus oder Hauptansatzpunkt für die Behandlung eines zu verändernden Verhaltens, Denkens und Erlebens ist damit nicht mehr das Individuum, sondern auch das (ganze) ihn umgebende soziale System – in der Regel die Familie bzw. die Arbeitsgruppe oder die Organisation. Damit erweitern sich prinzipiell die Variationsmöglichkeiten des Grundsettings für die Behandlung bzw. die Beratung. Durch diesen Rahmenbezug, in dem „psychische Störungen […] zirkulär verstanden und behandelt“ werden (von Sydow et al., 2007, S. 15), öffnen sich die Türen zu einer Fülle neuer Interventionstechniken, deren Hauptmerkmal weniger eine Standardisierung der Umsetzung als vielmehr eine permanente kreative Weiterentwicklung zu sein scheint, die sich allerdings an systemischen Grundprinzipien auszurichten hat.

6. Selbstwertgefühl

   In den verschiedenen familientherapeutischen bzw. systemischen Ansätzen wird auf jeweils spezifisch fokussierende Weise herausgearbeitet, welchen überragenden Stellenwert das durch die sozialen Interaktionen bedingte Selbstwertgefühl und die primär sozial-interaktiv konstruierte Identität für eine gelingende bzw. befriedigende zwischenmenschliche Kommunikation, die Problemlösemöglichkeiten der handelnden Personen und die psychische Gesundheit der Beteiligten haben (vgl. F. B. Simon et al., 2004). Die gesamte zwischenmenschliche Kommunikation wird somit zum Dreh- und Angelpunkt beim Aufbau und der Weiterentwicklung der individuellen Persönlichkeit, des subjektiv bilanzierten und die weitere aktuelle Kommunikation entscheidend beeinflussenden Selbstwertgefühls sowie der möglichen Veränderung interpersoneller

Störungen, als deren Resultante das eingeschränkte Verhalten, die Leistungsbeeinträchtigung oder letztlich gar die (intra-)psychische Störung des Individuums erscheint.

7. Interventionen

   Die Anschluss- und Veränderungsinterventionen werden aus dem unmittelbaren Erleben und den Schilderungen des Patienten/ Klienten/ Coaching-Partners abgeleitet und bewegen sich in einem realisierbaren und mit ihm abgestimmten Rahmen. Dabei werden die Patienten/ Klienten bzw. die Coachees/ Coaching-Partner prinzipiell als „echte Experten“ im Rahmen des Gesamtgeschehens angesehen, die grundsätzlich über das erforderliche Problemlösepotential bzw. die erforderlichen Ressourcen zur Problemlösung verfügen. Sie werden deshalb als verantwortlich für die Inhalte wie Ziele der Therapie bzw. des Coachings angesehen. Dies folgt der Basis-Annahme, dass sie verantwortlich sind für ihr eigenes Leben. Die Therapeuten/ Coaches auf der anderen Seite sind andere Experten mit einer anderen Expertise. Sie sind verantwortlich für die Rahmenbedingungen und gerade für den Therapie- bzw. den Coaching-Prozess, in dem sie gegenüber Personen, Inhalten und Zielen eine grundsätzliche Allparteilichkeit zu wahren haben (vgl. Fryszer & Schwing, 2010; von Schlippe & Schweitzer, 2009; von Schlippe & Schweitzer, 2003).

8. Kernziele und Kernwerte

   Der systemische Ansatz (Coaching wie Therapie) orientiert sich in seinen verschiedenen Varianten an einer Reihe von Kernzielen bzw. Kernwerten. Dazu zählen u.a. die Ressourcenaktivierung, die Selbstverantwortung sowie Selbstentwicklung und die Selbstverwirklichung. Darüber hinaus stehen die alltagsbezogene Nützlichkeit, die Verfügbarkeit von Einflusssphären und die aktive Gestaltung des eigenen Lebens sowie das Vorhandensein eines persönlichen Lebenssinns immer wieder (mit) im Vordergrund (vgl. Fryszer & Schwing, 2010; von Schlippe & Schweitzer, 2009; von Schlippe & Schweitzer, 2003). Neben diesen Kernzielen bzw. Kernwerten stehen die einzelnen konkreten Verhaltens-, Erlebens-, Einstellungs- und Leistungsziele des Individuums bzw. des umgebenden Systems, die einerseits die je spezifische Ausgangssituation charakterisieren und andererseits den Lösungsraum kennzeichnen. Dabei können die Ziele des Individuums, einzelner Interaktionspartner, aber auch des umgebenden Sozialsystems in Übereinstimmung oder auch in einem Konfliktverhältnis zueinander stehen.

9. Rolle des Coaches/ des Therapeuten

   Die neuen Sichtweisen bringen es mit sich, dass der Coach/ Therapeut im Rahmen des personenbezogenen Veränderungsprozesses zunehmend eine deutlich aktivere und stärker steuernde Rolle als in dem traditionellen Therapie-, Coaching- und Beratungsverständnis üblich einzunehmen pflegt, da seine Aufgabe explizit darin besteht, zwar sowohl bewusste (in Teilen auch unbewusste) Abläufe wie Zusammenhänge zu analysieren – aber sie primär aktiv lösungsorientiert zu verändern.

Die Übertragung des systemischen Ansatzes von der Familie auf den Organisations- und Business-Bereich war aus dem Systemgedanken heraus naheliegend. Damit wird anders als in

anderen Ansätzen nicht nur das Individuum betrachtet bzw. überwiegend auf das Individuum fokussiert, sondern bewusst ein grundsätzlicher Systembezug des Geschehens hergestellt. Dies kann einerseits zu anderen Schlussfolgerungen bezüglich der Ursache-Wirkungsverhältnisse führen – z.B. zu weniger einseitigen „Verursachungs-Annahmen“ oder verkürzenden Schuldzuweisungen. Und andererseits weniger einseitige Veränderungsinterventionen in der Verantwortung „des Verursachers“ bzw. „der Problemperson“ nach sich ziehen, sondern die Lösungsperspektive systembezogen erweitern. Somit wirkt die systemische Betrachtung per se einer fast notorischen Neigung vieler Führungskräfte entgegen, Problemabläufe oder Störungen (über)schnell zu personalisieren und zu individualisieren – und damit die Verantwortlichkeit zu fokussieren, was möglicherweise einer bewussten wie unbewussten Tendenz zuzurechnen ist, Stabilisierungsmechanismen auszulösen, die im Zweifelsfall eher zu Gunsten der Organisation als des Individuums ausfallen.

Abrundend sind noch einige wichtige Punkte festzuhalten: Bis vor wenigen Jahren war die empirisch-wissenschaftliche Fundierung und Absicherung des systemischen Ansatzes in der Therapie erstaunlich offen, verglichen mit den eigenen Wirkungsansprüchen der Theoretiker und Praktiker dieses Ansatzes. Noch Grawe, Donati und Bernauer (1994) konstatierten in ihrem grundlegenden Werk ein deutliches Missverhältnis zwischen dem theoretischen Anspruch der systemischen Therapie, ein völlig neues Paradigma zur Betrachtung psychischer Störungen darzustellen einerseits und der wissenschaftlich nachgewiesenen Wirksamkeit des Ansatzes andererseits. Diese etwas ernüchternde Einschätzung von Grawe et al. wurde von Heekerens (2005) in seinem Überblick im „Handbuch der Klinischen Psychologie und Psychotherapie“ von Petermann und Reinecker (2005) vor einiger Zeit nochmals bekräftigt.

Am 14. Dezember 2008 aber hat der Wissenschaftliche Beirat Psychotherapie die systemische Therapie und ihre Wirksamkeit bei der Behandlung einer Reihe umgrenzter Störungen anerkannt: Im Erwachsenenbereich bei affektiven Störungen, Essstörungen, psychischen und sozialen Faktoren, bei somatischen Krankheiten, Süchten/ Abhängigkeiten und Missbrauch, Schizophrenie und wahnhaften Störungen. Bei Kindern und Jugendlichen kommen vor allem Verhaltensauffälligkeiten mit körperlichen Störungen, Verhaltensstörungen mit Beginn in Kindheit und Jugend und Tic-Störungen (Aufmerksamkeits- und Hyperaktivitätsstörungen), Störungen der Impulskontrolle und der Geschlechtsidentität sowie Sexualstörungen dazu (Schulte & Rudolf, 2008).

In der Zwischenzeit haben sich – zumindest in der Praxis – zwei spezifische Varianten des systemischen Ansatzes in der Aufmerksamkeit nach vorne geschoben: der lösungsorientierte Ansatz im Coaching („solution-focused coaching“) und der lösungsorientierte Ansatz in der Therapie („solution focused therapy“). Er lässt sich als ergebnisorientierter und kompetenzzentrierter Ansatz beschreiben (vgl. z.B. Cavanagh & Grant, 2010; O’Connell & Palmer, 2008), dessen historische Wurzeln in verschiedenen Strömungen der Familien- wie Brief Therapy liegen (s.o.).

Wie der Name schon demonstrativ suggeriert, wird in diesen beiden Ansätzen eine bewusst kurze Dauer der Intervention angezielt wie z.T. auch erzielt (vgl. z.B. Cavanagh & Grant, 2010; O’Connell & Palmer, 2008). Von Meier und Szabó (2008) wird explizit die

außerordentliche Möglichkeit betont, dass die lösungsorientierte Kurzzeittherapie im Einzelfall auch in der Größenordnung einer einzigen Sitzung ausfallen kann.

Mit den ersten Artikeln zur „Brief Therapy: Focused Problem Resolution“ Mitte der 1970er Jahre wurde intensiv an der Fundierung, der Weiterentwicklung und an der Evaluation der Kurzzeittherapie am Mental Research Institute (MRI) sowie in Nachuntersuchungen am Brief Family Therapy Center (BFTC) gearbeitet und geforscht. Als wesentliches Ergebnis dieser Arbeit lässt sich festhalten, dass in 72% der Fälle nach sieben Sitzungen das Behandlungsziel erreicht oder eine beträchtliche Besserung erzielt worden war. Nach den einschlägigen Berichten waren Ende der 1970er bis Mitte der 1980er Jahre durchschnittlich nur sechs Sitzungen pro Klient für eine erfolgreiche Behandlung ausreichend. Mitte der 1980er Jahre konnte dieser Durchschnittswert noch einmal auf weniger als fünf Sitzungen gesenkt werden, was ein bemerkenswertes Resultat und eine beachtliche „Produktivitätssteigerung“ darstellt (siehe de Shazer et al., 2008, S. 166).

Konsequenterweise geht der lösungsorientierte Ansatz davon aus, dass in den Sitzungen selbst „nur“ Anregungen gegeben werden, während sich die eigentlichen Entwicklungs- und Veränderungsprozesse im Alltag vollziehen. Dabei agiert der lösungsorientierte Berater als „Moderator der Entwicklung“ und als „Agent der Veränderung“ (Hermer, 1996 zitiert nach Bamberger, 2010, S. 48) oder als „Facilitator für die Nutzung dessen, was schon vorhanden ist“ (Metsch, 1993 zitiert nach Bamberger, 2010, S. 48). Er begleitet erste Schritte der Veränderung des Klienten, fördert dessen Selbstwirksamkeit und stimuliert bzw. sichert seine „Selbstfürsorge“. Eine Basisannahme in diesem Rahmen ist: Die Veränderung des Verhaltens eines Mitglieds des Systems führt in der Regel konsequenterweise zu einer korrelativen Veränderung des Verhaltens der anderen Mitglieder des Systems (z.B. Bamberger, 2010). Dieser Effekt ist wesentlich von der Abwendung des Coaching-Partners von den bisher in der Vergangenheit vergeblich versuchten Problemlösungen und der konsequenten Hinwendung zu einem neuen Verhalten abhängig, wozu in der Regel vier Phasen nötig sind (vgl. z.B. de Shazer et al., 2008; Weakland, 2008):

Phase	I:	Das Wesentliche des Standpunktes und der Haltung des Klienten erfassen,
Phase	II:	die Berechtigung dieser Sichtweise anerkennen und akzeptieren,
Phase	III:	die Sichtweise umdeuten und
Phase	IV:	neue bzw. alternative Handlungsoptionen in der Auseinandersetzung mit dem Problem vorschlagen und fördern.

Bei dieser Struktur fällt auf, dass in den Phasen I und II ein Vorgehen beschrieben wird, das ziemlich übereinstimmend mit der Kernvorgehensweise und der Haltung des Coaches im personenzentrierten Ansatz ausfällt. In der Phase III kommt im Wesentlichen eine kognitive Technik zum Einsatz, die Ähnlichkeiten zu der in der kognitiven Verhaltenstherapie „reframing“ genannten Technik aufweist, während die IV. Phase gut mit dem klassischen verhaltensorientierten Ansatz des operanten Konditionierens bewältigt werden kann, bzw. große Ähnlichkeiten damit aufweist. Anders gesagt: Auch wenn es sich hier nicht um eine integrative Theorie im Sinne von Greif (2008) handelt, so kann doch zumindest in praktischer Hinsicht von einem integrierenden Vorgehen gesprochen werden, das drei der weiter oben beschriebenen Grund-Ansätze des Coachings beispielhaft verknüpft, nämlich den

klientenzentrierten bzw. gesprächspsychotherapeutischen, den verhaltensorientierten und den systemischen Ansatz. In ähnlicher Weise sind andere Kombinationen des Methodeneinsatzes zu verstehen, wie sie im Rahmen der zugrunde liegenden Coaching-Prozesse der vorliegenden Studie praktisch vorgenommen wurden.

Seit den 1990er Jahren erlebte der systemische Ansatz einen beachtlichen Aufwind. Eine wachsende Zahl an Forschungsarbeiten aus den letzten Jahren zeigte, dass die lösungsorientierte Therapie für eine Vielzahl an Zielen, Themen und Problemen wirksam ist (zitiert nach Cavanagh & Grant, 2010): im Rahmen der Paarberatung (Murray & Murray Jr., 2004), bei der Beratung von Kindern und Jugendlichen (Lethem, 2002; Corcoran & Stephenson, 2000) und bei Depressionen (Dahl, Bathel & Carreon, 2000) sowie im Rahmen von Coachings im Personal Coaching (Green, Grant & Rynsaardt, 2007; Spence & Grant, 2007; Green, Oades & Grant, 2006) und im Workplace Coaching (Barrett, 2004). Nach einem Vergleich von Sirigatti (1988, 1994 zitiert nach Nardone, 2008), der die Kurzzeittherapie mit anderen Ansätzen der Psychotherapie verglich, sind „die strategischen Ansätze besser und mit weniger finanziellem und existenziellem Aufwand in der Lage […], die meisten psychischen Krankheiten und Verhaltensstörungen zu beheben“ (Nardone, 2008, S. 311). Die strategische Kurzzeittherapie sei aus einer historisch geprägten „künstlerischen“ Phase herausgewachsen und habe sich zu einem strengen Modell entwickelt (ebd., S. 311).

Im außertherapeutischen Bereich wurde der lösungsorientierte Ansatz von verschiedenen Praktikern auf unterschiedliche Kontexte und Klienten übertragen. Er findet heute seinen Einsatz z.B. im Coaching, in der Beratung, in der Mediation, in der Supervision, im Management, bei organisationalen Veränderungen oder im Rahmen von Teamentwicklungen.

Während die Ausführungen zu den verschiedenen Coaching-Ansätzen das grundsätzliche Gerüst der wesentlichen Theorie-Ansätze herausarbeiten und ihre mehr oder weniger starke Verzahnung bzw. prinzipielle Verzahnbarkeit verdeutlichen sollten – um nicht gleich von „Integration“ zu sprechen –, sollen die Ausführungen im folgenden Abschnitt die Ergebnisse der empirischen Coaching-Forschung wiedergeben. Durch den bisherigen ersten Schritt sollte der konzeptionelle Rahmen der in der Untersuchung durchgeführten Coachings umrissen werden. Durch den jetzt folgenden zweiten Schritt soll die vorliegende Untersuchung vor dem Hintergrund des bisherigen relevanten Forschungsstandes fachlich und wissenschaftlich eingeordnet werden.

3.4 Stand der Coaching-Forschung

Ziel des vorliegenden Kapitels ist es, einen strukturierten Überblick über den aktuellen Stand der Coaching-Forschung zu geben. Dabei wird die Beschreibung des Forschungsstands in zwei Abschnitten vorgenommen:

Erstens erfolgt ein Überblick über die Zeit von 1996 bis 2006. Der Forschungsstand dieser Zeit stellte die Ausgangsbasis für die hier vorliegende Arbeit dar.
Zweitens wird ein Überblick über die sich anschließenden sieben Jahre Coaching-Forschung

gegeben, der sich auf die Jahre 2007 bis 2013 bezieht, die parallel zur Dissertation bis zur geplanten Fertigstellung der Arbeit verstrichen waren.

Entsprechend dieser Aufteilung wird der Abschnitt 3.4.1 mit einem methodischen Ersteindruck begonnen, auf den folgerichtig in der Darstellung des zweiten Forschungsabschnitts verzichtet wird, da die Darstellung des neuen Forschungsstandes (Kapitel 3.4.2) sinnvollerweise nicht mit einer Wiederholung des methodischen Ersteindruckes beginnt, sondern mit einem abrundenden Gesamteindruck abgeschlossen wird.

Die in den folgenden Unterkapiteln (3.4.1 und 3.4.2) getroffenen Aussagen und Analysen basieren auf umfangreichen, die Dissertation begleitenden Recherchen, die schließlich am 9. Juli 2013 abgeschlossen wurden. Die Recherchen wurden in verschiedenen psychologischen Datenbanken (PsycINFO, PSYNDEXplus, PsycARTICLES, PsycCRITIQUES database, Psychology & Behavioral Sciences Collection und Subito) durchgeführt. Gesucht wurden dabei empirische Studien unter dem Stichwort „Coaching“. Der fokussierte Aspekt „Business“ wurde mit Absicht nicht als Suchfilter verwendet, um nicht durch eine im Feld nicht durchgängig verwendete Begrifflichkeit bzw. Arbeitsfeldbezeichnung relevante Arbeiten versehentlich auszuschließen. Die Überblicksarbeiten von Birgmeier (2009), Greif (2009, 2008), Künzli (2006) und Lippmann (2006a) sowie die Bibliographie von Grant (2009) und sein aktueller Überblick aus dem Jahr 2013 im Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring (Grant, 2013) ergänzten die durchgeführte Eigenrecherche.

Die folgenden drei Merkmale wurden hierbei als Relevanzkriterien für die Recherche festgelegt:

1. Das Anwendungsfeld,
2. die Zielgruppe und
3. die Themen

der in den Studien publizierten Coachings weisen einen klaren Bezug zu Business und Arbeit auf. Als Mindestkriterium galt, dass wenigstens eines dieser Kriterien erfüllt sein musste, um in den Pool aufgenommen zu werden.

Ziel der Recherche war es, das Feld der Forschung zu Business-Coaching so weit wie möglich zu betrachten und zu analysieren. Ein Anspruch auf absolute Vollständigkeit bezüglich der weltweit erschienenen Forschungsliteratur kann mit dieser Darstellung allerdings nicht verbunden sein – allein schon deswegen nicht, weil eventuelle Veröffentlichungen in Französisch oder Chinesisch oder Arabisch im deutschen und angloamerikanischen Sprachraum so gut wie nicht bekannt sind und kaum rezipiert werden (konnten). Dies, obwohl es z.B. in Frankreich und in den französisch sprechenden afrikanischen Ländern des Mittelmeerraumes eine ausgeprägte Coaching-Praxis zu geben scheint, deren wissenschaftliche Unterlegung allerdings aus den genannten Gründen bis heute erst wenig zu durchschauen ist. Es scheint, als ob dort eine Praxis vorherrscht, die konzeptionell stark von der Transaktionsanalyse und dem NLP-Ansatz beeinflusst ist und didaktisch oft die Seminarform bevorzugt (vgl. die persönliche Aussage von Lenhardt, 2006).

Vorgelegt wird hier im Rahmen der Dissertation eine Überblicksbetrachtung von insgesamt 132 Studien zu Business-Coaching: $N = 49$ aus den Jahren 1996 bis 2006 sowie $N = 83$ Studien aus den Jahren 2007 bis 2013 aus dem deutschen und angloamerikanischen Sprachraum.

Abgeleitet aus der in der Einführung der vorliegenden Arbeit dargestellten Perspektive waren im Hinblick auf die eigene Studie die folgenden Aspekte von Bedeutung, die deshalb auch die Struktur der folgenden Darstellung abgeben:

1. Die Zielgruppen des Business-Coachings bzw. der evaluierten Coaching-Maßnahmen
2. Die Themen und Anlässe im Business-Coaching
3. Die Ergebniskriterien, anhand derer der Erfolg bzw. die Wirksamkeit der Coaching-Maßnahmen bewertet wurde
4. Die Untersuchungsdesigns der recherchierten Coaching-Studien

3.4.1 Ausgangsbasis der Dissertation: Forschungsstand der Jahre 1996 bis 2006

3.4.1.1 Methodischer Ersteindruck

Die wissenschaftliche Coaching-Forschung befand sich zu dieser Zeit in einer ersten Phase des wahrnehmbaren Anstiegs. Theoretiker und Praktiker der Coaching-Branche waren bemüht, die Wirksamkeit von Coaching wissenschaftlich nachzuweisen und die Professionalisierung der Praxis voranzutreiben (siehe z.B. Grant, 2013; Greif, 2013a; Möller & Kotte, 2011; Grant, 2009; Greif, 2008; Grant & Cavanagh, 2007; Grant & Stober, 2006; Künzli, 2006; Cavanagh et al., 2005).

Der richtungsweisende Begriff des „evidence-based coaching“ wurde 2003 von Grant in Anlehnung an die Medizin geprägt (zitiert nach Grant & Stober, 2006, S. 4), um das professionelle Coaching sowie die entsprechenden wissenschaftlichen Studien von unwissenschaftlichen Formen des Coachings sowie des diesbezüglichen Forschungsvorgehens abzugrenzen. Der Grundgedanke: Die Wirksamkeit des Coachings ist durch empirisch-wissenschaftliche Methoden nachzuweisen. Dabei ist nach Grant und Stober (2006) allerdings nicht der gleiche harte Maßstab (z.B. doppel-blinde Untersuchungsdesigns und manualisierte Interventionstechniken) an die Coaching-Forschung anzulegen. Vielmehr sei „evidence-based“ Coaching dadurch gekennzeichnet, dass es auf der intelligenten und gewissenhaften Nutzung des aktuellsten (Forschungs-)Wissens in Kombination mit der Expertise eines Praktikers in der individuellen Coaching-Anwendung basiert, so Grant und Stober (ebd.).

In den ersten Jahren nach 2000 war eine minimale, aber gleichwohl registrierbare Zunahme von RCT-Studien zu beobachten (vgl. z.B. Finn, Mason & Griffin, 2006; Jones, Rafferty & Griffin, 2006; Willms, 2004). Ziel der verstärkten Durchführung von Experimenten im Rahmen der Coaching-Forschung war der wissenschaftlich zweifelsfreie Nachweis der

Wirksamkeit von Coaching. Hierfür gelten als zentrale Bedingungen die Randomisierung und die Kontrolle der verschiedenen Untersuchungsbedingungen.

Lowman (2005) beschrieb die Diskrepanz zwischen der wissenschaftlichen Forschung im Bereich Coaching und der faktischen Coaching-Praxis in dieser Phase noch als enorm groß. Greif konstatierte schon in seinen Publikationen in den darauffolgenden Jahren (2009, 2008, 2007), dass seit Ende der 1990er Jahre sowohl die Anzahl als auch die Qualität der wissenschaftlichen Evaluationsstudien zu Coaching stetig gestiegen sei.

Zu den Erwartungen an das Studiendesign kam ein weiteres Problem dieses Forschungszweiges hinzu: Die Coaching-Landschaft war - und ist bis heute - durch eine außerordentliche Heterogenität des Verständnisses geprägt, was Coaching genau ist. Wie in Kapitel 3.1 ausgeführt, existieren immer noch keine allseits akzeptierte Definition und kein einheitlich anerkanntes und umfassendes theoretisches Modell des Coachings. Dies hatte unvermeidlicher Weise z.B. zur Folge, dass in den Studien eine Vielfalt von unterschiedlichen Messinstrumenten eingesetzt wurde, was die Vergleichbarkeit der Ergebnisse z.T. beachtlich erschwerte (Stober & Parry, 2005). Stober und Parry (2005) betonten deshalb, dass es auf Dauer das Ziel sein müsse, Messverfahren zu entwickeln, die standardisiert einsetzbar seien. Noch MacKie (2007) hielt in diesem Zusammenhang fest, dass die bis dahin veröffentlichten Studien zu Executive Coaching allein auf dem Einsatz von Fragebögen basierten, die „schlicht“ die Wahrnehmungen bzw. die Beurteilungen der Effektivität von Coaching wiedergaben oder auf das Nennen von Bereichen abgezielten, in denen sich die Effektivität niedergeschlagen hatte. Problematisch sei dabei, dass viele der so gewonnenen Daten somit nur von indirekten Beobachtern der Coaching-Prozesse anstelle von direkt am Coaching Beteiligten gewonnen worden waren (ebd.).

3.4.1.2 Zielgruppen im Business-Coaching

Wie in der Zielsetzung (Kapitel 2) beschrieben, gab es zwei wesentliche Anliegen der vorliegenden Arbeit: Erstens, welche Persönlichkeits-Merkmale charakterisieren Manager bzw. Führungskräfte in großen Wirtschaftsunternehmen? Gibt es diesbezüglich relevante Unterschiede zwischen den Vertretern verschiedener oberster bis mittlerer Führungsebenen? Und zweitens, welche Ergebniseffekte von Einzel-Coaching lassen sich bei diesen Zielgruppen feststellen? Und: Sind Unterschiede in den Ergebnissen zwischen den Vertretern der unterschiedlichen Führungsebenen beobachtbar?

Die recherchierten Forschungsarbeiten, die den allgemeinen Auswahlkriterien genügten, wurden deshalb u.a. auf ihre Zielgruppen hin analysiert. Wie die Befragungen von Coaches, Personalmanagern, Unternehmen und von Führungskräften zu Coaching zeigten, waren unterschiedlich ausgeprägte Differenzierungen der Hierarchieebenen festzustellen (siehe z.B. Böning & Fritschle, 2005; „Die Führungskräfte – VAF, VDF & ofischer“, 2005; von Piotrowski, 2004; Pirzl, 2004; Freitag, 2003; Turner, C.E., 2003; Fanasheh, 2003; Orenstein, 2000; Stahl & Marlinghaus, 2000).

Gleichzeitig aber wurde in einer Vielzahl von Evaluationsstudien entweder gar keine Differenzierung vorgenommen und die Gruppe der Führungskräfte allgemein als

„Executives“ oder einfach als „Führungskräfte“ beschrieben (Evers, Brouwers & Tomic, 2006; Jones et al., 2006; Bell, 2005; Dawdy, 2004; Offermanns, 2004; Sue-Chan & Latham, 2004; Thoele, 2004; C. A. Turner, 2004; Luthans & Peterson, 2003; Rohmert & Schmid, 2003; Thach, 2002; Gegner, 1997). Einige der Autoren gaben zwecks besserer Verortung der Führungskräfte und ihres Handlungsrahmens zwar zusätzlich noch die Branche bzw. das Arbeitsfeld an, z.B. Polizei (Runde & Bastians, 2005 zitiert nach Greif, 2008), aber eine nähere Differenzierung hinsichtlich verschiedener Hierarchieebenen wurde dabei nicht vorgenommen.

Die recherchierten Forschungsarbeiten führten außerdem zu dem Eindruck, dass die Bezeichnungen „Manager“, „Führungskräfte“ und „Executives“ international sehr uneinheitlich gebraucht werden: Im englischsprachigen Raum wird mit den Bezeichnungen „Manager” und „Executive” tendenziell eher die Führungskraft im Allgemeinen bezeichnet, relativ unabhängig davon, auf welchem Hierarchielevel sie angesiedelt ist und wie viele Mitarbeiter sie faktisch führt (vgl. z.B. Bush, 2004; C. A. Turner, 2004; Thach, 2002; M. C. Anderson, 2001; McGovern et al., 2001; Hall et al., 1999; Gegner, 1997). In Deutschland hingegen steht der Begriff „Executive Coaching“ häufig – allerdings keineswegs durchgängig – in einer wenig eindeutigen Übernahme angelsächsischer Funktions- und Hierarchie-Bezeichnungen in einem eingrenzenden Sinne eher für das Coaching von oberen Führungskräften bzw. Seniormanagern – von denen zuweilen noch das Topmanagement-Coaching als Coaching gerade von Vorständen und Geschäftsführern in wirtschaftlichen Großunternehmen bzw. Konzernen unterschieden wird (vgl. Böning, 2006; Böning & Fritschle, 2005; Wolff, 2005).

Es ist folglich zu konstatieren, dass in der Unternehmenspraxis wie in der Forschung mit mehreren Möglichkeiten zu rechnen ist:

1. Die Begriffe „Führungskräfte“ und „Manager“ werden sehr unterschiedlich gebraucht. Z.T. werden sie synonym, z.T. explizit unterscheidend verwendet: Einmal sind damit einfach die Inhaber beliebiger Führungsfunktion gemeint, ein anderes Mal ausdrücklich Vertreter verschiedener Hierarchieebenen (Manager oben, Führungskräfte eher mittel bis unten positioniert).

2. Zuweilen steht der angelsächsische Begriff „Manager“ für hochpositionierte Manager ganz allgemein, manchmal nur für Topmanager als Vertreter der beiden obersten Führungsebenen in großen Konzernen. Mit dem Begriff „Executives“ sind im Deutschen tendenziell hochrangigere Führungskräfte als im angloamerikanischen Sprachraum gemeint. Es ist aber nicht auszuschließen, dass der Begriff auch als Bezeichnung für Führungskräfte allgemein und damit ganz ähnlich wie im angloamerikanischen Raum verwendet wird. Von einer Eindeutigkeit des Sprachgebrauchs und einer abgesicherten Vergleichbarkeit der Benennung kann offenbar nicht ausgegangen werden.

3. Hinter der Verwendung der Begriffe „Führungskräfte“, „Manager“ oder „Executives“ scheint außerdem zuweilen implizit, zuweilen explizit die Annahme einer relativ hohen Homogenität der Aufgaben, Rollen, Verhaltensweisen, Einstellungen und Perspektiven von Führungskräften auf das zentrale Führungshandeln zu liegen

(rationales Managen von Sachfragen und/ oder emotionales Führen von Mitarbeitern) – unabhängig davon, ob sie auf verschiedenen Hierarchieebenen anzusiedeln sind oder in verschiedenen Organisationsstrukturen wie Konzernen, mittelständischen Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen arbeiten.

Die folgende Aufzählung der gesichteten Forschungsarbeiten spezifiziert die identifizierten Zielgruppen im Führungskräfte-Bereich bis zum Jahr 2006:

Teilnehmer der Forschungsarbeiten waren z.B. ***CEOs*** (vgl. z.B. Fanasheh, 2003; Foster & Lendel, 1996), ***Geschäftsführer/ Vorstände*** (vgl. z.B. Piotrowski, 2004; Riedel, 2003), ***Executives auf Direktorenebene*** (vgl. z.B. Wasylyshyn, 2003), ***Officers/ Vice Presidents*** (vgl. z.B. Parker-Wilkins, 2006; Luthans & Peterson, 2003; Wasylyshyn, 2003; McGovern et al., 2001); ***Erste Ebene unter Vorstand*** (vgl. z.B. Riedel, 2003); ***Topmanager*** (vgl. z.B von Bose et al., 2003); ***Senior Executives*** (vgl. z.B. Wasylyshyn, 2003; Orenstein, 2000); ***Bereichsleiter*** (vgl. z.B. Steinmetz, 2006); ***Divisionsleiter*** (vgl. z.B. Behrendt, 2004); ***Zweite/ dritte Ebene unter Vorstand*** (vgl. z.B. Riedel, 2003); ***Seniormanager*** (vgl. z.B. Finn, Mason & Griffin, 2006; Orenstein, 2006; Parker-Wilkins, 2006; Gyllensten, Palmer & Farrants, 2005; Smither et al., 2003; C.E. Turner, 2003), ***Höhere/ obere Führungskräfte*** (vgl. z.B. Pirzl, 2004; Jansen, Mäthner & Bachmann, 2003); ***Mittelmanager*** (vgl. z.B. Pirzl, 2004; Jansen, Mäthner & Bachmann, 2003), ***Abteilungsleiter*** (vgl. z.B. Steinmetz, 2005; Behrendt, 2004); ***Gruppenleiter*** (vgl. z.B. Behrendt, 2004), ***Untere Führungskräfte/ untere Führungsebene*** (vgl. z.B. Pirzl, 2004), ***High Potentials*** (vgl. z.B. Dawdy, 2004; Thach, 2002; Anderson, 2001), ***HR-Manager/ Personalentwickler*** (vgl. z.B. Böning & Fritschle, 2005; Schneider & Neumann, 2005; Gyllensten, Palmer & Farrants, 2005; Piotrowski, 2004; Freitag, 2003), District Sales Manager (vgl. z.B. Bowles & Picano, 2006), ***Health und Safety Manager*** (vgl. z.B. Gyllensten, Palmer & Farrants, 2005) und schließlich ***Personalverantwortliche*** ohne besondere Ebenen- oder Bereichszuordnung (vgl. z.B. Pirzl, 2004; Stahl & Marlinghaus, 2000).

Die Frage, in welchem Umfang Führungskräfte der Wirtschaft mit Führungskräften beim Militär, der Polizei, dem Gesundheitswesen oder in verschiedenen öffentlichen Verwaltungsstrukturen (Ministerien oder Kommunalstrukturen) direkt vergleichbar sind – was z.B. durch die unübliche Bezeichnung „Manager“ für diese Steuerungsfunktionen signalisiert wird – spielte in der bisherigen Forschung keine erkennbare Rolle. Vielmehr wurde gelegentlich sogar einfach von einer direkten Vergleichbarkeit der „Führungskräfte“ aus verschiedenen Arbeitsfeldern ausgegangen, ohne dass diese Fragestellung näher problematisiert wurde (vgl. u.a. Grant et al., 2009; Bowles et al., 2007).

Mögliche Implikationen für die Durchführung von Coachings wurden kaum oder gar nicht explizit bzw. differenziert erwogen.

Obwohl in den recherchierten Untersuchungen oft Teilnehmer verschiedener Hierarchieebenen unterschiedlich großer Unternehmen mit verschiedenen Organisationsstrukturen einbezogen waren, wurden sie im Wesentlichen in einer Untersuchungsgruppe zusammengefasst. Der Gesichtspunkt eines direkten hierarchischen Vergleichs spielte keine wesentliche Rolle. Konsequenter Weise konnte kein direkter Vergleich des Coachings von Führungskräften verschiedener Hierarchieebenen – weder in

Wirtschaftsunternehmen noch in anderen Organisationsstrukturen – nach dem Kenntnisstand des Autors bis zum Zeitpunkt des Beginns der Datenerhebung der Dissertation (Herbst 2006) gefunden werden (Zur weiteren Entwicklung dieser Thematik siehe auch Kapitel 3.4.2).

Der Vollständigkeit halber ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass in einigen Forschungsarbeiten die Zielgruppenbeschreibung in dieser Perspektive sogar nur sehr vage war. So wurden die Coachees z.T. als ***Klienten*** (z.B. Dzierzon, 2004; Jansen, Mäthner & Bachmann, 2003; Kampa-Kokesch, 2002 zitiert nach Grant, 2009) oder ***Coaching-Nehmer*** (z.B. Schmidt & Keil, 2004) bezeichnet. Z.T. wurde die vage Anmerkung gemacht, dass unter den Klienten zu einem Großteil Führungskräfte waren (z.B. Brauer, 2005).

Die faktischen Unschärfen und Überschneidungen in den Hierarchiezuordnungen, die nicht eliminierbar waren, lassen sich als Aufforderung begreifen, bei künftigen Systematisierungen sowohl in der Praxis wie in den wissenschaftlichen Untersuchungen nach Möglichkeit eine höhere Vergleichbarkeit anzustreben, als dies bisher der Fall war. Bis heute ist festzuhalten, dass die hierarchische Verortung der Coaching-Teilnehmer in Untersuchungen aufgrund der zugänglichen Beschreibungen nicht immer zweifelsfrei vorzunehmen war bzw. ist – was die Vergleichbarkeit der Zielgruppen wie der Ergebnisse erschwert und damit die Generalisierbarkeit mit Fragen versieht.

Mit der Aufgliederung der Gesamtstichprobe der Führungskräfte in die drei Unterstichproben Topmanager, Seniormanager und Mittelmanager bemüht sich die vorliegende Arbeit somit um einen Vorstoß im Rahmen der Evaluation von Business-Coaching. Sie folgt damit einer Zielsetzung, die auch von Evers, Brouwers und Tomic (2006) unterstrichen wurde: „Future examination might reveal whether coaching will also be effective among managers who work at different management levels […]“ (ebd., S. 174). Für die vorliegende Arbeit wurde daraus die Konsequenz gezogen, die Untersuchung der durchgeführten Coachings auf die obersten Führungsebenen in großen Wirtschaftsunternehmen zu fokussieren.

3.4.1.3 Anlässe, Gegenstand, Themen und Ziele im Business-Coaching

Eine grundlegende Schwierigkeit der Evaluation von Coaching-Maßnahmen ist die außerordentliche Heterogenität der Anlässe, Fragen und Themen/ Probleme und Ziele der jeweiligen Coaching-Maßnahmen. Dazu kommt, dass sich bisher keine eindeutige begriffliche Unterscheidung der einzelnen Aspekte im Feld beobachten lässt, sondern vielmehr eine heterogene Begriffsverwendung zu konstatieren ist, was sich in der Formulierung des Titels des jetzigen Abschnitts niederschlägt.

Faktisch wurden oft relativ verschiedene Aspekte verglichen. Dies war z.T. selbst dann der Fall, wenn es sich um scheinbar gleiche Ziele oder Themen handelte, wie z.B. die Verbesserung „des Führungsverhaltens“, „der sozialen Kompetenz“ oder „des „Konfliktverhaltens“. Gleiche Labels garantieren keineswegs deckungsgleiche Inhalte, da die jeweiligen Operationalisierungen der angesprochenen Inhalte in den individuellen Coaching-Prozessen sehr verschieden ausfallen können.

Die von Böning und Fritschle (2005) befragten Personalmanager nannten z.B.:

- ***Organisationale Veränderungsprozesse*** (46%)
- ***Neue Aufgabe/ Funktion/ Rolle/ Position*** (43%)
- ***Führungskompetenzentwicklung*** (34%)
- ***Bewältigung/ Regelung von Konflikten*** (33%)
- ***Persönlichkeits-/ Potenzialentwicklung*** (31%)

Die Coaches hingegen machten im Rahmen derselben Befragung bei der gleichen Fragestellung die folgenden Angaben (vgl. Böning & Fritschle, 2005):

- ***Bearbeitung persönlicher/ beruflicher Probleme*** (52%)
- ***Karriereplanung/ Neuorientierung/ Weiterentwicklung*** (50%)
- ***Persönlichkeits-/ Potenzialentwicklung*** (44%)
- ***Neue Aufgabe/ Funktion/ Rolle/ Position*** (42%)
- ***Führungskompetenzentwicklung*** (36%)

Hier ist wieder auf die noch nicht hinreichend geklärte Frage hinzuweisen, warum sich die Antworten von Personalmanagern und Coaches hinsichtlich des gleichen Befragungsaspektes so deutlich unterschieden: Die Personalmanager betonten bei diesem Vergleich eher die Veränderungsprozesse im Unternehmen und die daraus folgenden Anforderungen für die Führungskräfte, während die Coaches die persönlichen Probleme im Beruf, die persönlichen Karriereaspekte bzw. die persönlichen Potentialentwicklungsaspekte vor die Anforderungen von neuen Positionen und Aufgaben sowie die Entwicklung der Führungskompetenz setzten. Es scheint, als hätten die Personalmanager eher aus der Perspektive „Unternehmens-erwartungen“ geantwortet, während die Coaches selbst die Untersuchungsfragen eher aus der Perspektive der „individuellen Ziele und Erwartungen“ des Coachees beantworteten hätten. Möglicherweise aber auch aus ihrer eigenen Sicht, die bisher üblicherweise in einer nicht transparenten Weise in die Ziel- und Erwartungsformulierungen des Coachees bzw. des Coaching-Partners einzufließen scheint.

Stahl und Marlinghaus (2000) hatten in ihrer Studie festgehalten, dass aus Sicht der Coaches am häufigsten

- ***veränderte berufliche Anforderungen*** (59%)
- ***Verhaltens- und Leistungsdefizite*** (59%)

die Anlässe für ein Coaching waren. Als nachgeordnet nannten sie ***soziale Konflikte***, den ***Wunsch nach Neuorientierung***, ***Stress***, ***organisationale Veränderungen***, ***Karriereplanung***, ***berufliche Misserfolgserlebnisse*** und am deutlich geringsten (elf Prozent) ***persönliche oder familiäre Probleme*** (vgl. auch Offermanns, 2004).

In der Mehrzahl der recherchierten Untersuchungen war jedoch die ***Entwicklung der Führungskompetenzen*** das zentrale Themenfeld der durchgeführten Coachings (siehe Finn et al., 2006; Jones et al., 2006; Orenstein, 2006; Piotrowski, 2004; C. A. Turner, 2004; Freitag, 2003; Luthans & Peterson, 2003; Smither et al., 2003; C. E. Turner, 2003; Kampa-Kokesch, 2002), was nicht weiter überrascht, wenn man sich die oben genannten Hauptzielgruppen in Erinnerung ruft. Bei Behrendt (2004) wurde eindeutig ein spezifischer Ausschnitt des Führungsverhaltens mit Hilfe des Coachings zu optimieren versucht: das ***Führen von Mitarbeitergesprächen***.

Neben der Entwicklung der Führungskompetenzen waren ***Veränderungsprozesse*** im Unternehmen bzw. allgemein im beruflichen Umfeld der Führungskräfte ein weiteres großes Feld, in dessen Rahmen Coachings durchgeführt wurden (so z.B. Piotrowski, 2004; von Bose et al., 2003; Jansen, Mäthner & Bachmann, 2003). Dabei sind die beiden Themen/ Anlässe „Veränderung aufgrund von Change-Prozessen" oder „Veränderung durch Beförderung" inhaltlich zu unterscheiden, weil es sich im ersten Fall primär um einen unternehmensbezogenen und das andere Mal stärker um einen persönlichen Themenzusammenhang handelt, wobei im Einzelfall Überschneidungen vorkommen können (siehe auch Jansen, Mäthner & Bachmann, 2004). Dies deckt sich weitgehend mit den Angaben jener Personalmanager, die von Böning und Fritschle (2005) befragt worden waren.

Deutlich weniger wurde die Entwicklung relativ spezifischer Kompetenzen als Coaching-Thema/ -Anlass genannt: z.B. die ***Veränderung der Verhandlungsführung*** (Thoele, 2004) oder die ***Entwicklung der emotionalen Kompetenz*** (Wasylyshyn et al., 2006). Außerdem waren die ***Unterstützung bei Problemen beim Arbeitsplatzwechsel*** (Piotrowski, 2004), die ***persönliche Krisensituation mit verringerter Leistungsfähigkeit*** (Foster & Lendl, 1996), das Ausmaß der ***Lebenszufriedenheit*** (Bowles & Picano, 2006), die ***Produktivität*** (Bowles & Picano, 2006), die ***Lebensqualität*** (Bowles & Picano, 2006), der ***Wunsch nach spezifischen Verhaltensänderungen***, der ***Wunsch nach individueller Themen-Reflexion*** (Jansen, Mäthner & Bachmann, 2003) und ***Stressmanagement*** (Bowles & Picano, 2006; Steinmetz, 2006; Gyllensten, Palmer & Farrants, 2005, Gyllensten & Palmer, 2005a; Gyllensten & Palmer, 2005b; Piotrowski, 2004) der thematische Gegenstand bzw. der Anlass für ein Coaching. Nach Freitag (2003) wurde Coaching in mehr als 50% auch zur ***Förderung des Lerntransfers***, z.B. nach Führungs-Trainings, erfolgreich eingesetzt.

Damit ist jener grundsätzliche thematische Rahmen skizziert, mit dem bei der Durchführung von Einzel-Coachings zu rechnen ist, wie sie auch in der vorliegenden Arbeit durchgeführt wurden.

Schaut man sich die Coaching-Ziele der recherchierten Veröffentlichungen näher an, dann fällt auf, dass viele Überschneidungen bestanden zwischen Anlass, Gegenstand, Thema und Zielen eines Coachings. In der Mehrzahl der Studien wurden zudem nur pauschale Angaben zu den grundlegenden inhaltlichen Zielen des Coachings gemacht. Festzuhalten ist auch, dass einige Arbeiten explizit zwei Punkte erwähnen: Erstens, dass die Ziele von Coach und Coaching-Partner gemeinsam vereinbart wurden und zweitens, dass sie sich explizit am Anliegen des Coaching-Partners orientierten (vgl. z.B. Bowles & Picano, 2006; G. K. Stahl & Marlinghaus, 2000). Dies hat möglicherweise zu dem beobachteten Unschärfegrad in der Terminologie und der Analysesystematik beigetragen.

Grundsätzlich kann jedoch festgehalten werden, dass der Anlass den thematischen Rahmen oder auch den Grund für das Coaching beschrieb. Die Ziele demgegenüber markierten im günstigen Fall die angestrebten Zwischen- oder Endzustände, die mit dem Coaching erreicht werden sollten. Sie stellten somit die Basis für messbare Erfolgskriterien des Coachings dar. Die z.T. genannten Ziele beschrieben daher mehr oder weniger explizit konkrete Verhaltens- und Erlebensweisen im beruflichen Alltag. Z.T. schlossen sie sich direkt an das Hauptthemengebiet „Führung" und die Coaching-Hauptzielgruppe der „Führungskräfte" an. So bezogen sich die Ziele z.B. auf die ***Verbesserung der Führungs- und***

Managementfähigkeiten (vgl. z.B. Jones, Rafferty & Griffin, 2006; Orenstein, 2006; C. E. Turner, 2003; Stahl & Marlinghaus, 2000), auf die ***Erhöhung der Authentizität*** (vgl. z.B. C. E. Turner, 2003) oder die ***Optimierung von Mitarbeitergesprächen*** (vgl. z.B. Behrendt, 2004). Übergeordnete Zielstellungen waren z.B. Effektiveres ***Karrieremanagement/ Unterstützung bei der Karriereplanung*** (vgl. z.B. Wasylyshyn, Gronsky & Haas, 2006; G. K. Stahl & Marlinghaus, 2000), ***Persönlichkeitsentwicklung*** (vgl. z.B. Piotrowski, 2004), ***Verhaltensänderung*** (vgl. z.B. Jansen et al., 2003) oder ***Verbesserung der beruflichen Effizienz*** (vgl. z.B. G. K. Stahl & Marlinghaus, 2000).

Neben diesen eindeutig das Berufsleben betreffenden Zielsetzungen waren weiterhin Ziele gesetzt bzw. vereinbart worden, die der Persönlichkeitsentwicklung im engeren Sinne oder der Kompetenzentwicklung der Person im Allgemeinen dienen sollten. Sie gehören sozusagen zum „Gesamtpaket" einer guten Führungskraft, deren Merkmale allerdings häufig nur indirekt Eingang in die offizielle Aufgabenbeschreibung bzw. die offizielle Umsetzungserwartung der Führungsrolle finden. Dazu gehören u.a. die ***Verbesserung der emotionalen Kompetenz*** (vgl. z.B. Wasylyshyn et al., 2006), die ***persönliche/ emotionale Entlastung*** (vgl. z.B. Piotrowski, 2004; von Bose et al., 2003), ein ***besseres Verständnis der persönlichen Wirkung auf andere*** (vgl. z.B. Wasylyshyn et al., 2006; Gegner, 1997), die ***Verbesserung der Zielsetzungskompetenzen/ Zielklärung für optimale Zielerreichung*** (vgl. z.B. Brauer, 2005; Riedel, 2003), die ***Steigerung der individuellen Problemlöse- und Selbsthilfekompetenz*** (vgl. z.B. Piotrowski, 2004; von Bose et al., 2003; Stahl & Marlinghaus, 2000), die ***Entwicklung ungenutzter Potenziale*** (vgl. z.B. Stahl & Marlinghaus, 2000), die ***Optimierung des Stressmanagements*** (vgl. z.B. Steinmetz, 2006; Gyllensten, Palmer, & Farrants, 2005; Gyllensten & Palmer, 2005a, 2005b) oder auch die ***Weiterentwicklung der Verhandlungsführung*** (vgl. z.B. Thoele, 2004).

An letzter Stelle sei noch auf einige der genannten Ziele hingewiesen, die in einem mehr oder weniger auf das Tagesgeschäft bezogenen Business-Coaching vielleicht am ehesten als „Mediator"-Ziele anzusehen sind, d.h. als notwendige Voraussetzungen oder Merkmale eines erfolgreichen Coachings für Führungskräfte. Im Rahmen der Forschung können sie sich auch als sinnvolle Ergebnisziele oder als Ergebniskriterien darstellen. Hier sind vor allem zu nennen: ***Selbstreflexion intensivieren*** (z.B. von Bose et al., 2003; Jansen, Mäthner & Bachmann, 2003), ***Selbstwirksamkeitserwartung verbessern*** (z.B. Evers, Brouwers & Tomic, 2006; Gegner, 1997), ***Selbstaufmerksamkeit erhöhen*** (vgl. z.B. Turner, 2003; Gegner, 1997) oder ***Perspektivwechsel lernen*** (vgl. z.B. von Bose et al., 2003).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sind Themen und Ziele im Business-Coaching von besonderem Interesse. Erstens, weil der Rahmen abgesteckt werden soll, in dem sich Business-Coaching inhaltlich bewegt. Zweitens soll jedoch mit der vorliegenden Arbeit eine erste Klärung versucht werden, ob es Unterschiede in den relevanten Themen und Zielen geben könnte, mit denen Top-, Senior- und Mittelmanager in ein Business-Coaching kommen. Diese Unterscheidung war nach dem Kenntnisstand des Autors zum Zeitpunkt des Beginns der Datenerhebung im Herbst 2006 noch nicht wissenschaftlich untersucht worden.

3.4.1.4 Ergebniskriterien und eingesetzte Messinstrumente

Wie die recherchierten Studien zeigen, wurde bisher eine große und heterogene Zahl von Ergebniskriterien erfasst. Dies resultiert unter anderem daraus, dass z.B. ein allgemeines Kriterium wie der Nutzen für die verschiedenen Zielgruppen der Arbeiten inhaltlich unterschiedliche Bedeutung haben kann. Grundsätzlich orientierten sich die Ergebniskriterien jedoch an den Themen bzw. Anlässen oder Zielen der Coachings (vgl. Kapitel 3.4.1.3). Um die Vielfalt der gemessenen Ergebniskriterien kategorisieren zu können, wurde auf die Klassifizierung von Greif (2008) zurückgegriffen, in der „allgemeine Ergebniskriterien“ und „spezifische Ergebniskriterien“ unterschieden werden. Allgemeine Ergebniskriterien sind nach Greif (2008) dadurch gekennzeichnet, dass sie relativ unabhängig von den behandelten Themen, Problemen, Zielen oder Vorgehensweisen im Coaching-Prozess sind. Sie „beruhen auf subjektiven Verallgemeinerungen“ (Greif, 2008, S. 231).

Hierzu gehören zum Beispiel die Einschätzungen des Coaching-Partners zu folgenden Parametern:

- die ***Gesamteinschätzung: Erfolg bzw. Effektivität des Coachings***
  (vgl. z.B. Parker-Wilkins, 2006; Bell, 2005; Böning & Fritschle, 2005; Gyllensten & Palmer, 2005a, 2005b; Schneider & Neumann, 2005; Dawdy, 2004; Piotrowski, 2004; Pirzl, 2004; T. Schmidt & Keil, 2004; Jansen et al., 2003; Hall et al., 1999),

- der ***Zielerreichungsgrad***
  (vgl. z.B. Wasylyshyn et al., 2006; Bell, 2005; Runde & Bastians, 2005 zitiert nach Greif, 2008; Dawdy, 2004; Offermanns, 2004; Thoele, 2004; Jansen et al., 2003; McGovern et al., 2001; Stahl & Marlinghaus, 2000),

- die ***Zufriedenheit***
  (vgl. z.B. Parker-Wilkins, 2006; Runde & Bastians, 2005 zitiert nach Greif, 2008; Dawdy, 2004; Offermanns, 2004; Sue-Chan & Latham, 2004; Jansen, Mäthner & Bachmann, 2003; Anderson, 2001; McGovern, 2001),

- der ***Nutzen***
  (vgl. z.B. Offermanns, 2004; Pirzl, 2004; Freitag, 2003),

- der ***Transfer*** bzw. die Anwendung der Coaching-Ergebnisse im Arbeitsalltag
  (vgl. z.B. Behrendt, 2004; C. A. Turner, 2004; Thach, 2002),

- ***Affektveränderungen/ emotionale Entlastung/ emotionale Regulierung***
  (vgl. z.B. Finn et al., 2006; Steinmetz, 2006; Gyllensten & Palmer, 2005a; 2005b; Offermanns, 2004),

- ***Produktivität/ Arbeitsqualität/ Leistung***
  (vgl. z.B. Bowles und Picano, 2006; Parker-Wilkins, 2006; Wasylyshyn, 2006; Dawdy, 2004; Anderson, 2001),

- ***Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion***
  (vgl. z.B. Wasylyshyn, 2006; Luthans und Peterson, 2003; Gegner, 1997),

- ***Selbstwirksamkeitserwartung***
  (vgl. z.B. Evers et al., 2006; Finn et al., 2006).

In einer resümierenden Betrachtung wurde später von Greif (2008) herausgehoben, dass von diesen allgemeinen Ergebniskriterien v.a. die Zufriedenheit, der Zielerreichungsgrad und die Gesamteinschätzung des Coaching-Erfolges standardmäßig evaluiert wurden, was sich auch in den Häufigkeiten bei den hier recherchierten Forschungsarbeiten widerspiegelte. Aus diesem Grund wurden auch für die Evaluation des Business-Coachings im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Ergebniskriterien Zielerreichungsgrad und Zufriedenheit als allgemeine Ergebniskriterien eingesetzt, ergänzt um die Kriterien des Nutzens und des Transfers.

Im Gegensatz zu den allgemeinen Ergebniskriterien werden die spezifischen Ergebniskriterien abgeleitet von der jeweiligen theoretischen Grundlage, der gewählten Definition des Coachings und der vermuteten Wirkweise des Vorgehens im Coaching (Greif, 2007). Sie sollen die Evaluationsergebnisse, die anhand der allgemeinen Ergebniskriterien gewonnen wurden, ergänzen und möglichst konkret beobachtbare Leistungsveränderungen darstellen oder andere spezifische Bewertungsmerkmale vervollständigen. In den recherchierten Studien wurden z.B. die folgenden spezifischen Ergebniskriterien erhoben - unabhängig von den tatsächlich erzielten Ergebnissen:

- ***Führungskompetenz***
  (Jones et al., 2006; Orenstein, 2006; Parker-Wilkins, 2006; Wasylyshyn, 2006 zitiert nach Grant, 2009; Thoele, 2004; Luthans & Peterson, 2003; Rohmert & Schmid, 2003; Kampa-Kokesch, 2002; Thach, 2002),

- ***Arbeitsverhalten***
  (Wasylyshyn, 2006; Bell, 2005; Dawdy, 2004; Offermanns, 2004),

- ***zwischenmenschliche Kommunikation und interpersonale Beziehungen***
  (Parker-Wilkins, 2006; Wasylyshyn, 2006; Dawdy, 2004; Luthans & Peterson, 2003),

- ***Stressmanagement***
  (Steinmetz, 2006)

In einigen Studien wurde der Versuch gemacht, als weiteres Ergebniskriterium den wirtschaftlich direkt messbaren Nutzen zu erheben: Parker-Wilkins (2006) berechnete einen ***Return On Investment*** von 689%. Bei Anderson (2001) war es ein ROI von 529%. McGovern et al. (2001) kamen auf einen ROI von durchschnittlich $ 100 000 bzw. einen Faktor von 5.7 im Vergleich zu den anfänglichen Investitionen in das Coaching. Diese ROI-Angaben sind jedoch methodisch sehr problematisch, da sie auf fragwürdigen und wenig belastbaren Annahmen und Schätzungen beruhen. Deshalb sind sie in Wissenschafts- und Praktiker-Kreisen sehr umstritten (siehe u.a. Greif, 2013c).

Zusammenfassend betrachtet erscheint die Vielzahl der verwendeten Ergebniskriterien außerordentlich hoch und die eingesetzten Erhebungsmethoden sehr verschieden. Damit ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse begrenzt, wie auch Grant in seiner aktuellen Gesamtbetrachtung nochmals unterstrich (Grant, 2013). Insofern stimmt der Autor der

Feststellung von Stober und Parry (2005) zu, die als ein Schlüsselproblem in der Wirksamkeitsforschung zu Coaching ausmachten, dass es bis zum damaligen Zeitpunkt nur wenig Einigkeit über die Art und Weise der Ergebnismessungen gab. Häufig wurden eigene Selbsteinschätzungsinstrumente entwickelt, die oftmals als unsicher hinsichtlich ihrer Validität und Reliabilität einzustufen waren oder die die Zielkriterien nur relativ oberflächlich erfassten. Nur teilweise wurden, so die Autoren, gut validierte Instrumente eingesetzt, wie z.B. die Depression, Anxiety and Stress Scale (Lovibond & Lovibond, 1995), die Psychological Wellbeing Scale (Ryff & Keyes, 1996) oder die Cognitive Hardiness Scale (Nowack, 1990), die vor allem im Life-Coaching Anwendung fanden (vgl. Grant und Cavanagh, 2007).

Für den Business-Bereich schienen die Verhältnisse noch etwas schwieriger zu sein, da solche wie die eben aufgeführten Instrumente sich stark auf die internen Gefühlszustände bzw. auf die psychische Gesundheit der Coachees beziehen. Bei Führungskräften – besonders stark bei Topmanagern aus Wirtschaftsunternehmen – lösten und lösen diese persönlichkeitspsychologischen Instrumente oft Widerstand aus, wobei die Schwierigkeiten in Deutschland besonders ausgeprägt zu sein scheinen. Direkte diesbezügliche Vergleiche mit Führungskräften anderer Organisationsstrukturen (z.B. Non-Profit-Organisationen oder öffentliche Verwaltungen, Militär und Polizei) stehen anscheinend noch aus.

Abschließend sei nach all den kritischen Hinweisen auf die begrenzte Vergleichbarkeit der eingesetzten Instrumente und der so erhaltenen Ergebnisse auch ein Vorteil dieser Instrumenten-Heterogenität genannt, der von Praktikern immer wieder betont wird. Angesichts des frühen und bisher noch vorläufigen Forschungsstandes erscheint manchen Stimmen dieses vielfältige methodische Vorgehen nicht nur legitim, sondern geradezu gewollt, um die vielfältigen Fragestellungen, Themen, Ziele und Zielgruppen und angewandten Methoden des Coachings wie der jeweiligen Untersuchung hinsichtlich ihrer Angemessenheit zu überprüfen. Aus diesem Grunde heraus lasse sich erst allmählich eine bewährte - und damit dann zu wiederholende - Forschungsmethodik herausdestillieren, die sowohl den Forschungsfragen wie auch den untersuchten Zielgruppen, Themen und Zielen am angemessensten erscheine (Vgl. auch DBVC, 2012; Schmid, 2004; Rauen, 2002b; Heß & Roth, 2001).

3.4.1.5 Untersuchungsdesigns

Wie bereits einleitend zu Kapitel 3.4.1.1 ausgeführt, bemängeln verschiedene Wissenschaftler die Qualität der Forschungsdesigns, anhand derer die Wirksamkeit von Coaching nachgewiesen werden sollte. Ein Blick auf die Verteilung der für die vorliegende Arbeit recherchierten Studien bestätigt diese einleitenden Kommentierungen (vgl. Abbildung 7).

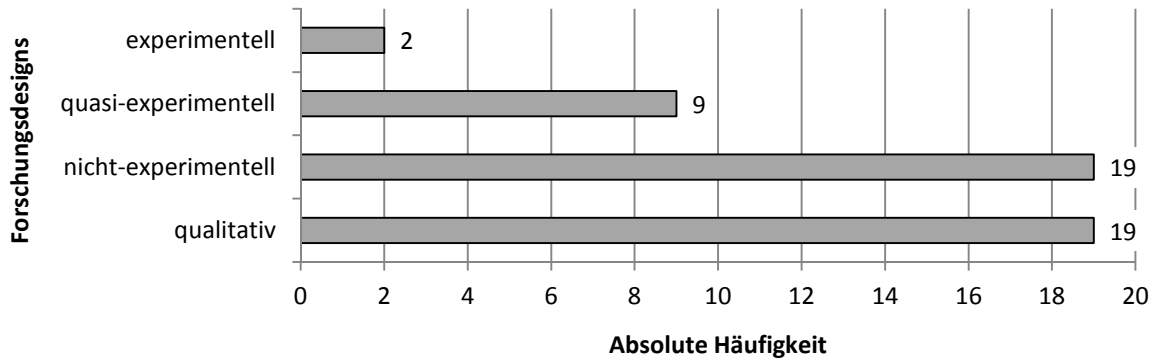

Abbildung 7: Designs der recherchierten Studien zu Business-Coaching aus den Jahren 1996 – 2006
(Anzahl zugrunde liegender Studien: $N = 49$; eigene Recherche)

Auch wenn ***experimentelle Arbeiten*** bei vielen Forschern als „Goldstandard" der methodischen Vorgehensweise gelten (vgl. Leichsenring, 2004, S. 137), wurden in der Praxis bis Ende 2006 kaum Studien mit experimenteller Anlage bei Führungskräften realisiert. Eine experimentelle Arbeit mit Topmanagern als Experimental- oder Kontrollgruppe konnte nicht gefunden werden.

Lediglich die Arbeiten von Finn, Mason und Griffin (2006) sowie die von Jones, Rafferty und Griffin (2006) weisen unter den recherchierten Forschungsarbeiten bis einschließlich 2006 zum Business-Coaching von Führungskräften ein experimentelles Design auf. Jones et al. konnten ganz allgemein „Leaders" für ihre Untersuchungen gewinnen. Bei Finn et al. waren es Seniormanager auf Direktoren- und Seniormanagement-Level aus dem öffentlichen Gesundheitswesen. Nach Auffassung des Autors der vorliegenden Arbeit ist hier allerdings die Frage des Ausmaßes der Vergleichbarkeit mit den Führungskräften aus großen Wirtschaftsunternehmen noch abschließend zu klären.

Neun Forschungsarbeiten hatten parallel zur Experimentalgruppe eine Vergleichs- bzw. eine Kontrollgruppe getestet, verteilten die Untersuchungsteilnehmer jedoch nicht randomisiert auf die Gruppen, sondern wiesen sie aufgrund unterschiedlicher Überlegungen und Rahmenbedingungen den verschiedenen Bedingungen und Gruppen zu (Evers, Brouwers & Tomic, 2006; Steinmetz, 2006; Gyllensten & Palmer, 2005a, 2005b; Behrendt, 2004; Offermanns, 2004; Thoele, 2004; Smither et al., 2003; Kampa-Kokesch, 2002). Diese Gruppe der Forschungsdesigns wird daher auch als ***quasi-experimentell*** bezeichnet.

Die übrigen Arbeiten – mit knapp 78% etwa drei Viertel der in deutscher oder englischer Sprache abgefassten und hier gesichteten Forschungsarbeiten zu Coaching – hatten weder ein experimentelles noch ein quasi-experimentelles Design. Sie waren

- entweder ***nicht-experimentell*** angelegt,

  (vgl. Wasylyshyn et al., 2006; Runde & Bastians, 2005 zitiert nach Greif, 2008; Bowles & Picano, 2006; Orenstein, 2006; Parker-Wilkins, 2006; Bell, 2005; Brauer, 2005; Dawdy, 2004; Dzierzon, 2004; Piotrowski, 2004; Schmidt & Keil, 2004; Sue-Chan & Latham,

2004; C.A Turner, 2004; Jansen, Mäthner & Bachmann, 2003; Luthans & Peterson, 2003; Rohmert & Schmid, 2003; Thach, 2002; Gegner, 1997; Foster & Lendl, 1996)

- oder stellten ihre Ergebnisse rein ***qualitativ*** ohne eine Vergleichsmessung oder eine über die Darstellung qualitativer Daten hinausgehende statistische Analyse dar,

  (vgl. Böning & Fritschle, 2005; Gyllensten, Palmer & Farrants, 2005; Schneider & Neumann, 2005; Die Führungskräfte – VAF, VDF & ofischer academy, 2005; Trudeau, 2004; Bush, 2004; Gonzalez, 2004; Pirzl, 2004; von Bose, Martens-Schmid & Schuchardt-Hain, 2003; Fanasheh, 2003; Freitag, 2003; Riedel, 2003; C.E. Turner, 2003; Wasylyshyn, 2003; Anderson, 2001; McGovern et al., 2001; Orenstein, 2000; Stahl & Marlinghaus, 2000; Hall et al., 1999.)

Ganz offensichtlich stellt das experimentelle Vorgehen mit randomisierter Zuteilung zu den Bedingungen (z.B. zum Coach oder einer zufälligen Zuteilung zu einer Treatment- bzw. einer Kontrollgruppe) bzw. mit einer standardisierten Vorgehensweise oder mit der Einführung einer Wartegruppe eine grundsätzlich schwer zu überwindende Hürde der wissenschaftlichen Arbeit mit hochpositionierten Managern gerade aus großen Wirtschaftsunternehmen dar.

3.4.2 Entwicklung des Forschungsstandes in den Jahren 2007 bis Mitte 2013 – parallel zur Dissertation

3.4.2.1 Zielgruppen im Business-Coaching

Ganz allgemein kann gesagt werden, dass die Zielgruppen von Business-Coaching weiterhin eine relativ große Bandbreite aufwiesen, auch wenn die Führungskräfte bzw. Executives nach wie vor einen großen Teil der Coaching-Klienten ausmachten. Beispielhaft seien hier die Kennzeichnungen der Teilnehmer der Studien mit experimentellem und quasi-experimentellem Design aufgelistet:

Stichprobenteilnehmer der experimentellen Studien waren ***CEO Executives und Mittelmanager*** (Moen & Allgood, 2009) - Wobei es sich hier nach der vorliegenden Beschreibung in der Studie um Führungskräfte in einer Tochterfirma eines Konzerns handelt, die lediglich direkt an den CEO berichten, ohne selbst CEO zu sein. Es wird nicht klar, ob sie im internationalen Vergleich einen Seniormanagementlevel aufweisen bzw. welchen Hierarchiegrad sie faktisch repräsentieren. - ***Executives auf Direktor- und Seniormanagement-Ebene im öffentlichen Gesundheitswesen*** (Grant et al., 2009); ***Berufsfahrer*** (Passmore & Velez, 2012) sowie ***Lehrer und Kommandanten einer US-Militärakademie*** (Boyce, Jackson & Neal, 2009).

Bei den hier recherchierten Studien mit quasi-experimentellem Design waren es ***Executives*** bzw. ***Führungskräfte*** (Bozer & Sarros, 2012; Wangsgard, 2007 zitiert nach Grant, 2009), ***Führungskräfte, d.h. Geschäftsleitungsmitglieder; Führungskräfte zum „oberen Kader" gehörend, z.B. Bereichsleitung, Abteilungsleitende, Team- oder Gruppenleitende***, ***Selbständige*** (Künzli, 2011), ***Führungskräfte, d.h. untere Führungskräfte, mittlere Führungskräfte, höhere Führungskräfte und Topmanager*** (Maurer, 2009), ***CEOs und Mittelmanager*** (Moen & Skaalvik, 2009), ***Manager eines öffentlichen Amtes*** (Ellam-Dyson

& Palmer, 2011), ***militärische Führungskräfte*** (Kaufel, 2008); ***Klienten, mehrheitlich international tätige Manager oder Unternehmer*** (Drexler, Wieser & Netzer, 2011); ***Business-Coaching-Klienten aus dem Non-Profit-Bereich*** (Ziemons, 2012); ***Kellner und ihre Vorgesetzten*** (Latham, Ford & Tzabbar, 2012); ***Call Center Agents und ihre Vorgesetzten*** (Liu & Batt, 2010); ***Mitarbeiter mit administrativen Funktionen und Büroaufgaben*** (Leonard-Cross, 2010)

Es bestätigte sich erneut, dass gerade unter den Teilnehmern der RCT- und quasi-experimentellen Studien eher nur wenige Manager mit Topmanagement-Status aus großen Wirtschaftsunternehmen teilnahmen. Es zeigte sich bei den hier recherchierten Business-Coaching-Studien sowie in anderen RCT-Studien zu Coaching allgemein, dass der Kontext, aus dem die Führungskräfte stammten, erheblich weiter gefasst ist: Sie stammten u.a. aus dem ***Militär*** (vgl. z.B. Boyce et al., 2009; Kaufel, 2008), aus dem ***öffentlichen/ kommunalen Bereich*** (vgl. z.B. Ellam-Dyson & Palmer, 2011), aus dem ***öffentlichen Gesundheitswesen*** (Grant et al., 2009), aus ***Non-Profit-Unternehmen*** (vgl. z.B. Ziemons, 2012) oder aus dem Kontext ***Schule*** (vgl. z.B. Cotabish & Robinson, 2012; Cerni, Curtis & Colmar, 2010). Eine relativ große Anzahl von RCT-Studien zu Coaching wurde mit ***Studierenden*** durchgeführt (vgl. z.B. Franklin & Franklin, 2012; Grant, 2012; Jarzebowski, Palermo & van de Berg, 2012; Mathieu & Pousa, 2011; F. Schmidt & Thamm, 2008; Willms, 2004).

Zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Arbeit schienen lediglich die Studien von Bowles et al. (2007) sowie von Moen und Skaalvik (2009) einen direkten Vergleich von verschiedenen Führungsebenen (aus Wirtschaftsunternehmen) bezüglich der Wirksamkeit von Business-Coaching vorgenommen zu haben. Beide Forschungsgruppen evaluierten in ihren jeweiligen Forschungsarbeiten direkt das Business-Coaching von höheren Führungskräften und Mittelmanagern und sprachen damit explizit die potentielle Unterschiedlichkeit von Business-Coaching mit beiden Zielgruppen an. Bezüglich der Zielgruppen stehen diese beiden Arbeiten damit in der Nähe der hier vorliegenden Arbeit. Es sind allerdings zwei wichtige Anmerkungen zu machen: Erstens verglichen Moen & Skaalvik (2009) zwei unterschiedliche Interventionsmaßnahmen. Die CEOs erhielten ein externes Executive Coaching-Programm, während die Mittelmanager, die den CEOs direkt unterstellt waren, an einem „Coaching Based Leadership"-Seminar-Programm teilnahmen. Zweitens muss beachtet werden, dass in der Untersuchung von Bowles et al. (2007) „Executive Manager" mit „Mittelmanagern" verglichen wurden, die aus dem militärischen Kontext stammten. Die Funktion der 30 Mittelmanager wurde dabei als „Station Commanders with directly reporting recruiters" beschrieben, die der Executive Manager als „Company Commanders and first Sergeants with direct managerial responsibility over Station Commanders" (Bowles et al., 2007, S. 395). Nach deutschem Verständnis dürfte es sich somit vermutlich um untere und mittlere (Offiziers-)Führungsränge im Militär gehandelt haben.

Für den in der vorliegenden Arbeit vorgenommenen Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern aus großen Wirtschaftsunternehmen, die alle als Maßnahme ein hierarchieebenenbezogenes Business-Einzelcoaching erhielten, konnten bisher keine direkt vergleichbaren wissenschaftlichen Untersuchungen gefunden werden.

3.4.2.2 Themen, Anlässe und Ziele im Business-Coaching

Wie Maurer (2009) unterstrich, lassen sich zwei Haupt-Anlasstypen für ein (Business-) Coaching unterscheiden: Krisen mit individuellem oder kollektivem Bezug (vgl. z.B. Schreyögg, 2003) bzw. problembezogene Anlässe einerseits sowie Verbesserungswünsche oder entwicklungsbezogene Anlässe seitens der Coachees andererseits (vgl. z.B. auch Böning & Fritschle, 2005).

Die Themen und Anlässe bzw. Zielstellungen der Business-Coachings in den recherchierten Studien aus dem Zeitraum 2007 bis 2013 konzentrierten sich - ähnlich wie auch im ersten Betrachtungszeitraum (1996 - 2006) - zu einem großen Teil um die Themen:

(1) ***Entwicklung von Führungskompetenzen***
(Coates, 2013; Whybrow & Lancaster, 2012; Gyllensten, Palmer, Nilsson, Regnér & Frodi, 2010; Simpson, 2010; The Executive Partners Group, 2010; Wallis, 2010; Wenson, 2010; Boyce et al., 2009; Grant et al., 2009; Levenson, 2009; F. Moen & Allgood, 2009; F. Moen & Skaalvik, 2009; Kaufel, 2008; Kombarakan, Yang, Baker & Fernandes, 2008; Bowles et al., 2007; Feggetter, 2007; Trathen, 2007)

sowie um Coaching-Themen und -Zielstellungen, die eine Teilmenge dieses Themas aufwiesen, wie:

(2) der ***Aufstieg in eine höhere Position***
(Ellam-Dyson & Palmer, 2011; Reynolds, 2011)

(3) ***Rollenverhalten der Führungskraft als Coach ihrer Mitarbeiter/ Coaching Based Leadership***
(F. Moen & Frederici, 2012; Mukherjee, 2012; J.B. Gregory & Levy, 2011; Misiukonis, 2011; Baron & Morin, 2010; Liu & Batt, 2010; Baron & Morin, 2009; Wangsgard, 2007 zitiert nach Grant, 2009)

(4) ***Effektiver Umgang mit organisationalen Veränderungen***
(Maurer, 2009)

(5) das ***Führungsverhalten in Meetings und die damit verbundene Verbesserung der Effektivität der Meetings***
(Perkins, 2009)

Die zuletzt genannten Themen verweisen auf eine verhaltensnahe, „operative“ Ausrichtung der Coaching-Zielsetzung. Nimmt man an, dass die Aufgabenschwerpunkte „Unternehmensführung“ einerseits eher oben und „Mitarbeiterführung“ andererseits eher in der Mitte bzw. eher im unteren Bereich der Führungshierarchie verankert sind, dann weist dieser Befund nach Auffassung des Autors stärker auf Führungskräfte im Mittel- oder im Seniormanagement hin und weniger auf Führungskräfte im Topmanagement.

Aus einer praktischen Erfahrungsperspektive heraus kann vor diesem Hintergrund vorsichtig vermutet werden, dass sich unterschiedliche Schwerpunkte in den konkreten Coaching-Themen zeigen, die den hierarchisch verschiedenen Aufgabenschwerpunkten - und -Perspektiven entsprechen.

Einige empirische Studien beschäftigten sich konkret mit spezifischen Beziehungsthemen im Arbeitsfeld, z.B.:

(6) ***die Entwicklung besserer Beziehungen zu Kollegen und Stakeholdern***
(Ogilvy & Ellam-Dyson, 2012)

(7) ***die Verbesserung der Beziehungen am Arbeitsplatz sowie der Motivation***
(Cox & Patrick, 2012)

(8) ***Leistungsfähigkeit und eine verbesserte Zusammenarbeit im Team***
(Carr & Peters, 2013; Evans, 2011; Haug, 2011; Woodhead, 2011)

Es wurden auch Studien im Führungs- bzw. Arbeitsbereich durchgeführt, in denen die Gesundheit im Vordergrund stand, wie z.B.:

(9) ***gesundheitsförderliches Führungsverhalten***
(Hammes, Wieland & Rosen, 2011)

(10) ***Stressmanagement und Wohlbefinden***
(Krum, 2012)

(11) ***„Business Life-Coaching" für hochrangige Führungskräfte***, dessen Inhalte z.B. die Umstellung der Ernährung, berufliche und/ oder private Veränderungen, Achtsamkeit gegenüber sich selbst und anderen, verbessertes Zeitmanagement, Aufarbeitung der eigenen Vergangenheit, Partnerschaft und Familie, Gesundheit, Wohlbefinden und Selbstmanagement, Beruf, Karriere, Führung, seelische Balance, Lebenszufriedenheit und Sinnfragen, Lebensübergänge und Lebensplanung umfassten (Drexler et al., 2011, S. 183)

Hinzu kamen Studien mit etwas weiter gefassten Themen, die aber auch im Business-Coaching verankert sind: ***Selbstbewusstsein*** (Brady, 2011), ***Selbstvertrauen, Karriereentwicklung, Zeitmanagement*** (Ogilvy & Ellam-Dyson, 2012); ***individuelle Leistungsfähigkeit*** (Ogilvy & Ellam-Dyson, 2012; Bowles et al., 2007); ***Selbstmanagement*** (Maurer, 2009), ***Einsatz von Stärken, Managen von Emotionen und Ausrichten der eigenen Werte zu denen der Organisation*** (Crabb, 2011), ***Selbstregulation*** (vgl. z.B. Maurer, 2009), ***Karriereentwicklung nach Mutterschaft*** (Filsinger, 2012), ***Fahrsicherheit*** (Passmore & Velez, 2012), ***Derailment*** (soziale Entgleisung) (Sargent, 2011), ***Entwicklung eines Unternehmergeistes bei den Mitarbeitern*** (Wakkee, Elfring & Monaghan, 2010), ***Erreichen der Unternehmensziele*** (Wheeler, 2011), ***Dienstleistungskompetenz als Servicekraft*** (Latham et al., 2012), ***Unterstützung und Entwicklung junger Mitarbeiter im Rahmen eines Inhouse-Karriere-Coaching-Programms*** (McDermott & Neault, 2011), ***Talent Management*** (Feggetter, 2007), ***Lebensqualität*** (Bowles et al., 2007) sowie ***Transfer-Unterstützung*** nach einem Training (Spencer, 2011).

3.4.2.3 Ergebniskriterien und eingesetzte Messinstrumente

Wie bei den recherchierten Studien aus den Jahren 1996 – 2006 orientierten sich erwartungsgemäß die meisten der Bewertungs-Kriterien für ein Coaching stark an den Themen, den Anlässen und Zielen der durchgeführten Coaching-Maßnahmen. Die Anwendung der Klassifizierung von Greif (2008), der „allgemeine" von „spezifischen" Ergebniskriterien unterschied, macht dies noch einmal deutlich.

Zu den allgemeinen Ergebniskriterien gehörten, wie in der Forschungsphase von 1996 – 2006, ***Erfolg bzw. Effektivität des Coachings*** (vgl. z.B. Maurer, 2009); der ***Zielerreichungsgrad*** (vgl. z.B. Grant et al., 2009; Moen & Skaalvik, 2009; Bowles et al., 2007), die ***Zufriedenheit*** (vgl. z.B. Wallis, 2010; Boyce et al., 2009; Maurer, 2009), der ***Nutzen*** (vgl. z.B. Baron & Morin, 2010; Boyce et al., 2009) oder der ***Transfer*** (vgl. z.B. Coates, 2013; Cook, 2013; Baron & Morin, 2009; Stewart, Palmer, Wilkin & Kerrin, 2008; Feggetter, 2007) bzw. die ***Transferunterstützung*** (Spencer, 2011).

Weiterhin kamen u.a. die folgenden Ergebniskriterien zum Einsatz: ***Entwicklung der Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion*** (Bozer & Sarros, 2012; Leonard-Cross, 2010; Kombarakan et al., 2008) sowie der ***Selbstwirksamkeitserwartung*** (Baron & Morin, 2010; Grant, 2010), ***Verbesserung von Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl, Selbstvertrauen*** (Dagley, 2010; Grant et al., 2009; Kombarakan et al., 2008), ***Zufriedenheit mit der Karriere*** (Bozer & Sarros, 2012) und ***Zufriedenheit am Arbeitsplatz*** (Crabb, 2011; Grant, 2010), ***Wohlbefinden am Arbeitsplatz*** (Crabb, 2011; Grant, 2010), ***emotionale Bindung an den Job*** (Bozer & Sarros, 2012) sowie ***organisationales Commitment*** (Crabb, 2011; Baron & Morin, 2010), Engagement (Crabb, 2011; Dagley, 2010), ***Motivation*** (Cox & Patrick, 2012; Dagley, 2010), ***Affektveränderungen/ emotionale Entlastung/ emotionale Regulierung*** (vgl. z.B. Grant et al., 2009; Maurer, 2009), ***Verbesserung des Zielsetzungsverhalten*** (vgl. z.B. Moen & Skaalvik, 2009; Kombarakan et al., 2008) und ***Veränderung der Problemsicht*** (Maurer, 2009).

Als weitere Ergebniskriterien wurden bearbeitet: ***berufsabhängige Leistungsparameter*** (vgl. z.B. Carr & Peters, 2013; Bozer & Sarros, 2012; Cox & Patrick, 2012; Latham et al., 2012; Passmore & Velez, 2012; Shannahan, Bush & Shannahan, 2012; Crabb, 2011; Gray, Ekinici & Goregaokar, 2011a; Wheeler, 2011; Liu & Batt, 2010; Kombarakan et al., 2008), ***Zusammenarbeit und Beziehungen*** (Carr & Peters, 2013; Cox & Patrick, 2012; Gray et al., 2011), die ***Entwicklung des Führungsverhaltens bzw. der Führungserfolg*** (vgl. z.B. Coates, 2013; Wallis, 2010; Boyce et al., 2009; Grant et al., 2009; Kaufel, 2008; Feggetter, 2007) sowie die ***Entwicklung von Coaching-Skills*** (vgl. z.B. Grant, 2010).

Andere Ergebniskriterien waren u.a. der Grad an ***unternehmerischem Verhalten*** (Wakkee, 2010), das ***Verbleiben im Unternehmen*** (McDermott & Neault, 2011), das ***Stressniveau und stressreduzierende Parameter***, wie z.B. Anforderungen, Handlungsspielraum, soziale Unterstützung (Ladegard, 2011), die ***Resilienz*** (Crabb, 2011) sowie ***Selbstmanagement und Ressourcenaktivierung*** (Gray et al., 2011).

Wie schon in älteren Studien (z.B. Parker-Wilkins, 2006; Anderson, 2001, McGovern et al., 2001) wurde auch in Studien aus den letzten Jahren z.T. der ***Return On Investment*** (ROI) erhoben. In der Untersuchung von Kombarakan et al. (2008) gaben 73% einen guten ROI an.

Feggetter (2007) konstatierte hingegen „nur“, dass die Gewinne durch das Coaching den faktisch erforderlichen Kostenaufwand überstiegen. Wie schon bei den Studien in der Phase 1996-2006, ist allerdings auch hier zu den aufgeführten Ergebnissen kritisch anzumerken, dass diese Untersuchungen aus Sicht des Autors wegen der darin enthaltenen fragwürdigen betriebswirtschaftlichen Schätzung des ROI von zweifelhaftem – weil weit übertriebenem – Wert zu sein scheinen. Auch Ely et al. (2010) kritisierten in diesem Sinne die ROI-Ergebnisse bzw. die Basis dieser „traumhaften“ Zahlen, da sie lediglich auf schwer nachvollziehbaren subjektiven Schätzungen der befragten Klienten beruhten, anstelle von echten betriebswirtschaftlichen Zahlen. In die gleiche Richtung gingen auch die Betrachtungen von Greif (2013c).

Unter der Vielzahl der sehr verschiedenen, zum Teil selbst und ganz spezifisch für die jeweilige Untersuchung konstruierten Messinstrumente fielen zwei Fragebögen wegen ihres wiederholten Einsatzes auf: Dies galt zum einen für den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X von Bass & Avolio, 1995), der in den Forschungsarbeiten von Shannahan et al. (2012), Gregory & Levy (2011) und Cerni et al. (2010) zum Einsatz kam. Dies galt auch für den von Schwarzer und Jerusalem (1999) entwickelten Fragebogen zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung (SWE), den die Arbeiten von de Haan et al. (2013), Leonard-Cross (2010) und Maurer (2009) einsetzten und damit den Vergleich der jeweils erzielten Werte ermöglichten.

Die Verwendung des SWE-Fragebogens von Schwarzer und Jerusalem (1999) in der vorliegenden Studie ermöglicht einen direkten Vergleich der erhaltenen Ergebnisse mit Vorgänger-Ergebnissen bezüglich dieses wichtigen Ergebniskriteriums.

Wie Grant (2013) ebenfalls betont, lässt sich damit zusammenfassen: Die Vielzahl der verwendeten Ergebniskriterien erscheint auch heute noch sehr hoch, die eingesetzten Erhebungsmethoden erscheinen sehr verschieden und damit erscheint die Vergleichbarkeit der Ergebnisse begrenzt. Für die Zukunft bleibt weiterhin zu wünschen, dass diesbezüglich noch mehr Abstimmung und Übereinstimmung innerhalb der Forschungsszene sowie auch zwischen Praktikern und Wissenschaftlern erreicht werden kann.

3.4.2.4 Untersuchungsdesigns

Wie schon in den Jahren 1996 bis 2006 dominierten auch in der Forschungsperiode von 2007 bis 2013 die qualitativen Studien ganz deutlich das Forschungsfeld. Am zweithäufigsten wurden nicht-experimentelle Studien publiziert, gefolgt von wenigen quasi-experimentellen Untersuchungen. Kaum vertreten waren wieder experimentelle Studien (vgl. Abbildung 8). Auch wenn das hier vorliegende Recherche-Ergebnis kein vollständig gesichertes Bild liefern kann, bleibt der bisherige Trend sichtbar: Die Zahl der Studien mit einem experimentellen Forschungsdesign ist verschwindend gering. Die große Mehrzahl der empirischen Publikationen näherte sich der Beantwortung der jeweiligen Forschungsfragen über rein qualitative Ergebnisse, Einzelfallstudien oder Inhaltsanalysen.

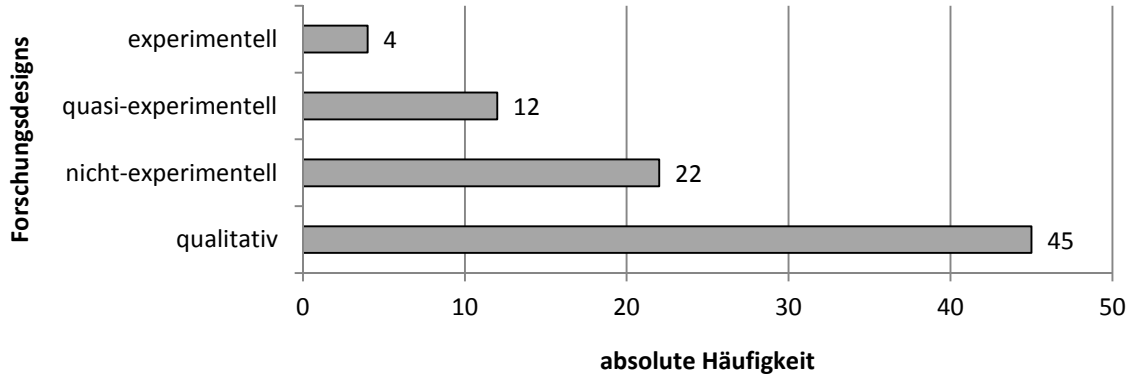

Abbildung 8: Designs der recherchierten Studien zu Business-Coaching aus den Jahren 2007 – 2013
(Anzahl zugrunde liegender Studien: *N* = 83; eigene Recherche)

Nur vier der hier recherchierten empirischen Arbeiten zu Business-Coaching hatten ein rein ***experimentelles*** Studiendesign (Passmore & Velez, 2012; Boyce, Jackson & Neal, 2009; Grant et al., 2009; Moen & Allgood, 2009).

Moen und Allgood (2009) arbeiteten mit „CEO Executives" (hier: Führungskräfte, die an den CEO berichteten) und Mittelmanagern einer norwegischen Niederlassung/ Tochter einer Fortune 500 Company. Grant et al. (2009) standen Executives auf Direktoren- und Seniormanagement-Level aus dem öffentlichen Gesundheitswesen in Australien für ihre Untersuchungen zur Verfügung. Wobei die von Grant erwähnte Bezeichnung dieser Stichprobe als „Top- und Mittelmanager" auf das Gesundheitswesen zu beziehen ist, deren Vergleichbarkeit mit Führungskräften aus der Wirtschaft nicht gesichert erscheint, da es sich um Stichproben aus sehr unterschiedlichen Werte- und Leistungsbezügen handelte, die aufgrund ihrer Berufstätigkeit unterschiedliche Nähen zum Coaching-Prozess und zur Forschung aufweisen dürften. Die Stichprobe von Passmore & Velez (2012) wiederum bestand aus Berufsfahrern. Und Boyce und Kollegen (2009) hatten das Leadership-Coaching von Fakultätsmitgliedern oder Kommandanten einer US Militär-Akademie untersucht, die für die akademische Lehre bzw. Anleitung zum Leadership zuständig waren. Ihre Klienten waren Kadetten, d.h. Studenten der Militärakademie.

Zwölf der in den Jahren 2007 bis 2013 recherchierten empirischen Arbeiten zum Business-Coaching hatten ein ***quasi-experimentelles*** Design, d.h. eine Vergleichsgruppe – bei der allerdings keine randomisierte Zuteilung erfolgt war (Bozer & Sarros, 2012; Latham, Ford & Tzabbar, 2012; Ziemons, 2012; Drexler, Wieser & Netzer, 2011; Ellam-Dyson & Palmer, 2011; Künzli, 2011; Leonard-Cross, 2010; Liu & Batt, 2010; Wangsgard, 2007 zitiert nach Grant, 2009; Maurer, 2009; Moen & Skaalvik, 2009; Kaufel, 2008).

Knapp 81 Prozent der Studien desselben Zeitraums waren entweder nicht-experimentell oder rein qualitativ angelegt. Damit zeigten sich in etwa dieselben Relationen zwischen den vier verschiedenen Studiendesigns wie im ersten Betrachtungszeitraum von 1996 bis 2006. In Zahlen:

- 22 ***nicht-experimentelle*** Studien
  (De Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013; Coates, 2013; Smith & Brummel, 2013; Shannahan, Bush & Shannahan, 2012; Lewis-Duarte & Bligh, 2012; Moen & Frederici, 2012; Gray, Ekinci & Goregaokar, 2011; Gregory & Levy, 2011; Hammes, Wieland & Rosen, 2011; Ladegard, 2011; Newson & Dent, 2011; Wakkee, Elfring & Monaghan, 2010; Baron & Morin, 2010; Grant, 2010; Gray & Goregaokar, 2010; Baron & Morin, 2009; Bono et al., 2009; Perkins, 2009; Kombarakan et al., 2008; Stewart et al., 2008; Bowles et al., 2007; Trathen, 2007)

- 45 ***qualitative*** Studien
  (Carr & Peters, 2013; Cook, 2013; Cowan, 2013; McComb, 2013; McLaughlin, 2013a, 2013b; Read, 2013; Butcher, 2012; Cox & Patrick, 2012; Filsinger, 2012; Jowett, Kanakoglou & Passmore, 2012; Krum, 2012; Mukherjee, 2012; Ogilvy & Ellam-Dyson, 2012; Toogood, 2012; Whybrow & Lancaster, 2012; Augustijnen, Schnitzer & Van Esbroeck, 2011; Brady, 2011; Crabb, 2011; Evans, 2011; Gray et al., 2011a; Haug, 2011; McDermott & Neault, 2011; Misiukonis, 2011; Neukom, Schnell & Boothe, 2011; Reynolds, 2011; Sargent, 2011; Spencer, 2011; Walker-Fraser, 2011; Wheeler, 2011; Woodhead, 2011; Dagley, 2010; de Haan, Bertie, Day & Sills, 2010b, 2010a; Griffiths, 2010; Gyllensten et al., 2010; McLaughlin, 2010; Passmore, 2010; Simpson, 2010; The Executive Partners Group, 2010; Wallis, 2010; Wenson, 2010; Levenson, 2009; Trager, 2008; Feggetter, 2007)

Es ist in der Zwischenzeit offensichtlich immer noch nicht gelungen, die bereits zuvor beschriebene Hürde zu überwinden, die ein experimentelles Vorgehen bei der wissenschaftlichen Arbeit mit hochpositionierten Managern gerade aus großen Wirtschaftsunternehmen darstellt.

3.4.2.5 Fazit

Ein Zuwachs an wissenschaftlichen Publikationen zu Coaching ist eindeutig zu verzeichnen (vgl. z.B. de Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013, Künzli, 2009). Bei allen Fortschritten werden nach wie vor Fragen gestellt nach der Wirksamkeit von Coaching, den kritischen Erfolgsfaktoren, den Umständen, die ein Coaching bestmöglich wirken lassen oder nach Interventionen und ihrem situations-, zielgruppen- und personengerechten Einsatz (vgl. z.B. de Haan et al., 2013; Künzli, 2009). Die Zahl an belastbaren quantitativen Ergebnisstudien schätzen de Haan et al. (2013) auf weniger als 20. Nach wie vor prägten, so auch der Eindruck der vorliegenden Arbeit, qualitative Studien oder Einzelfallberichte das Bild. Die Gründe dafür sehen sie in den hohen Aufwänden und beschwerlichen Voraussetzungen sowie darin, dass die Priorität jedes Coaches in der Erfüllung der Bedürfnisse und Bedarfe seines Klienten und dem eigenen Coaching- Engagement liegt (ebd.). Das Coaching-Feld ist nach wie vor dabei, sich zu finden und sich zu einer Profession zu entwickeln. Nach de Haan et al. (ebd.) ist dieser Prozess noch lange nicht abgeschlossen. Aufgrund der unterschiedlichen beruflichen Hintergründe der Coaches, der Fülle an Modellen und Ansätzen werde das Coaching bzw. das Business-Coaching, wie de Haan et al. es enger fassen, nicht nur durch die Individualität der Klienten, sondern gerade auch durch die der Coaches charakterisiert. Hinzu

komme die enge Verknüpfung mit der Organisation. All das habe große Auswirkungen auf die Forschung, so de Haan et al. (2013).

Die erwähnten randomisierten und kontrollierten RCT-Studien, die in der Psychotherapieforschung den „Goldstandard“ (Leichsenring, 2004, S.137) der Wirksamkeitsforschung darstellen, scheinen nach wie vor in der Coaching-Forschung nicht standardmäßig durchgeführt zu werden, vielleicht auch auf absehbare Zeit nur sehr begrenzt durchgeführt werden zu können.

Für Passmore & Fillery-Travis (2011) bildet sich darin die nur langsame Evolution einer Disziplin ab, wie dies auch bei anderen Professionen der Fall war, z.B. bei der Beratung: Auf die einleitende Explorationsphase folgt die Phase der Theoriebildung, die mit Fallstudien und qualitativer Forschung einsteigt, sich später mit RCT-Studien fortsetzt und schließlich mit Meta-Analysen abschließt. Für sie befindet sich das Coaching genau in der Phase der Theoriebildung, auch wenn sie eine wachsende Zahl von RCT-Studien feststellen (ebd.).

Auch von de Haan et al. (2013) wird angesprochen, dass es bislang nach wie vor kaum RCT-Studien gibt, auch wenn der Vergleich mit der Psychotherapie die Notwendigkeit des eindeutigen Nachweises der Wirksamkeit mit möglichst hoher Stichprobenzahl nahe legt. Schon Grant und Cavanagh (2007) räumten ein, dass RCT-Studien im Coaching unter Real-Life-Bedingungen nur schwer umsetzbar seien. Aus diesem Grund, so die Autoren, würden häufiger Studien mit nur einer Stichprobe durchgeführt, deren Werte „lediglich“ in einem sogenannten Prä-Post-Design getestet würden. Die im Frühjahr 2009 erschienene Bibliographie zur Coaching-Forschung (Grant, 2009) enthielt somit erneut das folgende Fazit: „The knowledge base underpinning coaching appears to be growing at a substantial rate. To further move towards a solid evidence-based approach to coaching, more between subject studies, and particularly randomised outcome studies, are needed“ (Grant, 2009, S. 1). Künzli (2009) forderte in diesem Zusammenhang eine „klientenorientierte Forschung, die Aussagen und Feedbacks auf der Ebene des Einzelfalls ermöglicht, welche unmittelbar für die Beratungsarbeit genutzt werden können“ (ebd., S.11). Dabei hält er allerdings kein Plädoyer gegen die Kontrollgruppenforschung. Er weist vielmehr darauf hin, dass Forschung und Praxis zum gegenseitigen Nutzen enger zusammenarbeiten müssen. „Coaching braucht beides, die prüfende und die verbessernde Funktion der Forschung. Ein sowohl-als-auch ist nicht nur möglich, sondern auch notwendig“ (ebd., S. 12).

De Haan et al. (2013) betonten explizit, dass von Seiten der Kunden kaum der Druck zu spüren sei, Ergebnisstudien mit einem rigorosen experimentellen Design aufzusetzen. Aufgrund der geringen Wahrscheinlichkeit, dass sich in naher Zukunft etwas an diesen Forschungsbedingungen verändern werde, schlagen sie einen neuen Weg vor: Es sollte angenommen werden, dass die generelle Wirksamkeit von hilfreichen Konversationen, wie in der Psychotherapie nachgewiesen, auch im Executive Coaching zutreffend ist. Wenn man weiterhin annehme, dass die vom Klienten wahrgenommenen Ergebnisse tatsächlich ein aussagekräftiges Maß für die Wirksamkeit seien, was ebenfalls durch die Forschung abgesichert sei, dann sollte bei der Beforschung der „active ingredients“, d.h. der Erfolgsfaktoren bzw. Wirkfaktoren angesetzt werden. Zu diesen allgemeinen Erfolgsfaktoren gehören in der Psychotherapie der Kontext des Klienten, die Charakteristika des Therapeuten sowie die Qualität der Beziehung zwischen Coach und Klient. Auch die Treue des

Psychotherapeuten gegenüber seinem Ansatz sowie die Erwartungen des Klienten als ebenfalls allgemeine Faktoren erscheinen den Autoren als wesentliche Unterscheidungsmerkmale in der Wirksamkeit der Psychotherapie (de Haan et al., 2013).

3.5 Konzeptionelle Aspekte des durchgeführten Business-Coachings

Der im Folgenden beschriebene konzeptionelle Rahmen des vom Autor entwickelten Business-Coachings war Grundlage der mit dieser Arbeit evaluierten Business-Coaching-Fälle im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit bei Böning-Consult. Es handelt sich dabei um eine flexibel einzusetzende Rahmenorientierung für Business-Coaches und nicht um ein fest standardisiertes Programm mit fixierten Schritten und vollständig festgelegten Interventionen.

Basis der Coaching-Prozesse war das im Folgenden skizzierte Grundverständnis von Coaching und der beschriebene Handlungsrahmen, der an die im Kapitel 3.3 beschriebenen theoretischen Hintergründe anschließt. Dort war nach einer Übersicht über das im Feld vorliegende Coaching-Verständnis die von Greif (2008, S. 59) formulierte Coaching-Definition festgehalten worden:

> „Coaching ist eine *intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen* sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung."

In deutlicher Anlehnung daran wurde das aktuelle Coaching-Verständnis des Autors der vorliegenden Arbeit konkretisiert, das die Basis der vorgelegten Untersuchung darstellt (vgl. Kapitel 3.1):

> (Business-)Coaching ist ein professionell systematisierter, dialoggesteuerter, ziel- und ergebnisorientierter Selbstreflexions- und Selbstmanagement-Prozess, der zu persönlichem Wachstum und Potenzial-Entwicklungen des Coaching-Partners auf verschiedenen Handlungs- und Erlebnis-Ebenen führen kann: Sie können sich auf Kognitionen, Emotionen und das faktische Verhalten beziehen.

Um die Darstellung des Interventionsrahmens für die drei an der Untersuchung beteiligten Coaches abzurunden, werden im Folgenden Wirkmechanismen und Wirkfaktoren im Coaching beschrieben, die für das Verständnis des umgesetzten Vorgehens wichtig sind.

3.5.1 Wirkmechanismen im Coaching

3.5.1.1 Darstellung von offen thematisierten Grundaspekten und Modellen im Coaching-Erstgespräch

Trotz aller thematischen und prozessualen Offenheit der verschiedenen Coaching-Prozesse galten als allgemeinste Leitlinie drei Modelle, die die Prozesse in einer auch für die Coaches/ Coaching-Partner leicht zu vermittelnden Weise strukturierten, wenn sie am Beginn des

Prozesses (z.B. im Erstgespräch ein Informationsbedürfnis zur Transparenz über das Vorgehen im Coaching-Prozess äußerten. Im einen Fall handelte es sich um das frühe und bekannte GROW-Modell von Whitmore (1994, S. 57ff, siehe Abbildung 10), in dem er vier Grundschritte unterschied: **G**oal setting, **R**eality checking, **O**ptions und **W**hat, when, who will. Im zweiten Fall handelte es sich um das einfache und pragmatische Modell der „Problemlösespirale von Grant (2001), das sieben Aspekte des Vorgehens unterscheidet: Set a goal, Develop an Action Plan, Act, Monitor, Evaluate, Change what´s not working/ Do more of what works, Success. Im dritten Fall war es der Problemlösekreis nach Greif(1996, in Anlehnung an Greif, 2008), der ganz ähnlich formuliert hatte: 1. Analyse, 2. Zieldefinition, 3. Kreative Ideen, 4. Bewertung und Entscheidung, 5. Planung der Durchführung, 6. Lösung und Plan präsentieren, 7. Umsetzung und 8. Evaluation. Alle drei Modelle hatten den Vorzug einer pragmatischen Einfachheit, die den Coaching-Teilnehmern ermöglichten, sich unter dem Coaching-Prozess etwas vorzustellen, ohne durch eine wissenschaftliche Überdetaillierung strapaziert zu werden.

Whitmore, einer der Pioniere des Coachings im englisch geprägten Sprachraum, formulierte das Modell nicht aus einer elaborierten Wissenschaftsperspektive, sondern praxisbezogen aus seinen als Autorennfahrer gewonnenen Trainingsprinzipien, die er zuerst auf andere Sportdisziplinen ausgedehnt hatte (z.B. Golf), bevor er begann, sie auch auf das Management zu übertragen. Er vertrat eine wachstumsorientierte (besser: ressourcenbetonende), nondirektive Vorgehensweise, die nach seiner Überzeugung zu schnelleren oder stärkeren Fortschritten des Klienten führte als die klassische Trainingsmethode, die viel ausgeprägter mit klaren Instruktionen und Anweisungen für den Übenden arbeitete. Seine Methode der selbstgesteuerten sukzessiven Probierversuche des Coachees, die durch den Coach bei erfolgreicher Annäherung konsequent positiv verstärkt wurde, war für Trainingsteilnehmer bemerkenswert angstreduzierend und erfolgreich. Die Botschaft seiner positiven Verstärkungsmethode bei kleinen Fortschritten war klar: Fortlaufende Anweisungen und dauernde Korrekturen seien eher entmutigend als seine die Erfolgszuversicht und das Selbstbewusstsein unmittelbar hebende Strategie der schrittweisen Annäherung an die anzustrebenden Verhaltensweisen bei gleichzeitig konsequent positiver Verstärkung nach einem erfolgten Fortschritt.

In der von Whitmore geschilderten Struktur des Vorgehens und in seinen Beispielen lassen sich sowohl die wertschätzende Beziehungshaltung wiederfinden, wie sie für den klientenorientierten Coaching-Ansatz nach Rogers charakteristisch ist als auch Verhaltenssteuerungsprinzipien ausmachen, die dem operanten Ansatz des Verhaltensaufbaus nach Skinner folgen (vgl. Kapitel 3.3): Man könnte hier von einer Kombination der verhaltensorientierten Methode der sukzessiven Approximation und einer konsequent angewandten operanten Verstärkung sprechen.

Auf der Werte-Ebene knüpfte Whitmore direkt an einige der von Rogers (z.B. 1963, 1959 zitiert nach Joseph, 2010; Rogers, 1989 zitiert nach Zimbardo, 2004) und Maslow (1943) herausgearbeiteten und als existentiell verstandenen menschlichen Grundbedürfnisse an: an die sozialen wie an die Wachstums- und Selbstverwirklichungs-Bedürfnisse. Damit lässt sich in allgemeiner Hinsicht eine dreifache Verortung des Coaching-Dialoges festmachen. Erstens: Als Methode befriedigt er basale Kommunikationsbedürfnisse des Menschen, die sein

emotionales Beziehungsbedürfnis befriedigen. Zweitens: Als inhaltliche Auseinandersetzung mit den Zielen des Individuums fördert er die Orientierungs- und Selbstwirksamkeits-Bedürfnisse des Coaching-Partners, die in der lösungsbezogenen Handhabung eines Themas bzw. eines Problems bestehen. Drittens: Als Auseinandersetzung mit sich selbst und der Umwelt zielt er auf die Selbstachtungs- und Selbstentwicklungsbedürfnisse, deren höchstes Wachstums-Ziel die Selbstverwirklichung darstellt (Maslow, 1943).

Grant (2001) ging es im Wesentlichen darum, die Coachees/Coaching-Partner dabei zu unterstützen, ihre intra- und interpersonalen Ressourcen zu regulieren und zu leiten, damit sie ihre Ziele besser erreichen können. Feedback ist dabei eine wesentliche Komponente, durch die das eigene wie fremde Verhalten verändert werden kann (vgl. u.a. Carver & Scheier, 1998 zitiert nach Grant, 2001). Bei dieser zielorientierten Selbstregulation des Verhaltens ist es die Aufgabe des Coaches, den Coachee konkretisierend und handlungsfördernd zu unterstützen, während die einzelnen Phasen im Problemlöseprozess – z.T. wiederholt – durchlaufen werden.

Der von Greif (2008) beschriebene Problemlösekreis ist komplexer und bezieht mehr innere Verarbeitungsaspekte mit ein. Auch hier kann der Prozess mit Schleifen zwischen einzelnen Teilen wiederholt durchlaufen werden. Alle drei Modelle lassen sich inhaltlich jeweils auf der kognitiven, der emotionalen wie der Handlungsebene umsetzen, je nach dem beobachtbaren Schwerpunkt der Coaching-Partner. In allen Modellen wird der Aspekt der Selbstregulation klar in den Vordergrund gerückt, der von fast allen Coaching-Autoren als eine typische Conditio sine qua non des Coaching-Prozesses angesehen wird (siehe auch Kapitel 3.1 und 3.3).

Bei dem Modell von Greif ist u.a. auf die Komplexität der Themenstellung hinzuweisen: Das Nicht-Bekannt-Sein der Ziele bzw. besonders der Mittel zur Zielerreichung unterscheidet nach seinem Verständnis ein Problem in systematischer Weise von einer bloßen Aufgabe.

3.5.1.2 Modelle und Prinzipien, die primär implizit in den Coaching-Prozess einflossen

Für den weiteren Verlauf des Coaching-Prozesses waren einige Modelle für das Vorgehen der Coaches handlungsleitend, die während der Coaching-Sitzungen zwar inhaltlich angesprochen, aber nur teilweise und sehr situationsabhängig in Form einer Visualisierung in den Prozess eingespeist wurden.

Natale und Diamante (2005) hatten ein Fünf-Stufen-Modell explizit für das Executive Coaching veröffentlicht. Die Prozess-Stufen würden hier an der Beziehung und der erlebten Art der Interaktion zwischen Coach und Coaching-Partner sowie dem gemeinsamen Arbeitsbündnis festgemacht. Es geht um ein gemeinsames Verständnis der Situation, um die Glaubwürdigkeit des Coaches, um ein Matching auf Basis der persönlichen Sympathie und aufgrund von Gemeinsamkeiten (die sich auf verschiedene Aspekte beziehen können, z.B. Erfahrungen, Werte, Perspektiven etc.), um den Dialog und den Skill-Aufbau der Führungskraft. Im Einzelnen gehören dazu:

1. *Alliance Check*:	Abklärung dessen, was passieren soll und warum
2. *Credibility Assessment*:	Beurteilung der Glaubwürdigkeit des Coaches durch den Coaching-Partner
3. *Likeability Link*:	Matching auf der Basis von Sympathie und Gemeinsamkeiten
4. *Dialogue and Skill Acquisition*:	Identifikation der vier zentralen Modell-Faktoren von Diamante und Primavera (2004 zitiert nach Natale & Diamante, 2005) und Vorbereitung der Veränderung der Führungskraft
5. *Cue-based Action Plans*:	stichwortbezogene Handlungspläne, die angeben, was (auf Verhaltens- und kognitiver Ebene) wann getan werden sollte

Das Modell von Natale und Diamante geht auf wichtige Aspekte auf einem vergleichsweise hohen Abstraktionsniveau und nicht auf einer differenzierten technischen Prozess-Ebene ein. Es stellt den erfahrungsgeprägten Mindset bzw. die individuelle interne Verarbeitung seitens des Coaching-Partners in den Vordergrund, die durch spezifische Ereignisse ausgelöst wird. Es hat den vermuteten Vorzug, die gerade bei Executives zu beobachtende Neigung widerzuspiegeln, sich in pragmatisch-holistischer Weise mit Erfahrungen auseinanderzusetzen, auf die die richtigen persönlichen Antworten zu finden sind. Obwohl Natale & Diamante ihr Modell fast ausschließlich im Business-Kontext darstellen, schließen sie die Anwendbarkeit auf andere Zielgruppen als „Executives" nicht explizit aus. Eine nähere Beschreibung der Zielgruppe der Führungskräfte wurden von ihnen allerdings nicht vorgenommen und die Frage nach einer möglichen Differenzierungsnotwendigkeit verschiedener Führungskräfte-Ebenen traten bei ihnen nicht auf.

Im Jahr 2008 veröffentlichten Gregory, Levy und Jeffers (2008) auf der Grundlage des Feedback-Modells von London und Smither (2002, zitiert nach J. B. Gregory et al., 2008) ein Modell, in dem Rolle und Funktion des Feedbacks im Coaching mit „Executives" beschrieben werden. Im Modell von Gregory und Kollegen wird der Feedbackprozess nicht als isoliertes Ereignis, sondern als ein fortlaufendes dynamisches Moment des Leistungsmanagements betrachtet. Da im Coaching-Vorgehen, das der vorliegenden Untersuchung zugrunde lag, ebenfalls das Feedback seitens der Coaches eine wesentliche Rolle einnahm, wird das Feedback-Modell von Gregory, Levy und Jeffers (2008) hier nur kurz beschrieben, weil es in der jetzt vorliegenden Form zum Zeitpunkt des Beginns der Untersuchung nicht vorlag und somit nicht direkt zum Einsatz hatte kommen können. Da es aber im Prinzip schon früher vorhandene ähnliche Grundannahmen des Autors wie auch anderer Coaches und Forscher zum Feedbackprozess in systematisierter Form beschreibt, wird es an dieser Stelle zum Verständnis des Coaching-Ansatzes dargestellt, der der vorliegenden Untersuchung zugrunde lag: Am Beginn des Prozesses steht ein kritisches Erlebnis, das ein Feedback auslöst. An dieses Ereignis schließen sich drei Stufen des aktuellen Feedbackprozesses an, die möglicherweise zu dem gewünschten Ergebnis führen. Die erste Stufe ist durch das Empfangen des Feedbacks sowie die unmittelbar ausgelösten Emotionen und Gedanken gekennzeichnet, die damit einhergehen. Die zweite Stufe umfasst die vertiefte gedankliche

Verarbeitung des Feedbacks und die dritte Stufe den Nutzen, der schließlich aus dem Feedback gezogen wird: sich Ziele setzen, einen Plan zur Umsetzung machen und aktiv jene Veränderungen herbeiführen, die dann als Fortschritt zu bezeichnen sind. Zwei dynamische Elemente beeinflussen diese drei Stufen und werden gleichzeitig durch sie beeinflusst: der individuelle Umgang mit dem Feedback (feedback orientation) und die Feedback-Kultur der Organisation (organizational feedback culture). Die beiden genannten Moderatorvariablen bestimmen in einem erheblichen Umfang, wie das konkrete individuelle Feedback interpretiert wird und welche Ergebnisse aus dem Feedback resultieren. Ergebnisse können z.B. sein: konkrete Verhaltensänderungen, wahrnehmbare Leistungsverbesserungen oder ein gesteigertes Selbstbewusstsein bzw. Selbstvertrauen (so London & Smither, 2002, zitiert nach J. B. Gregory et al., 2008). Dabei ist die aktuelle Veränderung nicht als grundsätzliches Ende des persönlichen Entwicklungsprozesses zu betrachten, sondern kann oder soll kontinuierlich wieder aufgegriffen und weiter verfolgt werden (J. B. Gregory et al., 2008).

Als erwähnenswert erscheinen in diesem Modell von Gregory et al. (2008) drei Aspekte: Erstens beinhaltet jede der identifizierten fünf Phasen jeweils mehrere Subprozesse, die für sie charakteristisch sind. Zweitens werden mit dem Modell explizit Executives, also Führungskräfte, angesprochen – auch wenn eine nähere Ebenenunterscheidung hier ebenfalls nicht vorgenommen wird. Drittens wird der Prozessverlauf des Coachings in einer eher systemischen Sichtweise geschildert, die die rein dyadische Beziehung Coach – Coaching-Partner übersteigt und die relevante soziale Umgebung des Unternehmens mit einbezieht. Dies stellt eine theoretische Spezifikation dar, die gerade die im Business-Coaching hervortretende Anforderung der Beachtung des System-Kontextes im Vergleich zum Life-Coaching betont, in dem oft Fälle bearbeitet werden, bei denen ein so starker Systembezug wie beim Business-Coaching fehlt oder auch andere Systeme im Vordergrund stehen (z.B. Familie, Freunde, Non-Profit-Organisationen, usw.), was die zu beachtenden Systemreaktionen verändern kann.

Auch dieses Modell gibt zentrale leitende Grundvorstellungen wieder, die den Coaching-Ansatz von Böning-Consult (z.T. explizit, z.T. implizit) kennzeichnen: An vorderster Stelle ist der systemisch verstandene Bezug zur sozialen Umgebung (Unternehmen, andere Sozialpartner) zu nennen, der die rein dyadische Betrachtungsweise übersteigt, die einen Vier-Augen-Coaching-Prozess kennzeichnen kann. Gerade im Business-Coaching erscheint dieser Zusammenhang prinzipiell nicht auflösbar, da vielfältige Vernetzungen als konstitutiv für den Prozess und seine Implikationen zu gelten scheinen: „Business“ mit seinen wirtschaftlichen, bzw. ergebnisorientierten Zielsetzungen und Verwertungserwartungen scheint sozusagen fast immer in den je individuellen Coaching-Prozess hineinzureichen und damit das Ausmaß der angestrebten Autonomie des Individuums zumindest tendenziell zu modifizieren. „Reine“ Selbstbestimmung ist hier deutlich weniger gegeben oder überhaupt möglich. Dafür sorgen alleine schon die Zielsetzungen des Coachings, die oft mit dem Vorgesetzten oder der Personalabteilung abgestimmt werden – was nur für das Topmanagement meistens nicht gilt, da dieses als letzte operative Entscheiderebene die Maßnahme mit niemandem im Unternehmen weiter abstimmen muss oder will. In ähnlicher Weise stellt die Bewertung des Erfolges oft keine rein individuelle Evaluation dar, bzw. kann sie dies nicht darstellen, weil sie oft auch (z.T. mit noch größerem Einfluss) durch die soziale Umgebung (Unternehmen/ Organisation: Kollegen, Mitarbeiter, HR-Bereich) vorgenommen wird. Zumindest findet hier

ein auszubalancierender Abgleich statt. Nicht zu vergessen ist auch die Tatsache, dass das Business-Coaching in der Regel durch das Unternehmen und nicht vom Coaching-Partner selbst bezahlt wird, was nach allseitigem Verständnis einen gewissen, wenn auch begrenzten Einfluss auf die Zielsetzungen des Coachings legitimiert.

In diesem Modell ist jener Prozess in den Vordergrund gerückt, der eine der am häufigsten durchgeführten Interventionen im Coaching darstellt: das Feedback als Agens der Orientierung und Movens der Veränderung. In der vorliegenden Untersuchung wurde in dem der Studie zugrunde liegenden Coaching-Konzept von Böning-Consult dem Geben von Feedback eine zentrale Interventionsrolle zugemessen, wobei hier von den Coaches erwartet wurde, dass das Feedback direkt, differenziert, authentisch, vielleicht mit humorvollen Übertreibungen, auf jeden Fall aber persönlich dicht und emotional berührend vorgenommen werden sollte. Der aktive Einsatz dieser Interventionsmethode pointiert die ansonsten reflektiv, pragmatisch und leicht kognitiv geprägte Arbeitsweise, die auf ein empathisches Verstehen, eine Ressourcenaktivierung und ein hohes Maß an Selbstreflexion und Selbstregulation durch den Coaching-Partner selbst ausgerichtet ist.

Von Joo (2005) wurde ebenfalls die Wichtigkeit des Feedbacks im Zusammenhang mit verschiedenen Faktoren betont, die die Wirkung von Coaching beeinflussen. Auch er griff den Aspekt der umgebenden Organisation auf. Die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching liegen nach seiner Auffassung primär in den persönlichen Merkmalen von Coachee und Coach sowie in der Unterstützung durch die Organisation.

In der vorliegenden Arbeit wurde folglich dem Faktor „Merkmale des Coaching-Partners“ eine zentrale Rolle zugemessen und insofern eine nähere Aufklärung dieses Faktors vorgenommen, als eine Reihe von wichtig erscheinenden Persönlichkeitsmerkmalen aufgegriffen, in den Hypothesen abgebildet und durch die Studie überprüft wurden.

Der Coaching-Prozess selbst ist gekennzeichnet durch den jeweils zugrunde liegenden konzeptionellen Ansatz, dem das Coaching folgt, durch die Beziehung zwischen Coaching-Partner und Coach sowie durch die jeweilige Empfänglichkeit der Beteiligten für Feedback. Die Ergebnisse schließlich können in proximale (unmittelbare) und distale (nach längerer Zeit eintretende) Veränderungen unterschieden werden – ein Aspekt, der in den sonstigen Modellen kaum erwähnt wird. Dieser Aspekt konnte in der vorliegenden Untersuchung allerdings nicht verfolgt werden, da die Teilnehmer hierfür nicht zur Verfügung standen.

Zu den unmittelbaren Ergebnissen gehören z.B. das Selbstbewusstsein oder das Lernen allgemein, sowie die Verhaltensänderungen, die schließlich auf Dauer zu einem individuellen Erfolg und damit in der Summe auch zu einem Erfolgsbeitrag für die Organisation führen können. Festzuhalten ist, dass hier von Joo in einem systemischen Gesamtverständnis für möglich gehalten wird, verschiedene theoretische Coaching-Ansätze zur individuumbezogenen Veränderung in ein allgemeines Gesamtsystem zu integrieren, wobei es offen bleibt, inwiefern es sich hier um eine rein pragmatische Verknüpfung handelt (eklektischer Ansatz) oder auch um eine (wenigstens teilweise vollzogene) Integration verschiedener Ansätze auf theoretisch-konzeptioneller Ebene. In gewisser Weise kann hier von einer begrenzten Ähnlichkeit zu dem in dieser Untersuchung zugrunde gelegten Coaching-Vorgehen gesprochen werden.

Das von Joo (2005) entwickelte Rahmenschema zielte auf das Business Coaching mit der Zielgruppe der „Executives“, wobei darauf hinzuweisen ist, dass die hierarchische Positionierung der Führungskräfte – wie bei Gregory, Levy und Jeffers (2008) – hier ebenfalls nicht explizit spezifiziert wird. In der Dimension „Antecedents“ wird der Faktor „Coachee Characteristics“ aufgeführt, dessen Analyse – wie schon oben erwähnt – in der vorliegen Arbeit an eine zentrale Stelle der Hypothesenbildung und der ihr folgenden Untersuchung gerückt wird. In der Dimension „Prozess“ werden neben dem jeweiligen Coaching-Ansatz noch die „Coaching-Beziehung“ und das „Feedback“ aufgeführt, was eine Herausstellung dieser beiden Prozesskategorien bedeutet.

In der vorliegenden Untersuchung des Autors wird der Faktor „Coachee Characteristics“ von Joo ausführlich untersucht. Das von Joo und vielen Praktikern und Forschern herausgehobene Merkmal „Coaching-Beziehung“ (siehe z.B. Runde und Bastians, 2005 zitiert nach Greif, 2008) wird in der Felduntersuchung des Autors durch das Merkmal „Kommunikationsstil des Coaches“ und teilweise durch das Merkmal „Vorgehen des Coaches“ abgebildet. In der Dimension „Proximal Outcomes“ findet der Aspekt „Self-Awareness“ bei Joo Beachtung, der in der vorliegenden Arbeit direkt durch die Messung der Selbstaufmerksamkeit repräsentiert und in Teilen auch durch das Ergebniskriterium „Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung“ ergänzt wird. Durch die Messung der individuellen Coaching-Ergebnisse wird außerdem der in der Dimension „Distal Outcomes“ aufgeführte Faktor „Individual Success“ geprüft. Eine Unterscheidung von proximalen und distalen Ergebnissen wurde in der vorliegenden Arbeit nicht weiter verfolgt, was an der Zielsetzung und den gegebenen Rahmenbedingungen der Studie lag. Follow-Up-Messungen nach Abschluss des Coachings wurden nicht durchgeführt, weil die Teilnehmer aus Zeit- und Aufwandsgründen dafür nicht zur Verfügung standen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in die vorliegende Studie insgesamt sechs bzw. sieben der zehn von Joo (2005) erwähnten Faktoren in die Untersuchung einflossen: Coachee Characteristics, Coaching Approach, Coaching Relationship, Feedback Receptivity, Self-Awareness, Individual Success und über die generalisierte Selbstwirksamkeitserwartung auch der Faktor Lernen.

Einen stärker prozessbezogenen Grundgedanken verfolgte Riedel (2003), der den für die vorliegende Untersuchung wichtigen Aspekt der Selbstwirksamkeitserwartung von Bandura (1997, 1977) in seine Konzeption einbezog. In Fortsetzung des Rubikon-Modells von Heckhausen und Gollwitzer (1987), die vier verschiedene Phasen im Handlungsprozess unterschieden, von denen zwei als Motivationsphasen (prä-dezisionale und post-aktionale Phase) und zwei als Volitionsphasen angesehen werden können (prä-aktionale und aktionale Phase) (siehe auch Rudolph, 2003), entwickelte Riedel (2003) ein komplexes Wirkmodell mit der folgenden Kernthese: Coaching verändert die handlungsleitenden Kognitionen von Führungskräften und entfaltet seine Wirkung durch die Veränderung der „subjektiven Theorien“ der Führungskräfte (ebd., S. 1). Sein Modell erlaubt Aussagen über die kognitiven handlungsrelevanten Muster (die subjektiven Theorien) der Coaching-Partner, die Zusammenhänge zwischen den kognitiven Mustern und dem Handeln sowie über die Wirkungen von Coaching auf die kognitiven Muster bzw. subjektiven Theorien (Riedel, 2003).

Riedel geht davon aus, dass die subjektiven Theorien auf die Motivation wie auf die Volition wirken. Auf die Motivation wirken sie ein als subjektiv wahrgenommene bzw. vorgenommene Situation, Handlung, Ergebnis oder Folge der Handlung sowie in Form von Erwartungen hinsichtlich der Verknüpfungen von Situation und Ergebnis, von Handlung und Ergebnis sowie Ergebnis und Folge, als Selbstwirksamkeitserwartung sowie als Anreizwert der vorgestellten Folgen. Auf die Volition wirken die subjektiven Theorien ein als Intention hinsichtlich des Ziels und der Implementierung sowie wiederum als Selbstwirksamkeits-erwartung bezogen auf die eigene Initiative, das Coping und die Wiederherstellung der Kontrolle bzw. der Steuerung nach Rückschlägen oder Fehlern (Schwarzer, 2008b; Riedel, 2003; Schwarzer et al., 2003).

Interessant ist bei Heckhausen wie bei Riedel die Betonung der Schwelle (Rubikon) sowie der zwei Bewusstseinslagen (motivational und volitional), in denen die Kognitionen verschiedene Rollen spielen und unterschiedliche Wirkungen zeigen (können). Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass bei Riedels Überlegungen zum Coaching-Prozess gerade die Zielgruppe der Führungskräfte im Blickpunkt der Betrachtung steht – allerdings ohne eine Differenzierung verschiedener Hierarchieebenen zu thematisieren. Das bedeutet, dass etwaige Unterschiede in den „subjektiven Theorien“ von Führungskräften und sich davon unterscheidenden anderen Gruppen oder auch mögliche Unterschiede zwischen den Führungskräften verschiedener Ebenen kein Gegenstand der Erörterung waren.

Gerade bei der Zielgruppe der Führungskräfte gibt es nach vielen Eindrücken von praktisch tätigen Coaches sowie nach Auffassung des Autors zu Beginn der Maßnahme echte Steuerungsherausforderungen, die oft in der Volitionsphase stattfinden: Viele Führungskräfte/ Manager wollen nach Nennung ihres Themas/ Problems möglichst ohne große Verzögerung in die Umsetzung von Lösungs-Aktivitäten gehen. Da aber gerade diese – vorschnelle – Beschleunigungs-Neigung problemverstärkend sein kann, erscheint es zweckmäßig, gemeinsam mit dem Coaching-Partner die aktuelle „Verortung“ der individuellen Reflexion näher zu bestimmen: Befindet er sich noch in der Motivationsphase, in der es noch um eine zielorientierte Klärungsreflexion geht (Ziele, Bedürfnisse, Werte, Alternativen usw.), vor einer Entscheidung über den Weg? Oder geht es ihm „nur noch“ um die später folgende zielorientierte Umsetzung einer schon getroffenen Entscheidung, in der es schwerpunktmäßig um den Einsatz der Ressourcen, Fähigkeiten, Wege usw. geht, die auf dem Weg der Realisierung der Planung zu beachten sind bzw. zur Verfügung stehen? Die Differenzierung dieser Phasen kann gerade handlungsorientierten Führungskräften helfen, den phasenabhängigen Wertschöpfungsbeitrag des Coachings bei der Erreichung ihrer Coaching-Ziele klarer zu identifizieren. Die dialoggesteuerte systematische Selbstreflexion geschieht dann konsequent vor dem Hintergrund der Annahme des konstruktivistischen Ansatzes, dass es keine objektive Logik oder zwingende Notwendigkeiten für bestimmte Lösungen gibt, sondern „nur“ subjektive Theorien, die das Handeln steuern bzw. die eine mögliche Alternative des Handelns sinnvoller oder als wahrscheinlich erfolgreicher erscheinen lassen als eine andere (vgl. auch Riedel, 2005).

Wichtig in diesem Zusammenhang ist es, auf Rolle und Bedeutung der Selbstwirksamkeitserwartung hinzuweisen. Diese hier dargestellten Überlegungen waren mitentscheidend dafür, den Aspekt der Selbstwirksamkeitserwartung als Ziel und

Messkriterium für den Erfolg des Coachings in die vorgelegte Untersuchung miteinzubeziehen.

Nach Auffassung des Autors lassen sich die Schwerpunkte des Einflusses der Selbstwirksamkeitserwartung in Anlehnung an Riedel in folgender Weise beschreiben: Sie kann die „subjektiven Theorien“ des Coaching-Partners in dreierlei Weise beeinflussen: Erstens, indem sie das Verstehen und Erklären einer zu verändernden bzw. zu gestaltenden Situation mit steuert (z.B. durch die realistische Attribution von Ursache-Wirkungsverhältnissen und die angemessene Zuschreibung von Lösungsverantwortlichkeiten usw.). Zweitens, indem sie die Entscheidung durch mehr oder weniger bewusste antizipatorische Reflexionen bezüglich der Umsetzungschancen und -wirkungen bestimmter Ziele durchkalkuliert, dabei die Umgebungs- und Rahmenbedingungen ebenso einschätzend wie die eigenen Möglichkeiten. Drittens, indem sie die Wege und Umsetzungsprinzipien, sowie den Einsatz eigener Ressourcen bei der Wahl der Wege und der Mittel nachhaltig beeinflusst. Als Ergebnis können unterschiedliche Grade der Selbstüberzeugung, des Selbstvertrauens und der persönlichen Ausstrahlung beim weiteren Vorgehen angenommen werden. Insofern sind die Selbstwirksamkeitserwartung und das noch weiter reichende individuelle Selbstwertgefühl zentrale allgemeine Ansatzpunkte einerseits und gleichzeitig auch mögliche Ergebniskriterien für den Coaching-Prozess andererseits. Über das Element der Selbstwirksamkeit wird das individuelle Selbstwertgefühl – so könnte man sagen – mit den gestaltbaren Umgebungsbedingungen verschaltet. D.h., da die Selbstwirksamkeits-überzeugung durch die selbstbeeinflusste Gestaltung von Erfolgserlebnissen und/ oder die Veränderung kognitiver Strukturen (z.B. durch ein Reframing oder die Änderung blockierender subjektiver Theorien) auf- und ausgebaut werden kann, können durch eigenes inneres oder äußeres Handeln mehrere andere Stellglieder des allgemeinen Selbstwertgefühls positiv beeinflusst werden (siehe hierzu auch die Ausführungen über das Selbstwertgefühl in Kapitel 3.5.2.3).

Offermanns (2004) beschreibt in ihrem systemischen und an Greif angelehnten Wirkmodell des Coaching-Prozesses das Geschehen als Wechsel zwischen Problemklärungen und Problemlösungen auf der Basis von regelkreisförmigen Selbstreflexionsprozessen. Die von Heckhausen vorgenommene und von Riedel übernommene Unterscheidung in Motivations- und Volitionsphasen wurde von ihr allerdings nicht aufgegriffen.

Nach Offermanns löst das subjektiv wahrgenommene „Problem“ Selbstreflexionen aus, die das Ziel verfolgen, das wahrgenommene Problem zu lösen (bzw. ein gestecktes Ziel zu erreichen). Über die durch das Coaching intensivierten Reflexionen und ergebnisorientierten Selbstreflexionen entstehen neue Sichtweisen, die wiederum die Grundlage für die Entwicklung alternativer Problemlösungen und Handlungsmöglichkeiten sind. Die Auswahl der geeigneten Handlungsmöglichkeiten und schließlich ihre Umsetzung werden von Selbstreflexionen angestoßen, begleitet und bei der Auswertung der Ergebnisse des Handelns gesteuert. Veränderungen treten dann ein, wenn die Handlungsfolgen positiv sind (im verhaltensorientierten Sinne wäre hier von Verstärkungen zu sprechen.). Auf dieser Basis können neue zielführende Handlungen im System aufgebaut werden. Aufgrund der Problemlösung bzw. deren positiven Folgen stellt sich dann eine emotionale Entlastung (oder ein positives Erfolgsgefühl) ein, was schließlich den erlebten Regelkreis für das Individuum

schließt. Sind die Folgen hingegen negativ, beginnt der Problemlöseprozess im Prinzip von vorne (Offermanns, 2004).

Einen theoretisch weiterentwickelten Ansatz stellt das integrative Modell von Greif (2008) dar. Es handelt sich hierbei um ein Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzel-Coaching (vgl. Abbildung 9).

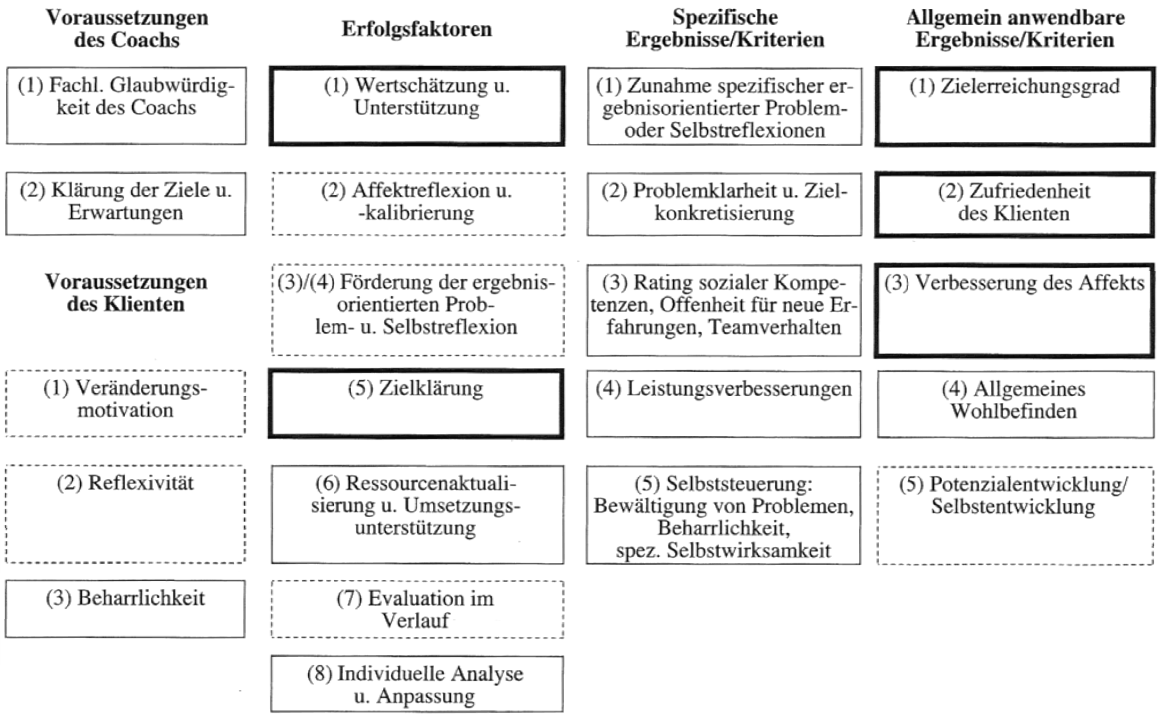

Abbildung 9: Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzel-Coaching (Quelle: Greif, 2008, S. 277)

Hinter dem Modell steht eine integrative Theorie zum ergebnisorientierten Coaching von Individuen und Gruppen. Diese integriert Aussagen aus verschiedenen wissenschaftlichen Theorien und Praxiskonzepten zu einem gemeinsamen Annahmen-System und nimmt dabei gleichzeitig methodenpluralistisch verschiedene Interventions- und Evaluationsmethoden mit auf. Ergebnisorientiert ist das Modell insofern, als im Konzept die Annahme gilt, dass durch Coaching wissenschaftlich und praxisbezogen belegbare Ergebnisse generiert werden (sollen). Greif nimmt hier mit dem Begriff vom „evidence-based coaching“ eine von Grant (2003 zitiert nach Grant, 2006, S. 4) übernommene Namensgebung auf.

Das Modell hat den Vorzug, dass es die bisher empirisch mehrfach bestätigten Wirkfaktoren deutlich von den bisher nur hypostasierten Faktoren unterscheidet: Die fett gerandeten Wirkfaktoren sind nach Greif (2008) in der Zwischenzeit empirisch mehrfach bestätigt worden. Die gestrichelt gerahmten Merkmale können bislang nur als hypothetisch angesehen werden. Es enthält vier strukturelle Dimensionen: Erstens die Voraussetzungen auf Seiten des Coaching-Partners und des Coachs, zweitens wichtige Erfolgsfaktoren, drittens einige spezifische Ergebnisse bzw. Kriterien und viertens einige allgemein anwendbare Ergebnisse bzw. Kriterien zur Einschätzung des Coaching-Erfolges:

- *Voraussetzungen*:
  Merkmale, die seitens des Coaching-Partners sowie seitens des Coaches erfüllt sein sollten, um ein erfolgreiches Coaching sicher zu stellen: z.B. fachliche Glaubwürdigkeit auf Seiten des Coaches (Nr. 1 der „Voraussetzungen des Coaches") und Veränderungsmotivation (Nr. 1 der „Voraussetzungen des Klienten") sowie Beharrlichkeit auf Seiten des Coaching-Partners (Nr. 3 der „Voraussetzungen des Klienten").
- *Erfolgsfaktoren*:
  Merkmale, die in der Regel in der Interaktion zwischen dem Coach, seinem Kunden und dem Umfeld realisiert werden müssen, damit das Coaching erfolgreich verlaufen kann: z.B. Wertschätzung und Unterstützung (Nr. 1) sowie Zielklärung (Nr. 5).
- *Spezifische Ergebnisse/ Kriterien*:
  Hier werden sehr heterogene Kriterien und Merkmale zusammengefasst, in denen sich der Coaching-Erfolg ausdrücken kann, z.B. in der Verbesserung der Leistung (Nr. 4) oder der Zunahme der spezifischen ergebnisorientierten Problem- bzw. Selbstreflexionen (Nr. 1).
- *Allgemein anwendbare Ergebnisse/ Kriterien*:
  Hier handelt es sich um Bewertungsmerkmale, die sich vergleichsweise leicht erheben lassen und die auf unterschiedliche Themenstellungen und Ziele anwendbar sind: z.B. Zielerreichungsgrad (Nr. 1) oder Zufriedenheit (Nr. 2).

Das Modell stellt hier – wie Greif selbst betont – „nur einfache, lineare Zusammenhänge zwischen den Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Kriterien" dar (Greif, 2008, S. 284). Mit einem Verweis auf die Arbeit von Mäthner et al. (2005) weist er jedoch ausdrücklich darauf hin, dass durchaus komplexe Wirkungszusammenhänge der unterschiedlichen Erfolgsfaktoren auf die Kriterien möglich sind.

Es fällt auf, welchen herausgehobenen Stellenwert die Reflexionen in diesem Modell haben. Sie tauchen sowohl unter den Voraussetzungen, den Erfolgsfaktoren wie auch unter den spezifischen Ergebnissen/ Kriterien auf. Einerseits kommt darin klar eine allgemeine Basisannahme des Coaching-Ansatzes überhaupt zum Tragen, andererseits entsteht dadurch auch die Frage, inwieweit hierin vielleicht eine kognitiv ausgerichtete (analytisch und wissenschaftlich geprägte) Schwerpunktsetzung zu sehen sein könnte, die möglicherweise durch die im Milieu der aktionsorientierten Führungskräfte von Wirtschaftsunternehmen häufig zu beobachtende pragmatische Handlungsorientierung zu ergänzen wäre. Außerdem ist festzuhalten, dass das Modell die dyadische Beziehung zwischen Coach und Coachee prägnant in den Vordergrund hebt. Es könnte sinnvoll sein, den implizit enthaltenen organisationalen Kontext wie bei Joo (2005) explizit einzufügen, da er gerade für das Coaching von Führungskräften (immerhin eine oder gar „die" Hauptzielgruppe von Coaching) eine entscheidende Rolle spielt. Als Rahmenbedingung spielt er sowohl für die Auslöser, die Themen wie für die Ziele des Coaching eine wesentliche Rolle, zudem auch als fördernde oder hemmende Bedingung beim Transfer.

Die von Greif thematisierte Unterscheidung von spezifischen und allgemeinen Ergebniskriterien erscheint sehr sinnvoll, da sie nicht nur zur differenzierten Betrachtung verschiedener möglicher Ergebnisdimensionen auffordert, sondern damit auch die Frage der Generalisierung bzw. der Generalisierbarkeit der Coaching-Ergebnisse – zumindest indirekt – thematisiert. Darüber hinaus erscheint die Markierung der nur hypostasierten Aspekte im Unterschied zu den (mehrfach) empirisch bestätigten Aspekten recht wichtig, um zu einer „sauberen" Modellbildung und evidenz-basierten Einschätzung des jeweiligen Coaching-Vorgehens gelangen zu können und um jene weißen Stellen zu markieren, die Themen für die weitere Forschung abgeben könnten.

Nach Auffassung des Autors der vorliegenden Untersuchung könnte es sinnvoll sein, das Modell nicht nur durch eine Reihe weiterer bereits gefundener Einflussfaktoren zu ergänzen, sondern auch durch die von Joo (2005) eingebrachte Unterscheidung von proximalen und distalen Wirkungen. Dieses Thema wird im Ausblick (Kapitel 6.5.2) vertiefend aufgegriffen.

3.5.1.3 Wirkfaktoren im Coaching

Grawe (2004b) verstand, wie oben schon erwähnt, unter Ressourcenaktivierung die Förderung der Reflexion des Klienten über Ziele und Probleme sowie über seine Stärken. Der Therapeut auf der anderen Seite berät den Klienten dabei, (selbstmotivierte) erreichbare Ziele auszuwählen und macht ihm Mut, diese konsequent umzusetzen. Er hilft ihm dabei, über neue Erfahrungen seine zugrunde liegenden Bedürfnisse zu befriedigen und dies bewusst als Erfolg zu erleben. Auf diese Weise und in diesem Sinne kann der Klient auch den Therapeuten als eigene positive Ressource erleben.

Grundlage des Konzepts von Grawe (2004b) waren u.a. Ergebnisse der neuropsychologischen Forschung sowie motivationspsychologische Erkenntnisse. Das Konzept beschreibt anerkanntermaßen allgemeine Wirkfaktoren in den verschiedenen Ansätzen der unterschiedlichen psychotherapeutischen Schulen. Darüber hinaus scheint es aber in einem weiten Umfang auch Gültigkeit für jede Art der personenorientierten Beratung zu haben, weswegen der Grawesche Ansatz auch für das Coaching in Anspruch genommen werden kann (siehe so auch Greif, 2008; Migge, 2005; Behrendt, 2004).

Greif (2008) diskutiert im Zusammenhang mit den Annahmen von Grawe, ob

- die positive Unterstützung des Therapeuten nicht als besondere Ressource angesehen werden sollte, die sich von den anderen Ressourcen unterscheidet,
- „Beratung und Unterstützung bei Planung der Zielerreichung" und „Problembewältigung", welche von Grawe anderen Faktoren zugeordnet wurden, nicht ebenfalls eher als Ressourcen aufzufassen sind, und ob
- nicht besser die Reflexion über Ressourcen in der Vorphase einerseits und die Ressourcenaktivierung in der Umsetzungsphase andererseits als verschiedene Faktoren zu trennen wären – womit er sich den Überlegungen von Heckhausen und Riedel nähert.

Diesen Überlegungen schließt sich der Autor der vorliegenden Arbeit aus mehreren Gründen an:

- Die Ressourcen des Coaching-Partners sind für diesen selbst in weit stärkerem Umfang verfügbar und steuerbar als jene Ressource, die der Coach als Person im Prozess darstellt. Auch geht die Aktivierung beider Ressourcen inhaltlich in verschiedene Richtungen, die sich allerdings im Regelkreis des Prozesses wechselseitig beeinflussen. Zudem kann angenommen werden, dass die Ressourcenaktivierung durch den Coach in einer früheren impulsgebenden Phase auftaucht als die dadurch angeregte bzw. verstärkte eigene Ressourcenaktivierung des Coaching-Partners stattfindet. Insofern scheint es sinnvoll, von einer relativen Unabhängigkeit der beiden Ressourcen zu sprechen.
- Der Coach wiederum dürfte im Normalfall einen größeren Einfluss auf den Coaching-Partner haben als umgekehrt. Sein Potential bezieht er nicht nur aus seinen Persönlichkeitsmerkmalen, sondern auch aus seinem spezifischen Expertenwissen und seiner Erfahrung sowie überhaupt aus seiner spezifischen Rolle als zielorientierter, resourcenaktivierender und selbstwertstärkender Prozesssteuerer, zu dem eine gewisse Neutralität und Distanz im Miterleben gehören.
- Es ist auch zu vermuten, dass die jeweils erfolgreiche Ressourcenaktivierung von Coach und Coaching-Partner nicht völlig deckungsgleiche Aktivitäten sowie verschiedene emotionale Reaktionen bzw. kognitive Bewertungen der Prozessbeteiligten auslöst: Die innerlich ablaufende Selbstreflexion des Coaching-Partners ersetzt bei aller möglichen Wirksamkeit nicht beliebig die Anwesenheit eines unterstützenden Anderen, dessen körperliche, kognitive, gefühlsmäßige und verhaltensmäßige Präsenz zu einem anregenden Dialog und überraschenden Interaktionen führen kann, die (leichter oder anders) neue Perspektiven und eine nachhaltigere Auseinandersetzung zugänglich machen können. Beides kann allerdings als hochgradig positiv für das Ich bzw. für das eigene Selbst erlebt werden. In der Interaktion zwischen Coach und Coaching-Partner spielen sich komplexere Interpretationen, Bewertungen und Wechselwirkungen ab, die bei dem Coach auf einer anderen Persönlichkeitsbasis und einer erfahreneren Professionalität ablaufen als beim Coaching-Partner selbst. Die Fremdverstärkung durch den Coach kann z.B. als relativ bedeutsamer erlebt werden als nur die eigene Selbstverstärkung des Coaching-Partners – und kann gerade in schwierigen Situationen und beim Vorhandensein von Selbstzweifeln als evolutionär vorgängiger Prozess fundierende Wirkungen auslösen. Der Coach hingegen sollte sich im Normalfall in einer anderen und unabhängigeren Rolle befinden, in der er weniger von den Aktionen und Reaktionen des Coaching-Partners abhängt als umgekehrt usw.

Selbstkonzept und Selbstwertgefühl

Unter dem „Selbst“ wird in der Psychologie die Gesamtheit der psychologischen Aspekte der eigenen Person verstanden. Dazu zählen vor allem „das subjektive Bild von der eigenen Person (das Selbstkonzept) und die Bewertung der eigenen Person (das Selbstwertgefühl)“, so Asendorpf (2004). Das Selbst kann nach James (1890, zitiert nachAsendorpf, 2004)

hinsichtlich zweier Aspekte unterschieden werden: das „Ich“ und das „Mich“, was bedeutet, dass das Selbst sowohl Subjekt wie auch Objekt sein kann. Das Ich ist Akteur und generiert eigene Handlungen wie eigenes Wissen, das Mich hingegen ist „das Objekt des eigenen Wissens“ (ebd.).

Das Selbstkonzept stellt ein „komplexes Wissenssystem“ dar, das den dispositionalen Anteil des Michs darstellt – also das (zeitlich) mittelfristig stabile universelle und individualtypische Wissen über die eigene Person (Asendorpf, 2004). Das Selbstkonzept als großer Wissensspeicher wirkt als kognitives Schema, das die Verarbeitung selbstbezogener Informationen beeinflusst (vgl. Rumelhart, 1980 und Markus, 1977, zitiert nach Asendorpf, 2004). Es kann im Laufe der individuellen Entwicklung zwar prinzipiell zu allen Lebenszeiten geprägt werden, dürfte aber den prägendsten Einfluss normalerweise v.a. in der Kindheit erfahren(vgl. Shavelson, Hubner & Stanton, 1976, zitiert nach Schütz & Sellin, 2006, S. 9). Zum individuellen Selbstkonzept zählen alle bewussten und subjektiv als bedeutsam empfundenen Vorstellungen über das reale und das idealtypische Selbst, z.B. Ziele, Bedürfnisse, Merkmale, Entwicklungspotenziale, Normen und Regeln (Greif, 2008). Selbstkonzepte lassen sich jedoch nicht nur nach „individuell“ oder „universal“ sowie „ideal“ oder „real“, sondern auch nach „öffentlich“ oder „privat“ untergliedern. Oerter (1987, zitiert nach Greif, 2008) definiert das private und das öffentliche Selbst wie folgt:

> „Das *private* Selbstkonzept umfasst das Wissen, das die Person über sich selbst hat, wie sie sich selbst wahrnimmt (Selbstwahrnehmung) und wie positiv sie sich gefühlsmäßig einschätzt (Selbstwertgefühl oder Minderwertigkeitsgefühl) oder wie sie eigene Fähigkeiten bewertet (Selbstbewertung) und was sie sich selbst zutraut. Das soziale oder *öffentliche* Selbstkonzept bezieht sich auf das, was die Person meint, was ihre soziale Umgebung über sie als Person denkt. Es entwickelt sich aus den Bildern, die sich wichtige Bezugspersonen von der Person machen und ihr vermittelt haben“.

In der Selbstwahrnehmung enthalten sind u.a. auch der eigene Körper, physiologische Prozesse und das eigene Verhalten. Über die verschiedenen Sinne erhält die Person fortlaufend Informationen zu den verschiedenen Aspekten, die durch einen realen oder einen sozialen Spiegel (z.B. durch das Feedback im Coaching) noch erheblich erweitert werden können. Wie aussagekräftig das auf der Selbstwahrnehmung basierende Selbstkonzept letztlich ist, hängt davon ab, wie genau die Selbstwahrnehmung ausfällt. Dies lässt sich gewöhnlich weitgehend erst nach einer Realitätsprüfung im Dialog und durch soziale Vergleiche herausarbeiten. Verkomplizierend kommt hierbei hinzu, dass die Selbstwahrnehmung in einem nicht unerheblichen Maße durch eigene wie fremde Erwartungen beeinflusst wird. Aus diesem Grund besteht eine gewisse Tendenz, „ständig“ das Selbstbild bestätigen zu wollen sowie die Neigung, sich selbst als Person „immer“ so zu sehen, wie man zu sein glaubt bzw. wie man gerne gesehen oder gar sein möchte. Self-consistency bias ist der entsprechende Terminus für diese Wahrnehmungs- und Bewertungstendenz (Asendorpf, 2007).

Gerade hier erhält der professionelle systematische Coaching-Dialog nach Auffassung des Autors der vorliegenden Arbeit seinen besonderen Stellenwert, da er in diesem Zusammenhang mehrere Funktionen erfüllt: Erstens dient er durch den Abgleich mit der

Außenwelt der Realitätsprüfung der eigenen Situationsbetrachtung und dem sozialen Vergleich. Zweitens dient er durch den Binnenabgleich der Klärung und Reduktion von Unstimmigkeiten, Widersprüchen und den daraus entstehenden konfliktären intrapsychischen oder auch interaktiven Spannungen. Und drittens erfüllt er durch das gemeinsame Sprach-, Denk- und Gefühlsspiel zwischen Coach und Coaching-Partner das meistens vorliegende Bedürfnis nach einer „großen subjektiven Erzählung“ über das eigene Selbst, was gerade durch den dialogischen Coaching-Prozess in besonderer Weise ermöglicht wird.

Neben der Selbstwahrnehmung wird das Selbstkonzept jedoch auch von der Selbsterinnerung geprägt, also von Erinnerungen an die eigene Person zu anderen Zeiten, an eigenes Erleben und Verhalten, kurzum: von der Erinnerung an die eigene Vergangenheit. Auch die Selbsterinnerung kann durch Erwartungen und kognitive Schemata im Sinne einer erhöhten Konsistenz verzerrt werden. Die Selbsterinnerung kann auch als autobiographisches Gedächtnis bezeichnet werden. Asendorpf (2004) bringt es diesbezüglich mit der Aussage auf den Punkt „[Wir] glauben […] zu wissen, wer wir sind“. Diese Ausführungen zeigen deutliche Zusammenhänge zu dem PSI-Konzept von Kuhl (2001) und dem dort beschriebenen Extensionsgedächtnis (siehe auch Kuhl & Strehlau, 2009) Die Relativität der angesprochenen Selbsterinnerung wurde auch in scharfer Weise durch Chabris und Simons (2011) herausgearbeitet, die in ihrem Buch eine Fülle von psychologischen Untersuchungen zitieren, die die Genauigkeit von Fremd- und Selbsterinnerungen massiv in Zweifel ziehen und auf einen permanenten anpassungsorientierten Selbstkonstruktionsprozess verweisen.

Als weitere für das Selbstkonzept relevante Quelle gilt das soziale Spiegeln, also die geäußerte Meinung anderer über die jeweilige Person. Neben der Tendenz uns so zu sehen, wie wir zu sein glauben (Selbstwahrnehmung), dem Glauben daran zu wissen, wer wir sind (Selbsterinnerung), kommt – ausgelöst durch den sozialen Spiegel – noch die Tendenz dazu, uns so zu sehen, wie wir glauben bzw. wissen, wie andere uns sehen; wobei auch das soziale Spiegeln natürlich einer selbstkonsistenzerhöhenden Verzerrung unterliegen kann (siehe Asendorpf, 2007). Die Veränderungen des Selbstkonzepts durch eine verbesserte Selbstwahrnehmung, eine stärkere Selbsterinnerung und ein soziales Spiegeln können das individuelle Selbstwertgefühl beeinflussen: Positiv wird der Effekt – und damit das Selbstwertgefühl steigernd –, wenn die Veränderungen positiv wahrgenommen werden. Er kann aber auch das Selbstwertgefühl reduzieren, wenn das Feedback, die Selbsterinnerungen und die Selbstwahrnehmungen negativ aufgenommen bzw. interpretiert werden (ebd.). Auch hier kann somit der professionelle Coaching-Dialog eine wesentliche Wirkung entfalten, die in einem „Selbstcoaching“ alleine (siehe auch Offermanns, 2004) oder in einem normalen Alltagsgespräch vermutlich nur selten oder nur schwer zu realisieren sind: Die Funktion des sozialen Spiegels ist es somit, in einem professionellen Coaching-Dialog schneller, präziser, dichter, fokussierter und abwehrreduzierender auszufallen als dies in einem normalen Alltagsgespräch ohne professionelle Gesprächsführung abläuft. Der Coaching-Dialog findet in einem aktuellen und wichtigen Beziehungssystem statt, das primär den herausgehobenen Interessen des Coaching-Partners und seiner Entwicklung dient – womit sowohl die Notwendigkeit einer realistischen und konstruktiv aufbauenden Dimension angesprochen wird, als auch die einer komplexen und verantwortungsbewusst zu steuernden komplizierten Rahmenbedingung.

Wie oben gesagt, kann das Selbstwertgefühl als die „subjektive Bewertung der eigenen Persönlichkeit, die Zufriedenheit mit sich selbst“ definiert werden (Asendorpf, 2007). Das Selbstwertgefühl wird dabei – besonders im Erwachsenenalter – als relativ stabil („träge“) aufgefasst (vgl. Baumeister, 1991; Deusinger, 1984; Fleming & Courtney, 1984; alle zitiert nach Schütz, 2003), wenngleich es jedoch auch durch Stimmungsschwankungen beeinflussbar ist, die durch konkrete Erfahrungen oder durch selbst generierte Kognitionen ausgelöst werden können. Wie leicht es zu derartigen Schwankungen im Selbstwertgefühl kommt, hängt stark von der einzelnen Person ab. Personen mit instabiler Selbstwertschätzung reagieren dabei stärker auf positive und negative Ereignisse (Greenier, Kernis & Waschull, 1995 zitiert nach Schütz, 2003) und weisen zugleich stärkere Ausprägungen von Depressionsneigungen und eines defensiven Verhaltens auf (vgl. Kernis, Grannemann & Barclay, 1992, 1989; Kernis, Granneman & Mathis, 1991; alle zitiert nach Schütz, 2003). Das Selbstwertgefühl, auch „Selbstwertschätzung“ genannt (Schütz, 2006, S. 4), kann global oder bereichsspezifisch bestimmt sein. Dabei werden das intellektuelle, das soziale, das emotionale und das physische Selbstwertgefühl unterschieden (vgl. Schütz & Sellin, 2006; Asendorpf, 2004). Die verschiedenen Anteile sind von entscheidender Bedeutung z.B. bei der Verarbeitung von Belastungssituationen, für den Aufbau befriedigender Beziehungen oder für die eigene Leistungsfähigkeit (vgl. Leary & MacDonald, 2003, zitiert nach Schütz & Sellin, 2006).

Der Selbstwert und die Selbstkonsistenz werden jedoch nicht nur durch die Wahrnehmung von äußeren Daten, sondern auch rückbezüglich durch die Selbstdarstellung nach außen hin beeinflusst. Das bedeutet, dass durch das eigene Verhalten mehr oder weniger bewusst versucht wird, den Eindruck, den andere über uns haben, günstig zu beeinflussen. Dieser Prozess wird als Eindrucksmanagement („Impressionmanagement“, Riedelbauch & Laux, 2011; Mummendey, 1995) bezeichnet. Für diese Selbstdarstellung sind primär zwei Eigenschaften erforderlich: erstens das Bedürfnis nach Selbstdarstellung, sowie zweitens die Fähigkeit dazu, sie auch angemessen umzusetzen. Zu beachten ist dabei, dass im negativen Fall eine nach außen hin ungünstige (oder die eigene Unzufriedenheit auslösende) Selbstdarstellung u.U. eine sich selbst aufschaukelnde Negativspirale einleiten kann. Anders ausgedrückt: Eine schlechte oder eine als schlecht empfundene Selbstdarstellung kann das Selbstwertgefühl des Betreffenden weiter sinken lassen. Der umgekehrte Effekt kann sich dann allerdings auch bei der positiven Spirale einstellen (Asendorpf, 2007). Starke „Selbstüberwacher“, die in sozialen Situationen genau darauf achten, welchen Eindruck das eigene Verhalten auf andere macht und es dementsprechend ausrichten, sind nach Snyder folglich besser in der Lage, ihren Selbstwert und die Selbstkonsistenz durch eine entsprechende Selbstdarstellung zu steigern (vgl. Snyder, 1974, 1987 zitiert nach Asendorpf, 2007, S. 273). Laux und Renner (2002; vgl. auch Renner & Laux, 2013) unterscheiden dabei eine akquisitive und eine protektive Selbstdarstellung. Akquisitive Selbstdarsteller gehen dabei auf der Basis des Motivs „Hoffnung auf Erfolg“ (Heckhausen, 1989) vor, sind „erfolgsmotiviert und streben nach sozialen Gewinnen“ (Renner & Laux, 2013, S. 7). Protektive Selbstdarsteller hingegen versuchen vor allem, „Missbilligung in sozialen Interaktionen“(Renner & Laux, 2013, S.7) zu vermeiden und ihr Verhalten gegenüber Anderen ist pessimistisch und von Furcht geprägt. Sie sind vermutlich mehr durch „Angst vor Misserfolg“ (Heckhausen, 1989) gesteuert.

Das Selbstkonzept wird nun in seinen verschiedenen Facetten im Coaching primär über die Selbstexploration erschlossen, die durch den Coaching-Dialog intensiviert wird. Konkrete Verhaltensbeobachtungen und weitere Instrumente wie Fragebögen, Tests und andere diagnostische Verfahren können dabei zur Unterstützung der Selbstexploration eingesetzt werden. In emotional steigernder Weise können dabei auch erlebnisaktivierende Verfahren wie z.B. Visualisierungen, Rollenspiele oder in einem gewissen Umfang auch Aufstellungen oder andere Techniken genutzt werden (vgl. z.B. Horn & Brick, 2001).

Selbstaufmerksamkeit

Eine zentrale Voraussetzung für die Wahrnehmung des eigenen Selbst und das Erinnern daran ist die Fähigkeit, die Aufmerksamkeit auf die eigene Person zu richten, die sogenannte Selbstaufmerksamkeit. Selbstaufmerksamkeit kann durch Rückmeldungen aus der physischen wie sozialen Umwelt hervorgerufen werden, z.B. durch einen Spiegel, durch akustische Signale, Bilder und dergleichen, aber auch durch verbale bzw. weitere soziale Ansprachen und Rückmeldungen. Neben diesem als situativ aufgefassten Zustand wird Selbstaufmerksamkeit jedoch auch noch als Disposition verstanden, d.h. als zeitlich relativ stabile Persönlichkeitseigenschaft. Die Disposition Selbstaufmerksamkeit kann dabei in die beiden Aspekte private und öffentliche Selbstaufmerksamkeit unterschieden werden (vgl. Fenigstein et al., 1975 zitiert nach Asendorpf, 2007; Filipp & Freudenberg, 1989). Private Selbstaufmerksamkeit ist „die Tendenz, oft über sich selbst nachzudenken“. Unter Öffentlicher Selbstaufmerksamkeit hingegen wird „die Tendenz, über die eigene Wirkung auf andere besorgt zu sein“ verstanden (Asendorpf, 2004). Hinter der Disposition zu Privater und Öffentlicher Selbstaufmerksamkeit verbergen sich drei Aspekte, die schließlich die interindividuellen Unterschiede ausmachen:

1. „sich eher mit privaten als mit öffentlichen Aspekten der eigenen Person zu beschäftigen […],
2. die eigene Person eher aus privater als aus öffentlicher Perspektive zu betrachten […] oder
3. sich selbst eher in einem neutralen oder positiven emotionalen Kontext wahrzunehmen als in einem negativen“ (Asendorpf, 2004).

Nach Wicklund (1979, zitiert nach Laux, 2003) werden Selbstberichte unter der Voraussetzung genauer, dass sich die Personen im Zustand der wachen oder erhöhten Selbstaufmerksamkeit befinden. In diesem Zustand neigen sie nach Wicklund dazu (1979, zitiert nach Laux, 2003), den Selbstbericht mit vergangenem oder dem künftigen eigenen Verhalten in Übereinstimmung zu bringen. Dadurch würde die Korrelation von Verhalten und aktuellem Selbstbericht erhöht werden. Personen, die zunächst über sich nachdächten, bevor sie über sich Aussagen machten, seien demnach genauer bzw. zuverlässiger in ihren Angaben. Dieser Sachverhalt ist folglich auch bei dem Bedingungs- und Wirkungs-Vergleich von normalen Freundschafts-, Alltags- oder Zufalls-Gesprächen einerseits und dem systematischen bzw. professionellen Coaching-Dialog andererseits zu beachten.

In ihrer Theorie der Selbstaufmerksamkeit definierten Duval und Wicklund (1972 zitiert nach Asendorpf, 2007) Selbstaufmerksamkeit als kurzfristigen Zustand, in dem die eigene Aufmerksamkeit auf die eigene Person, einschließlich des Selbstkonzepts, gerichtet wird. Durch diese Aufmerksamkeit auf die eigene Person kommt es zu einer Aktualisierung und Intensivierung der beachteten Aspekte des Selbstkonzepts. Mit den Variablen der bewussten Selbstreflexion und der Ressourcenaktivierung erweiterten Frey, Wicklund und Scheier die ursprüngliche Theorie der Selbstaufmerksamkeit von Duval und Wicklund. Ihrer Theorie zufolge ist die Aktivierung der Selbstaufmerksamkeit ein der Selbstreflexion vorgelagerter Prozess (Frey, Wicklund & Scheier, 1984 zitiert nach Greif, 2008). Hierbei folgt der Stimulierung der Selbstaufmerksamkeit (durch äußere und innere Reize) eine Aktivierung der Selbstaufmerksamkeit, die zu einer Aktualisierung der beachteten Aspekte des Selbstkonzepts (Ideal- und Real-Selbst) führt. Daraus ergeben sich grundsätzlich drei Reaktionsalternativen: Erstens kann daraus eine Motivation zur Veränderung entstehen oder gerade nicht. Im zweiten Fall wären Abwehr oder Verteidigung die Folge. Zweitens kann eine ergebnisorientierte Selbstreflexion und die Aktivierung der eigenen oder fremder Ressourcen angestoßen werden, um die Diskrepanzen zwischen Ideal- und Real-Selbstbild zu verringern. Oder, dritte Möglichkeit, den Selbstaufmerksamkeit auslösenden Reizen wird ausgewichen (Flucht oder künftige Vermeidung).

Selbstreflexion

Wie Grant (2006) betont, kann man im Rahmen des Coachings unter den dort ablaufenden Reflexionen (primär) jene Selbst-Analysen verstehen, die der Erarbeitung von Zielen oder Problemlösungen dienen:

> „Coaching is a goal-oriented, solution focused process in which the coach works with the coachee to help identify and construct possible solutions delineate a range of goals and options, and then facilitate the development and enactment of action plans to achieve those goals“ (Grant, 2006a, S.156).

Somit beschreibt Greif (2008) das Coaching konsequenterweise als „ergebnisorientierte Selbstreflexion“ und definiert die „individuelle ergebnisorientierte Selbstreflexion“ folgendermaßen:

> „Individuelle Selbstreflexion ist ein bewusster Prozess, bei dem eine Person ihre Vorstellungen oder Handlungen durchdenkt und expliziert, die sich auf ihr reales und ideales Selbstkonzept beziehen. Ergebnisorientiert ist die Selbstreflexion, wenn die Person dabei Folgerungen für künftige Handlungen oder Selbstreflexionen entwickelt“ (Greif, 2008, S. 40).

Selbstwirksamkeitserwartung

Die self-efficacy-Theorie von Bandura (1997, 1977), die sich mit der Selbstwirksamkeitserwartung beschäftigt, ist eine Motivationstheorie, mit deren Hilfe die Theorie der Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion präzisiert werden kann (vgl. Greif,

2008). Selbstwirksamkeit bezeichnet – wie oben schon dargestellt – die Überzeugung einer Person, über die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten zu verfügen, um eine Aufgabe bewältigen bzw. ein gesetztes Ziel erreichen zu können (vgl. Asendorpf, 2007). Es geht um die subjektive Einschätzung der vorhandenen persönlichen Ressourcen und die vermutete Wahrscheinlichkeit der zu erwartenden Zielerreichung, weshalb sie auch als „subjektive Kompetenzerwartung" bezeichnet wurde (Schwarzer, 2000 zitiert nach Asendorpf, 2007, S. 236). Die Selbstwirksamkeitserwartung kann dem Bereich der Handlungsüberzeugungen zugeordnet werden. Im Unterschied zu einfachen Situations-Ergebnis-Erwartungen beziehen sich die Erwartungen hier aber nicht auf das Ergebnis der Handlung, sondern auf die Handlung selbst (Asendorpf, 2007).

Bandura (1977, zitiert nach Greif, 2008) zufolge ist die Selbstwirksamkeitserwartung die Voraussetzung für jede Verhaltensänderung. Diesem Ansatz folgend muss die Selbstwirksamkeitserwartung – fast zwingend – als zentraler Aspekt im Coaching betrachtet werden. Wenn eine Person über eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung verfügt, erhöht sie im Bedarfsfall ihre Anstrengungen (Latham, 1988, zitiert nach Greif, 2008). Und je stärker die Überzeugung in die eigenen Fähigkeiten ist, desto höher werden auch die Ziele für Veränderungen gesetzt. Auch im Coaching ist deshalb zu erwarten, dass der Coaching-Partner sein Verhalten eher ändern und seine Ziele ehrgeiziger verfolgen wird, wenn er tatsächlich erwartet, die angestrebten Verhaltensänderungen erfolgreich umsetzen zu können (Greif, 2008).

Nach Porras et al. (1982, zitiert nach Greif, 2008) können vier Prozesse die Selbstwirksamkeitserwartung fördern:

1. Eigene Erfahrungen und Erfolgserlebnisse beim Handeln („Ich kann das!")
2. Vergleiche mit wichtigen anderen Personen („Was der kann, kann ich auch!")
3. Glaubwürdige Ermutigung durch andere Personen („Du kannst das!")
4. Durch eigene positive Körperempfindungen beim Handeln („Mir ging es selten so gut, so etwas liegt mir!")

Diese „Stellhebel" zur Förderung der Selbstwirksamkeitserwartung kann der Coach im Dialog zur Entwicklung des Coaching-Partners nutzen: Er kann die Aufmerksamkeit auf frühere Erfolgserlebnisse und das in ähnlichen Situationen als positiv erlebte Körperempfinden seines Coaching-Partners lenken. Er kann bis dahin noch nicht erfolgte oder vergessene Vergleiche mit anderen Personen anstoßen, aus denen der Coaching-Partner positive Schlussfolgerungen für sich ableiten kann (siehe Greif, 2008). Hinzuzufügen ist: Die Erfolgserlebnisse können sich im Prinzip auf eigene Leistungserfahrungen (Sachebene) wie auf positive Sozialerfahrungen (Beziehungsebene) beziehen, in denen der Coaching-Partner das Gefühl eigener Fähigkeiten oder eines besonderen Wertes als Mensch für einen anderen wichtigen Menschen erlebte. Der Coach kann sich hier auch selbst als eigene Person einbringen, die als „Sozialverstärker" den Coaching-Partner durch eigene glaubwürdige Stellungnahmen wertvoller machen kann (Eigenständigkeit des Coachs als externe Ressource). Die sozialen Vergleiche können sich sowohl auf die Vergangenheit wie auf die Gegenwart beziehen und durch die Analysefähigkeiten des Coaches im Dialog stärker herausgearbeitet sowie bewusst gemacht werden, als dies der Coaching-Partner üblicherweise selbst alleine vollzieht. Durch diese in einer absichtsvoll „verlangsamten" dialogischen Selbstreflexion können in wirksamer

Weise Ressourcenaktivierungen des Coaching-Partners durch den Coach herbeigeführt werden, die die Selbstwirksamkeitserwartungen – und in generalisierender Weise das gesamte Selbstwertgefühl – des Coaching-Partners spürbar erhöhen. Gerade hier spielen Art und Ausmaß der kommunikativen Fähigkeiten und der positiven Grundüberzeugungen des Coaches mit einer realistischen und prüfenden Weltsicht und der Art der professionellen Gesprächsführung zusammen. Sie entscheiden mit darüber, ob Coach-induzierte Perspektivwechsel und positive Neuerfahrungen des Coaching-Partners dessen negative Alterfahrungen überwinden und zu einer positiven Einstellung sich selbst und den Berufs- wie Lebensherausforderungen gegenüber führen können. Wobei die professionelle Haltung des Coaches und seine Art der Gesprächsführung wie die Anwendung professioneller Tools und Techniken unter Zurückstellung eigener Interessen und Ziele eine „Neuorganisation des eigenen Selbst“ auf Seiten des Coaching-Partners ermöglichen können, die unter normalen Bedingungen nur durch besondere Vertrauens-, Familien- und Liebesbeziehungen übertroffen werden kann (z.B. Vorgesetzter-Mitarbeiter-, Eltern-Kind- oder Freundschaftsbeziehungen).

3.5.2 Konzeptionelle Merkmale der durchgeführten Einzel-Coachings

Anknüpfend an die Ausführungen zu den verschiedenen Definitionen von Coaching (vgl. Kapitel 3.1) sowie in Anlehnung an die Definition von Greif (2008), soll das Coaching-Verständnis des Autors, das die Basis für das anschließend beschriebene Modell darstellt, in folgender Weise expliziert werden:

> „(Business-)Coaching ist ein professionell systematisierter, dialoggesteuerter, ziel- und ergebnisorientierter Selbstreflexions- und Selbstmanagement-Prozess, der zu persönlichem Wachstum und Potenzial-Entwicklungen des Coaching-Partners auf verschiedenen Handlungs- und Erlebnis-Ebenen führen kann: Sie beziehen sich auf Kognitionen, Emotionen und das faktische Verhalten und können sich in der Wirkung auf die eigene Person und/ oder die relevante soziale Umwelt auswirken.“

- „Professionell systematisiert“
  bedeutet dabei, dass der Coach nicht einfach einer spontan wirksamen „natürlichen“ Intuition folgt, sondern anerkannten Spielregeln und Wirksamkeitsfaktoren der fachlichen bzw. wissenschaftlichen Community.
- „Dialoggesteuert“
  heißt, dass die Selbstreflexion des Coaching-Partners aktiv durch eine aus einer sokratischen Grundhaltung des Coaches folgenden Wertschätzung vermittelnden und kreative Impulse leistenden Gesprächsführung getriggert wird.
- „Ziel- und ergebnisorientiert“
  meint, dass der Dialog zwischen den Beteiligten und die Prozess-Steuerung durch den Coach dabei anhand einer an den Zielsetzungen und Werten des Coaching-Partners ausgerichteten Vorgehensweise des Coaches erfolgt, die zu methodisch begründbaren und intersubjektiv nachvollziehbaren Ergebnissen führt.

- „Selbstreflexions- und Selbstmanagement-Prozess“
  betonen dabei die aktive Lösungsbeteiligung des Coaching-Partners sowie seine Eigenverantwortung für die zu treffenden Entscheidungen, Umsetzungen und das damit verbundene Ergebnis.
- „Persönliches Wachstum“
  bezieht sich dabei auf eine den individuellen Zielen stets unterliegende Stärkung des allgemeinen Selbstwertgefühls, die zu einer Ressourcenaktivierung des Coaching-Partners führt, welche die Ergebnisse nachhaltig stabilisieren soll.
- „Potentialentwicklung“
  bezieht sich auf die Freilegung und Stärkung vorhandener Fähigkeiten und Fertigkeiten des Coaching-Partners, die für die anstehende Thematik oder darüber hinaus nützlich oder erforderlich sind.
- „Lösungen“
  betont dabei, dass konstruktive Zielzustände erreicht werden, die sich auf der Ebene der kognitiven Verarbeitung, der Emotionsregulation und/ oder des Verhaltens niederschlagen und dabei den Zielen des Coaching-Partners wie den professionellen Maßstäben des Coaches entsprechen.
- „Business-Relevanz“
  umreißt die Reichweite unterschiedlicher Anlässe und Themen, die in diesem Zusammenhang legitimer Gegenstand des Coaching-Prozesses sind, in den die Aufgaben, Rollen, Erwartungen und Spielregeln des umgebenden Organisationssystems und seiner Milieu-Charakteristika einbezogen werden.

Die Art der grundsätzlichen Herangehensweise und das konkrete Vorgehen im Prozess variieren konsequenterweise in Abhängigkeit verschiedener zentraler Aspekte: dem Thema und Ziel, der Persönlichkeit, Rolle und Aufgabe des Coaching-Partners, seiner Hierarchieebene und seinem beeinflussenden Handlungsumfeld, sowie seinen konkreten Erwartungen an den Coach – sowie von dessen Persönlichkeit und seinem methodischem Grundkonzept. Insofern können verschiedene Methoden, die zwischen eher personenzentrierten und eher direktiven Interventionen wechseln, zielorientiert einfließen, die aber immer an der Selbstverantwortung und Autonomie des Coaching-Partners einerseits und an einer theoretisch-konzeptionellen Systematik sowie nachgewiesenen Wirkungsgrößen im Coaching-Konzept des Coaches andererseits auszurichten sind.

3.5.2.1 Hauptmerkmale des hierarchieebenenbezogenen Coaching-Konzeptes

Business-Coaching ist eine spezifische Maßnahme zur persönlichen Entwicklung primär von Führungskräften aus dem Businessbereich.

Da es in der vorliegenden Arbeit um das businessbezogene Einzel-Coaching von Führungskräften auf obersten bis mittleren Hierarchieebenen (Top-, Senior- und Mittelmanagement-Vertreter) aus großen Wirtschaftsunternehmen geht, ist im Rahmen

der Beschreibung des von Böning entwickelten Business-Coaching-Konzeptes die Frage zu stellen, worin die spezifischen Kennzeichen gerade der ebenenbezogenen Coaching-Vorgehensweise liegen. Neben den bisher beschriebenen allgemeinen Merkmalen, die selbstverständlich die Basis des Coaching-Prozesses darstellen, können die nachfolgend skizzierten Merkmale als charakteristisch für die ebenenspezifische Ausrichtung des Business-Coachings in der vorliegenden Arbeit gelten. Dabei wird ein Kontinuum zwischen den Polen Top- und Mittelmanagement aufgespannt, das sich etwas kontrastierend beschreiben lässt. Die weiter oben schon beschriebene Seniormanagement-Ebene wird hierbei als Bindeglied verstanden, für das im je spezifischen Coaching-Prozess Anleihen aus den beiden Extrem-Profilen gezogen werden. Die Zielsetzungen richten sich nach den inhaltlichen Themen, den individuellen Gegebenheiten der Person und der Situation.

In der nachfolgenden Tabelle 1 werden die allgemeinen Kategorien genannt, nach denen die ebenenspezifische Ausprägung nach Top- und Mittelmanagement jeweils erfolgt. Die Beschreibungen sind als Schwerpunkte zu verstehen, die der Coach (C) zu beachten hat, um das Vorgehen für den Einzelfall zuzuschneiden. Es handelt sich bei den ebenenbezogenen Aspekten nicht um alles andere dominierende Gesichtspunkte, sondern um eine von mehreren Komponenten (s.o.), die zu beachten sind, wenn das inhaltlich richtige Vorgehen von Business-Coaching erfolgreich umgesetzt werden soll.

In den durchgeführten Coaching-Prozessen gehörten diese Gesichtspunkte zu den von den Coaches zu beachtenden und prüfenden Aspekten, um anschlussfähig zu sein, die Informationen, manchmal auch etwas abstrakten Angaben und Einschätzungen des jeweiligen Coaching-Partners zu betrachten, zu konkretisieren und zu bewerten, sowie die passende Prozessstrategie bzw. Prozessarchitektur herauszufinden und umzusetzen. Angestrebt werden fallgenaue und klientengemäße, aber keine stereotypen Anwendungen.

Tabelle 1:
Merkmale des an der Hierarchieebene ausgerichteten Vorgehens im Business-Einzelcoaching nach Böning

Topmanagement		**Mittelmanagement**
(1)Ressort/ Fachbereich (2)Gesamtunternehmen Innen- und Außenorientierung	**Verantwortungsbereich**	(1) Fachbereich (2) Schnittstelle zum unmittelbaren Umfeld primär Innen-Orientierung und Schnittstellen
(1) Gesamtsystem Unternehmen (2) Unternehmensführung	**Führungsperspektive**	(1) Subsystem Abteilung/ Bereich (2) Mitarbeiterführung
Strategie, Taktik, Gesamtergebnis, Erfolg, Disziplin, Selbstdisziplin, Gefühlskontrolle, Rationalität, Analyse, Politik, Macht, Individualität, Gestaltung, Eigenständigkeit, Durchsetzung, Höflichkeit/ Dezenz, Takt, Form/ Stil, Konfliktkaschierung, Selbstsicherheit/ Souveränität, Haltung, Persönlichkeit und Rolle, Arbeit als wichtiger Teil der Selbstdefinition	**Kernwerte-Feld**	Fachliche Qualität, Erfolg, Teilergebnis, Emotionen zulassen und ausleben, Authentizität, Offenheit, Fairness Individualität und Team, Zusammenarbeit, Rücksichtnahme und offener Wettbewerb, Selbstsicherheit, offener Konflikt, Persönlichkeit vor Rolle, Work-Life-Balance
Coach primär Sounding-Board, Impulsgeber, Sparringspartner, Ratgeber, Guide, Wertschätzung mit kontrollierter Nähe/ Distanz, segmentiertes Vertrauen, bezahlter Berater als abrufbarer Dienstleister, Erwartung an Selbstpositionierung des Coachs bei gleichzeitiger Neutralität und erhaltener Entscheidungsfreiheit des CP (als normalem Rollenattribut der Letztentscheider)	**Verhältnis Coaching-Partner (CP) – Coach (C)**	Coach primär Klärungs- und Orientierungshelfer wie Impulsgeber, „Trainer“, emotionaler Katalysator, „unbedingte Wertschätzung“, Nähe, Vertrauen, Neutralitätserwartung an Coach als Basis der Hilfe zur Selbsthilfe seitens des CP
Coaching-Prozess mehr analytische Durchdringung als empathische Unterstützung	**Ableitung für Coaching-Prozess**	Coaching-Prozess mehr emotionale/ empathische Unterstützung als analytische Durchdringung, primär Unterstützung der Lösungsfindung und des Transfers durch C
mehr Gespräch, Analyse, Erörterung, Klärung, Orientierung als erlebnisorientierte Verfahren	**Interventionsschwerpunkte**	Gespräch, empathisches Verstehen, erlebnisaktivierende Verfahren, Orientierung, Selbstentfaltung, Entwicklung von Persönlichkeit und Rolle des CP
Bewährung des CP in einer oder mehreren Rollen	**Metaziel-Schwerpunkt**	Weiterentwicklung der Person und der Rollensicherheit

3.5.2.2 Prozessmodell des hierarchieebenenbezogenen Einzel-Coachings

Das im Folgenden beschriebene Prozessmodell nach Böning (Abbildung 10) stellt einen Ordnungsversuch zur Systematisierung und Beschreibung wesentlicher Einflussgrößen im Coaching-Prozess dar, um das Grundverständnis und das Vorgehen der an der Untersuchung beteiligten Coaches zu beschreiben. Es handelt sich nicht um ein starres Ablaufschema, sondern um einen flexibel zu handhabenden Bezugsrahmen, an Hand dessen die Coaches den Gesamtprozess und die jeweils zweistündigen Coaching-Sitzungen durchführten.

Auslöser und Evaluation markierten Beginn und Ende der individuellen Coaching-Maßnahme, die in allen Fällen durch das jeweilige Unternehmen des Coaching-Partners finanziert wurde. Das Modell zeigt wichtige identifizierte Elemente eines Regelkreises, in dem die Ablaufimpulse in der Regel nicht nur jeweils einmal unidirektional stattfinden, sondern wiederholt in Feedbackschleifen ablaufen. Diese positiven und negativen Feedbackschleifen können zu Aufschaukelungs- oder zu Korrekturprozessen führen, die die Ziele und Inhalte, die Interventionen und den Gesamtprozess, aber auch die Bewertungen von Prozessbeteiligten beeinflussen bzw. (zielgerichtet) verändern (können).

Zur realistischen Betrachtung und Einschätzung der faktischen Umsetzung des Modells ist zu betonen, dass die aufgeführten Einzelfaktoren den systematischen Bezugsrahmen des Coaching-Verständnisses der Coaches beschreiben – ohne dass dies bedeuten kann, dass alle dargestellten Elemente des Prozesses immer und von allen Coaches in gleicher Weise umgesetzt wurden, umgesetzt werden konnten oder in der vorliegenden Untersuchung geprüft werden sollten. Es handelt sich um ein heuristisches Modell mit Stellvertreter-Hinweisen auf wichtige andere Autoren, die hierzu konzeptionelle oder empirische Beiträge geleistet haben. Die durchführenden Coaches verwendeten diesen Gesamtrahmen als konzeptionelle Basis für ihr Vorgehen. Es ist darauf hinzuweisen, dass in der vorliegenden Untersuchung nur die fett umrandeten Faktoren erhoben wurden.

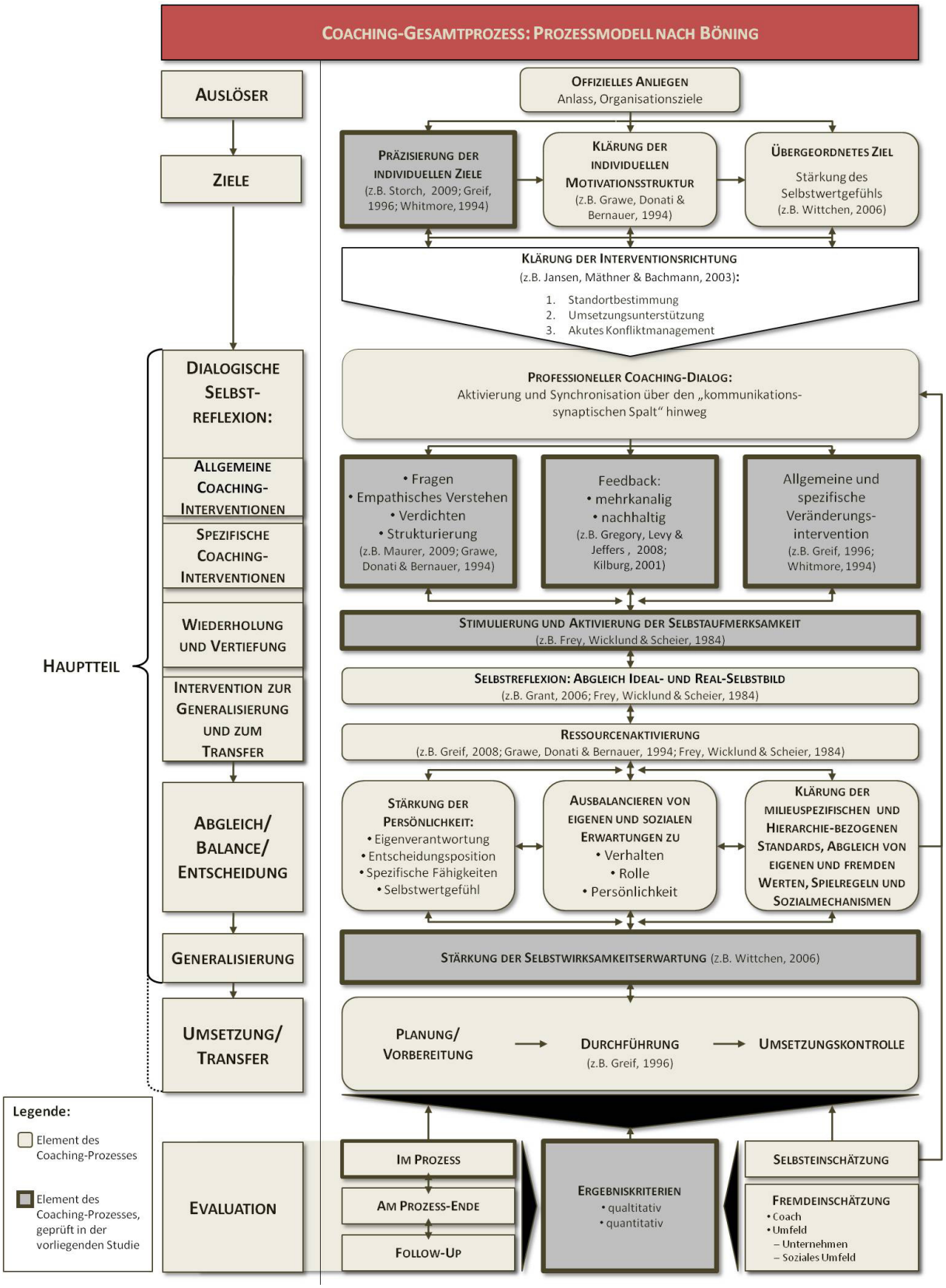

Abbildung 10: Schema des Ablaufs und zentraler Elemente eines Coaching-Prozesses nach Böning.

Wie Abbildung 10 zeigt, wurde der Coaching-Prozess in sieben Teile strukturiert:

1. Auslöser — offiziell wie inoffiziell
2. Ziele und Grundklärung der Interventionsrichtung
   des Coaching-Partners wie der relevanten sozialen Umgebung (Standortbestimmung, Umsetzungsunterstützung oder aktuelles Konflikt- bzw. Krisenmanagement)
3. Dialog, Selbstreflexion und Veränderungs-Interventionen
   über Themen, Ziele, Hindernisse, Positionen und Ressourcen des Coaching-Partners
4. Abgleich, Balance und Entscheidung
   sowie konkrete Umsetzung – durch den Coaching-Partner selbst, wie auch bezüglich der Unterstützung durch soziale Partner
5. Generalisierung — Erhöhung der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung als Teil der Stärkung des Selbstwertgefühls
6. Umsetzung/ Transfer — in das Tagesgeschäft; durch den Coaching-Partner selbst, mit oder ohne Unterstützung durch die soziale Umgebung
7. Die Evaluation — durch Coaching-Partner, Coach und wichtige Partner aus der sozialen Umgebung

Beschreibung der der Untersuchung zugrunde liegenden Systematik des Coaching-Prozesses:

1. Hinter dem Auslöser und der sich daran anschließenden Kontaktaufnahme mit einem Coach steht das offizielle Anliegen der Firma bzw. das des Coaching-Partners, mit dem dieser in das Business-Coaching kommt. Das offizielle Anliegen wird dabei nicht immer ausschließlich von den individuellen Bedarfen des Einzelnen bestimmt, sondern enthält u.U. auch Ziele, die die Organisation definiert und deren Stellenwert für den Coaching-Prozess in jedem Einzelfall abzuklären ist.
2. Die erste Aufgabe von Coach und Coaching-Partner besteht folglich in einer ersten Klärung der Ziele und der dahinter stehenden Motivation auf der Seite des Coaching-Partners, aus denen dann eine erste Interventionsrichtung abgeleitet werden kann, die immer wieder revolvierend zu überprüfen ist: Standortbestimmung, Umsetzungsunterstützung und/ oder ein akutes Konfliktmanagement.
3. Neben den genannten spezifischen individuellen Impulsen für das Coaching gibt es jedoch immer auch drei weitere generelle Zielsetzungen des Vorgehens:
   - Erhöhung der Selbstaufmerksamkeit des Coaching-Partners als Voraussetzung eines vertieften Selbstreflexionsprozesses,
   - Stärkung der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung für das im Fokus stehende Handlungsfeld und
   - Stimulierung des allgemeinen Selbstwertgefühls durch eine möglichst breite Ressourcenaktivierung des Coaching-Partners und erlebter Fortschritte in der Selbstwertgefühlsbilanz.

Im Coaching-Prozess sind Ziele ein zentraler Bestandteil: Am Beginn, um dem Coaching einen Sinn und eine Motivation zu unterlegen sowie eine Richtung zu geben; während des Coachings, um motivierende Zwischenziele festzuhalten und den Arbeitsfortschritt zu registrieren sowie gegebenenfalls zu hinterfragen bzw. die Ziele und das Vorgehen zu modifizieren; und am Ende des Coachings, um das Ergebnis des Coachings abschätzen bzw. messen zu können. Ziele geben Coaching-Prozessen den Rahmen. Sie spiegeln den Anlass und dienen als Prüfkriterien für den Erfolg eines Coachings. Konkrete Ziele steuern und beeinflussen Handlungen (vgl. z.B. Storch, 2010; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008). Ziele beeinflussen damit die Intensität der Motivation, entsprechend zu handeln. Aus diesem Grund sollten sie bewusst ausgewählt und konkret formuliert werden. Neben dem Zug-Aspekt der Ziele spielen selbstverständlich auch die Realisierung der Ziele und schließlich die Bewertung der Zielrealisierung (Verstärkungsaspekt) eine wesentliche Rolle (vgl. hierzu u.a. Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008, die sich direkt auf Locke und Latham, 1990 beziehen).

In der Praxis werden „S.M.A.R.T.-Ziele“ angestrebt, um einen konkreten (optimalen) Erfolg zu erreichen (Storch, 2009). Deshalb sollten sie möglichst den folgenden Kriterien genügen: spezifisch (specific), messbar (measurable), attraktiv (attractive), realistisch (realistic) und zeitlich begrenzt (terminated). Storch und Krause (2007) ergänzten diese S.M.A.R.T-Ziele später durch einen neuen Zieltyp: die sogenannten Motto-Ziele. Diese sollen in Erweiterung zu den S.M.A.R.T.-Zielen die intrinsische Motivation sicherstellen, Sinnerleben erzeugen und auch eine Einstellungsänderung anregen können (vgl. Storch, 2009). Motto-Ziele sind nach Storch (2009) eng an die PSI-Theorie von Kuhl (2001) geknüpft (vgl. auch Kapitel 3.5.1.3).

Nach der Klärung der Ziele sind Anwendung und Angemessenheit der drei grundsätzlichen Interventionsrichtungen zu klären und die Schwerpunkte für den jeweiligen Coaching-Partner gemeinsam mit diesem festzulegen:

I. Es kann eine Standortbestimmung stattfinden, durch die der Coaching-Partner ein Bild seiner aktuellen persönlichen Situation, seiner Lage in den Arbeitsbezügen sowie seiner dazugehörenden emotionalen Befindlichkeit und den aus dieser Bilanz folgenden Zielsetzungen herausarbeiten können sollte. Dabei sind die individuellen und privaten Aspekte insoweit zu berücksichtigen, als sie einen erkennbaren Einfluss auf die gegebene und zu reflektierende Situation bzw. die Ziele haben. Die Standortbestimmung ist primär ausgerichtet auf die dialoggesteuerte Klärung

   - der zu bewertenden oder zu verändernden persönlichen Situation,
   - der kognitiven und emotionalen Verarbeitung der diesbezüglichen gegebenen Erfahrungen,
   - der Ausarbeitung von Zielperspektiven, konkreten Zielen und den denkbaren Handlungsoptionen oder den konkurrierenden Handlungsalternativen,

- der Vorbereitung und Herbeiführung einer realistischen und verantwortungsbewussten Entscheidung, welche Ziele der Coaching-Partner erreichen will bzw. sollte und
- der Klärung, auf welchen Wegen er die Maßnahmen zum Erreichen dieser Ziele umzusetzen beabsichtigt.

Für Coaching-Prozesse bzw. -phasen unter der Zielsetzung „Standortbestimmung" gilt die klassische Coaching-Spielregel von der „Hilfe zur Selbsthilfe" relativ gesehen am stärksten. Denn hier wird durch die Selbstreflexion im Dialog eine Klarheit hergestellt, die eine Lösungsfindung und das Treffen entsprechender Entscheidungen ermöglicht. Ratschläge oder Empfehlungen sind bei dieser Zielrichtung am wenigsten angebracht, auch wenn sie in neuerer Perspektive aus dem Coaching-Interventionsspektrum immer weniger ausgeklammert werden (vgl. Dehner, 2009). Eine Einengung oder eine zu frühe Steuerung durch den Coach wirken sich hier oft kontraproduktiv aus, weil unter diesen Umständen wesentliche Aspekte nicht zur Sprache kommen können.

II. Kommt der Coaching-Partner jedoch mit dem zusätzlichen oder gar Haupt-Ziel in das Coaching, eine Umsetzungsunterstützung beim Erreichen seiner Ziele zu erhalten, dann ist es Aufgabe des Coaches, ihn bei der entsprechenden Planung, Vorbereitung und konkreten Durchführung seiner Umsetzungsaktivitäten – u.U. eben auch deutlich aktiv – zu begleiten. Der Schwerpunkt dieses Coachings oder dieser Coaching-Phase liegt dann außer bei der gemeinsamen dialoggesteuerten Reflexion der Situation und der verschiedenen Themen schwerpunktmäßig auf der emotionalen, gedanklichen und tätigkeitsorientierten Präparierung des Verhaltens, Denkens und Fühlens in den konkret antizipierten künftigen Kriteriums-Situationen. Dazu gehört die multiperspektivische Betrachtung des aktuellen wie des wünschenswerten künftigen Klientenverhaltens aus den Augen verschiedener wichtiger Interaktionspartner sowie die Ausarbeitung des konkreten Verhaltens realer oder fiktiver Modelle bei vergleichbaren Zielsetzungen oder Problemlösungen. Die gemeinsame reflektive Präzisierung und Prüfung der Handlungsalternativen auf ihre Passung zur Persönlichkeit, den Werten und Zielen des Coaching-Partners rundet diesen Klärungsprozess ab. Auf Seiten des Coaches bedeutet dies insofern sinnvollerweise eine stärkere direktive Komponente im Vorgehen, als der Coaching-Partner eine explizite Erwartung hat, gezielte Bewertungen und Empfehlungen zu seiner Vorgehensweise durch den Coach zu erhalten, was neben der Aktivierung der eigenen Problemlösefähigkeit des Coaching-Partners auch eine ausbalancierte instruierende und übende Komponente im Coaching-Prozess zur Folge haben kann. Die reine „Hilfe zur Selbsthilfe" ist hier bewusst durch eine kompetenzbasierte Anleitungsrolle seitens des Coaches zu ergänzen, ohne dass hierbei allerdings die Eigenverantwortung und die Entscheidungsfreiheit des Coaching-Partners eingeschränkt werden darf.

III. In einigen Fällen bringt der Coaching-Partner allerdings auch ein Konflikt-Thema in den Coaching-Prozess mit ein, das nur schlecht durch eine rein reflektive Durcharbeitung zielfördernd bearbeitet werden kann. Dann kann es sein, dass eine

angemessene Vorgehensweise des Coaches darin besteht, mit dem Coaching-Partner nicht nur reflektierend, sondern auch informierend, instruierend oder aktiv anregend umzugehen, damit eine Lösung gefunden oder auch eine Gefahr vermieden werden kann; dabei kann es sich z.B. um „politische“ Fragen in einem schweren Entscheidungsfall handeln oder um gefährliche Rechts- und Existenzfragen, deren potentielle Konsequenzen dem Coaching-Partner möglicherweise mangels Erfahrung oder Weitblick nicht ohne weiteres zugänglich sind. Diese Situation kann zu Beginn des Coachings manchmal nicht grundsätzlich abgeklärt werden, sondern wird zuweilen erst im weiteren Verlauf der Gespräche deutlich. Diese als Ausnahmesituation zu bezeichnende Interventionsrichtung des Konfliktmanagements spielte allerdings in der gesamten Untersuchung faktisch keine erwähnenswerte Rolle.

4. Nachdem die Interventionsrichtung im Grundsatz geklärt und gemeinsam beschlossen ist, beginnt der intensive Coaching-Dialog, sozusagen das Herzstück des Coaching-Prozesses. Der Coaching-Dialog ist im Wesentlichen von sechs zentralen Faktoren bestimmt: (1) den inhaltlichen Themen, (2) den Zielen, (3) der Persönlichkeit des Coaching-Partners (wie z.B. in der vorliegenden Untersuchung analysiert), (4) der Persönlichkeit des Coaches und (5) der Arbeits- und Vertrauens-Beziehung zwischen Coaching-Partner und Coach sowie (6) der systematisch strukturierten ziel- und ergebnisorientierten dialogischen Reflexion des Real-Selbst und des Ideal-Selbst des Coaching-Partners sowie der damit verbundenen allgemeinen Interventionen des Coaches, die lösungsorientiert und ressourcenstärkend angelegt werden.

   Als Interventionen stehen dem Coach im Rahmen des Coaching-Dialogs eine Vielzahl von Techniken zur Verfügung, wie sie von den oben (siehe Kapitel 3.3) skizzierten Basisansätzen zur Verfügung gestellt werden (siehe dazu z.B. Drath, 2012; Riedelbauch & Laux, 2011; Greif, 2008 und ausführlich die dreibändige Ausgabe der „Coaching-Tools“ von Rauen, (2009, 2008b): Zu den Grundinterventionen gehören u.a. die verschiedenen Formen des klassischen aktiven Zuhörens, die unterschiedlichen Fragetechniken (vgl. auch Geißler, 2009; Maurer, 2009), sowie die kunstvollen Formen des Zuhörens und Schweigens, die den Coaching-Dialog zu einer „Schule der scheinbaren Verlangsamung“ machen, sowie ein konkretes und präzises Feedback. Durch das aktive Zuhören bzw. Paraphrasieren signalisiert der Coach, dass er versteht, was der Coaching-Partner ihm berichtet und verleiht damit seiner Empathie Ausdruck. Mit seinen präzisen inhaltlichen Zusammenfassungen und emotionalen Verdichtungen schafft er Orientierung, öffnet neue Betrachtungsperspektiven und nutzt die „Kraft des Verstehens und des Verstanden-Werdens“ als wichtige Form der Ressourcenaktivierung und des Selbstwertgefühl-Aufbaus auf Seiten des Coaching-Partners. Über ein Feedback (vgl. u.a.. Geißler, 2009; Maurer, 2009), das möglichst unmittelbar, mehrkanalig und nachhaltig ausfallen sollte, gibt der Coach Impulse, regt immer wieder Reflexionen und Perspektivwechsel an – und fördert die eigenverantwortliche Bewertung von Erfahrungen, das Finden von Lösungsschritten und das Erarbeiten von Entscheidungen und Lösungen, die eigenverantwortlich umzusetzen sind. Nicht zuletzt setzt er im Coaching-Dialog verschiedene allgemeine oder spezifische Veränderungsinterventionen ein, die – wie z.B. die sukzessive Approximation, das Reframing – zu beherrschbaren Veränderungsschritten

führen, wenn Ziele oder Zwischenziele definiert werden und die Umsetzung im Vordergrund steht.

5. Durch den Dialog und durch den Einsatz der Interventionen wird die Selbstaufmerksamkeit des Coaching-Partners angestoßen. Die verstärkte Aufmerksamkeit für das private und das öffentliche Selbst ist Voraussetzung für die Aktualisierung und Intensivierung der Selbstreflexion (vgl. Frey, Wicklund & Scheyer, 1984 zitiert nach Greif, 2008). Die verstärkte Selbstaufmerksamkeit des Coaching-Partners und die entsprechenden Interventionen des Coaches ermöglichen die Aktivierung von Ressourcen, die der Coaching-Partner in sich trägt und die ihm schließlich bei der Bearbeitung seines Coaching-Themas behilflich sind/ sein können.

   Die Selbstaufmerksamkeit wurde deshalb von Anfang an in jeder Sitzung regelmäßig mit den Fragen der Coaches angeregt: „Sie kennen meine ernstgemeinten Standardfragen: Wie geht Ihnen heute? Und: Was beschäftigt Sie heute ganz aktuell am meisten?“ Mit der so eingeleiteten konsequenten Suche nach dem aktuellen Aufsetzpunkt wurde immer wieder vor jeder weiteren inhaltlichen Auseinandersetzung der Zugang zu denjenigen emotionalen Bezügen gesucht, die im aktuellen Fokus der gesteigerten (Selbst-) Aufmerksamkeit des Coaching-Partners standen. Erst von dort aus wurde gewöhnlich anschließend die Brücke zu den anderen zur Reflexion anstehenden Themen und Aspekten gesucht.

   Durch die im Coaching-Dialog bearbeiteten Themen und die im Coaching-Partner ablaufenden Prozesse kommen die Coaching-Partner schließlich nicht nur auf eine neue Ebene des Denkens und Fühlens, sondern auch auf eine neue Ebene des Handelns: der Umsetzung des im Dialog Erarbeiteten im realen beruflichen und privaten Umfeld. Im vorurteilsfreien Dialog mit dem Coach erfolgt ein Abgleich der individuellen Interessen, Ziele, Werte und Rollenerwartungen mit den vom sozialen Umfeld (z.B. von seiner Organisation) ausgehenden Zielen, Rollenerwartungen, Spielregeln usw. Der Coaching-Partner wird durch das mental ablaufende antizipative Probehandeln realitätsprüfend vorbereitet und durch Rückmeldungen unterstützt. Ohne die Rolle des Coaches als „sozialem Sounding-Board“ bestünde die Gefahr einer bloß einseitig parteiischen Unterstützung des Coaching-Partners, wie sie oft von wohlwollenden Coaching-Laien in den normalen Alltagssituationen praktiziert wird (z.B. von Freunden, Ehepartnern, Familienangehörigen, Firmenkollegen, Mitglieder des eigenen Bereichs oder Gremiums etc.). Erst nach diesem Gegencheck kann der Coaching-Partner in vollem Bewusstsein seiner Eigenverantwortlichkeit mit größerer Selbstüberzeugung entscheiden, was er mit welchem Aufwand, welcher Zielrichtung, welchem möglichen Risiko und welchem Selbstvertrauen weiterhin tun oder lassen möchte.

6. Durch die Verstärkung der Selbstaufmerksamkeit und durch den gesamten Reflexionsprozess soll schließlich ein Generalisierungsprozess angeregt werden, der schließlich nicht nur zu einer Erhöhung der spezifischen Selbstwirksamkeitserwartung bezüglich eines einzelnen konkreten Zieles oder dem Aufbau einer speziellen Fähigkeit bzw. Aktivität führen, sondern weitergehend in eine generelle Erhöhung der Selbstwirksamkeitserwartung münden soll. Die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung

könnte somit als „Powerfaktor“ bezeichnet werden: Denn wie auch Greif (2008, S. 79) hervorhebt, können die Selbstwirksamkeitserwartung und alle damit verbundenen Kompetenzen und Fähigkeiten als „individuelle Ressourcen der Person“ bezeichnet werden. Sie ist als „Voraussetzung für jede Verhaltensänderung“ anzusehen, wie auch Bandura (1977 zitiert nach Greif, 2008) bereits betonte. Im gleichen Sinne unterstrich Grant (2006, S. 157), dass „self-efficacy“ eine zentrale Rolle bei der Verhaltensänderung spielt. Demnach beeinflusst sie die Entscheidung zur Veränderung, das Ausmaß an Anstrengung, das in die Veränderung investiert wird und schließlich auch die aufgewendete Ausdauer in die Lösung schwieriger Situationen. Grant (ebd., S. 157) zitierte in diesem Zusammenhang von Selbstaufmerksamkeit und Selbstwirksamkeits-erwartung ein Fazit von Church (1997), der konstatierte, dass „high-performing managers were significantly more self-aware than low-performing managers“. Selbstwirksamkeit, so Grant (ebd., S. 204) weiter, „produces personal accomplishments, reduces stress and lowers vulnerability to depression“. Für Menschen überhaupt, aber gerade für Führungskräfte im Besonderen wird damit ein zentraler Aspekt der Leistungsfähigkeit und Persönlichkeitswirkung angesprochen.

Die Theorie der Zielsetzung sieht in der Selbstwirksamkeit einen wesentlichen Prozess, der zwischen Ziel und Leistung vermittelt (vgl. Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008). Selbstwirksamkeit ist demnach neben der Zielbindung, der Rückmeldung und der Aufgabenkomplexität eine von vier wichtigen Moderatorvariablen. Selbstwirksamkeit – oder das „aufgabenspezifische Selbstvertrauen“ (Bandura & Locke, 2003 zitiert nach Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008, S. 438) – ist eine den gesamten Motivationsprozess beeinflussende Variable. „Wer sich als selbstwirksam erlebt, fühlt sich auch eher an herausfordernde Ziele gebunden. Außerdem [… wird] in Leistungsaufgaben mehr Energie investiert […] und die Ausdauer angesichts von Schwierigkeiten und Rückschlägen bei der Zielverfolgung [ist] größer“ (ebd., S. 438).

Das gemeinsame Suchen und Finden alternativer Sichtweisen oder neuer Bewältigungsstrategien von Coach und Coaching-Partner auf die zu lösende Themenstellung bewirkt, dass die Überzeugung des Coaching-Partners wächst, selbst zu neuen Lösungen fähig zu sein (vgl. Schwarzer, 2000; Bandura, 1997 jeweils zitiert nach Asendorpf, 2007). Anders ausgedrückt: Die Selbstwirksamkeitserwartung steigt.

7. Die mentale Vorbereitung der Umsetzung beginnt mit der entsprechenden Planung, der Klärung von Handlungsalternativen und einer selbstverantworteten Entscheidung über die anzustrebenden Ziele und die dazu gehörenden Wege. Ohne diese der faktischen Umsetzung bzw. dem Transfer vorgelagerte Klärung der Selbst- und Fremderwartungen und der Stärkung des Persönlichkeit sowie der entsprechenden organisationalen Rahmenbedingungen und Hierarchieebenen-Spezifika steigt das Risiko, dass die Umsetzung möglicherweise überhaupt nicht begonnen wird, ins Stocken gerät oder fehlschlägt. Hierdurch würden bereits zumindest einige der im Schonraum des Coaching-Gesprächs stattgefundenen Aufbauprozesse in ihrer Wirkung wieder reduziert.

   Die verhaltensmäßige Umsetzung der neu gewonnen Perspektiven, Einsichten und aufgebauten Zielsetzungen wird in ihrer Konkretheit in Abhängigkeit von der Bedarfslage

des Coaching-Partners geplant. Hier gibt es diesbezüglich unvermeidbarer Weise eine große Spreizung. Es kann sich um die Durchführung einer begrenzten Aktion (z.B. eines Mitarbeitergesprächs), um die Umsetzung eines neuen Führungsverhaltens in einem neuen Verantwortungsbereich, um die einstellungs- und handlungsmäßig reifere Umgehensweise mit einem schwierigen Vorgesetzten handeln oder auch um das Treffen einer Entscheidung, die bisher vermieden wurde. Die Umsetzung findet also im Unterschied zu den bisher geschilderten Prozessschritten nicht primär im Rahmen des Coaching-Dialogs statt, sondern ist durch ein konkretes Handeln und durch einen allmählichen Transfer des Gelernten in den Arbeitskontext des Coaching-Partners gekennzeichnet (schrittweises Vorgehen). Ziel der sich anschließenden erforderlichen Umsetzungs-Kontrolle ist es, die in der Regel schrittweise erfolgenden realen Veränderungen in der Erlebniswelt des Coaching-Partners auf Angemessenheit, Erfolg und Verbesserungspotential zu prüfen. Sie sind mit einem Erfolgsgefühl zu versehen (angemessen zu verbuchen) und als Habit zu vertiefen, um möglichst nachhaltig neue Denk-, Fühl-, Einstellungs- und/ oder Handlungsweisen so zu verstärken, dass eine nachhaltige Zielerreichung beobachtet werden kann.

8. In der vorliegenden Studie erfolgte die Evaluation gemäß dem Untersuchungsdesign (siehe hierzu Kapitel 4.1) durch die Selbsteinschätzungen des Coaching-Partners. Zwar wurden, wie in anderen Coaching-Prozessen auch, während des ganzen Verlaufs sowohl Rückmeldungen aus dem sozialen Umfeld aufgenommen und besprochen als auch die Einschätzung des Coaches erörtert, insofern sie Bestandteil des üblichen Coaching-Feedbacks waren, diese gingen aber nicht in die vorliegende Auswertung ein.

   Der Effekt des Coachings wird üblicherweise anhand mehrerer Kriterien erhoben (vgl. Kapitel 3.4.1.4 und 3.4.2.3 sowie Kapitel 3.5.1.3):

   1. dem Zielerreichungsgrad hinsichtlich der vereinbarten wie neu hinzu gekommenen Ziele
   2. der Zufriedenheit mit dem Coaching
   3. des insgesamt erlebten Nutzens des Coachings für den (Arbeits-)Alltag
   4. dem Gelingen des Transfers
   5. der Entwicklung der Selbstaufmerksamkeit sowie
   6. der Selbstwirksamkeitserwartung

Die Entwicklung der Selbstwirksamkeitserwartung stellt eine wesentliche Komponente und damit eine inhaltliche Brücke zur Stärkung des Selbstwertgefühls als übergeordnetem Coaching-Ziel dar.

3.5.2.3 Die Stärkung des Selbstwertgefühls als übergeordnetes Coaching-Ziel

Coaching und Selbstwertgefühl

Es sollte bis dahin deutlich geworden sein, dass nach Auffassung des Autors der vorliegenden Studie im Business-Coaching nicht die „technische Instrumentierung“, nicht die dem Coach zur Verfügung stehende Tool-Box, das primär Wichtigste für die Veränderungs- und Entwicklungsprozesse des Coaching-Partners darstellt. Es ist vielmehr *der Coach selbst, der*

als Person und über die Beziehung zum Coaching-Partner die wichtigste Ressource bzw. das *wichtigste Werkzeug im Prozess* darstellt (siehe z.B. Greif, 2008; Weyand, 2007; Runde & Bastians, 2005; Grawe et al., 1994).

Dem Grundverständnis des Coaching-Konzeptes der vorliegenden Arbeit folgend, ging es also nicht darum, zwingend die Ergebnisse einzelner Wirkungskomponenten zu vergleichen, sondern sozusagen im Vorfeld einer solchen Fragestellung ein flexibles Gesamtvorgehen zu evaluieren, das sich gerade dadurch auszeichnet, dass es hochindividuell und situationsspezifisch abläuft und nicht vollständig standardisiert ist, aber einen nachvollziehbaren wissenschaftlichen Gesamtrahmen aufweist.

Das erzielte Ergebnis wäre aber vielleicht nicht hinreichend zu verstehen, wenn nicht im Sinne des eben angesprochenen Gesichtspunktes des „Coachs als wichtigster Ressource im Coaching-Prozess“ nochmals unterstrichen würde, dass die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung gerade als wichtiger Bestandteil des allgemeinen Selbstwertgefühls verstanden wird. Es geht folglich im Coaching-Dialog immer auch um die Stärkung des allgemeinen Selbstwertgefühls des Coaching-Partners – was sich auf die verschiedensten Coaching-Themen, den Coaching-Prozess und die Ergebnisse beziehen lässt.

Wie Schütz (2003) zusammenfasst, wird die positive Einstellung zur eigenen Person als wichtiger Bestandteil psychischer Angepasstheit und Gesundheit verstanden. Coopersmith (1967 zitiert nach Schütz, 2003, S. 4) definiert das Selbstwertgefühl entsprechend folgendermaßen:

> „The evaluation which the individual makes and customarily maintains with regard to himself; it expresses an attitude of approval or disapproval, and indicates the extent to which the individual believes himself to be capable, significant, successful, and worthy. In short, self-esteem is a personal judgment of worthiness that is expressed in attitudes the individual holds toward himself“.

Während das Selbstkonzept (vgl. Kapitel 3.5.1.3) die deskriptive Komponente des Selbst darstellt, drückt sich im Selbstwertgefühl die evaluative, d.h. die bewertende Komponente aus (Schütz, 2003). Verschiedene Autoren bezeichnen das Selbstwertgefühl als zentralen Aspekt des Selbst (z.B. Greenwald, Bellezza & Banaji, 1988 zitiert nach Schütz, 2003), weil es einen starken Einfluss auf die Prozesse der Selbstregulation hat.

Die nachfolgenden konzeptionellen Ausführungen geben die Auffassungen wieder, die das der Untersuchung und den Coaching-Interventionen zugrunde liegende Grundverständnis des Autors konkretisieren. Dass der Autor dabei auf den Schultern früherer Autoren steht, dürfte aus den bisherigen Ausführungen eindeutig hervorgegangen.

Pyramide der Lebenserfahrungen und Selbstwertgefühl

Nach gängigem Verständnis dienen als Informationsquellen für die Selbstbewertung primär:

- die Selbstwahrnehmung
- die sozialen Rückmeldungen

- soziale Vergleiche
- Beobachtung der eigenen physiologischen Zustände

(vgl. z.B. Greif, 2008; Berk, 2005; Schütz, 2003; Harter, 1993 zitiert nach Schütz, 2003; Schwalbe & Staples, 1991 zitiert nach Schütz, 2003; Filipp und Frey, 1988 zitiert nach Schütz, 2003; Bandura, 1997).

Das Selbstwertgefühl entwickelt sich als Folge aller bewusst gemachten wie unbewusst wahrgenommenen Lebenserfahrungen eines Menschen. Es unterliegt dabei stark den jeweils kulturell bereitgestellten und subjektiven individuellen Interpretationen dieser Erfahrungen. Diese subjektive Summe unzähliger Erfahrungen kann im Laufe der Zeit wiederholten interpretativen Wandlungen unterliegen. Diese Veränderungen können sowohl durch „normale“ bewusst-reflektive Auseinandersetzungen oder konfliktäre Verarbeitungsprozesse ausgelöst, als auch durch neue interpretative Bewertungen angestoßen werden, wie sie zuweilen als Folge neuer Lebens- und Beziehungserfahrungen oder durch neue Wissens- und Erkenntniszusammenhänge entstehen. Wie Chabris und Simons (2011) unterstreichen, unterliegt das Selbstwertgefühl fortlaufend neuen Bewertungen und konsistenzfördernden Neuinterpretationen: Neue Situationen oder Umstände sowie bewusst oder unbewusst eingenommene neue Perspektiven verändern die Wahrnehmung und gefühlsmäßige Verarbeitung sicher geglaubter, halbdiffuser, unbewusster und bewusster Interpretationsfiguren zum eigenen Selbst, deren Wirkungen zwar feststellbar sind, deren unmittelbare Abläufe sich dem direkt bewussten Erleben aber oft entziehen. Der Coach hat somit im Coaching-Dialog und im gesamten Coaching-Prozess die Aufgabe, alle erhaltenen Informationen stets nicht nur mit den konkret genannten und bearbeiteten inhaltlichen Coaching-Themen bzw. Coaching-Zielen handlungsorientiert in Verbindung zu bringen, sondern auch den Hintergrund der Persönlichkeit des Coaching-Partners mit einzubeziehen. Als Lotse für den Coaching-Partner im aktuellen Arbeits- und Lebenszusammenhang hat er sich deshalb begrenzt mit dessen Lebensgeschichte auseinanderzusetzen, um wesentliche Aspekte herauszuarbeiten, die für den Coaching-Partner als Treiber und Verstärker wirksam waren und in der aktuellen Beratungssituation als Ressource eingesetzt werden könnten. Aus der Kenntnis der „Pyramide der Lebenserfahrungen“ (siehe Abbildung 11) des Coaching-Partners kann er u.U. hilfreiche Hinweise ableiten, die zum konstruktivistischen – und konstruktiven – Aufbau einer „großen Erzählung über das eigene Selbst“ des Coaching-Partners werden können. Diese stellt Sinnzusammenhänge her, gibt Orientierung und baut Mut wie Selbstvertrauen auf. Die hier als Chance vorliegende, wenn auch in der konkreten Umsetzung oft schwierige Aufgabe für den Coach liegt in dem positiven, aber auch realistischen Aufbau des Selbstwertgefühls des Coaching-Partners. Darin sieht der Autor der vorliegenden Arbeit die zentrale Bedeutung des Coachs als mächtigster Ressource für den Coaching-Partner, die weit über die Erhöhung des Merkmals „allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung“ allein hinausgeht. Diese stellt vielmehr nur einen Teil des größeren Ganzen des Selbstwertgefühls dar. Der Coach ist sozusagen eine multimodale Ressource für den Coaching-Partner, weil er gemeinsam mit diesem in einem neuen Situationszusammenhang mehreres leisten kann: In einer aktuellen Situation kann er in einem tendenziell partnerschaftlichen Verhältnis neue positive Erfahrungen schaffen, die sich sowohl auf leistungsbezogene wie beziehungsbezogene Aspekte beziehen können. Er kann

diesbezügliche Verstärkungen in Form von Anerkennung und Zuwendung setzen. In einer vertrauensvollen und ernst zu nehmenden Beziehung kann er dabei grundsätzlich wirksame Einsichten wie Perspektiven ermöglichen, die gleichzeitig nicht ihn, sondern den Coaching-Partner in die Rolle des Entscheiders, des Handelnden und des Gestaltenden setzen oder ihn darin bestärken. Er ist prozessual gesehen „themenfrei“ und kann über die konkret genannten Anlässe, Themen und Ziele hinausgehen. Er kann diese in einen Gesamtzusammenhang stellen, der die Wahrnehmung und Bewertung des eigenen Selbst oder begrenzte Entscheidungs- wie Handlungsoptionen übersteigt und dem Coaching-Partner übergeordnete Sinn- und Existenzzusammenhänge aufschließt. Dabei bleibt der Coaching-Partner aber immer in der Rolle eines Partners, der nicht wie in der Psychotherapie regredierend vergangene Erfahrungen aufzuarbeiten oder nochmals durchzuleben hat, sondern der in einer positiven, die Zukunft aufnehmenden Weise bewusst und aktiv selbst gestalten kann. Auch wenn dies wegen der prägenden Wirkung der eigenen Geschichte zuweilen nur in einem begrenzten Umfang geschieht, so muss er sich doch sozusagen nicht aus der Rolle des „eingesperrten Kindes“ hinausbewegen und in jene eines Partners und des „erwachsenen Gestalters“ hineinwachsen, weil er im Rahmen des Coachings in dieser Rolle immer schon ist.

Die im Folgenden dargestellte „Pyramide der Lebenserfahrungen“ (siehe Abbildung 11) beschreibt das Grundkonzept der Entstehung und Ausprägung des Selbstwertgefühls eines Menschen aus der Sicht des Autors. Diese Pyramide der Lebenserfahrungen symbolisiert die gesamte bewusste und unbewusste Lebensgeschichte eines Menschen und setzt die zentralen Komponenten in Relation zueinander.

Innerhalb verschiedener Lebensphasen ereignen sich unzählige Lebenserfahrungen, die in verschiedenen Ausprägungen positiv (++, +), neutral (0), negativ (-, --), unklar (?, ??) oder ambivalent (++, + / -, --) hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Selbstwertgefühl sind. Besonders hohe Ausprägungen positiver oder negativer Erfahrungen oder ambivalente Bewertungen bzw. differenzierte Mischkonstellationen sind hiermit prinzipiell inkludiert. Positive Einzelerfahrungen stärken normalerweise das Selbstwertgefühl, während negative Erfahrungen den empfundenen Selbstwert entsprechend einschränken. In der Summe ist jedoch die gesamte Balance zwischen positiven und negativen Erfahrungen wichtig: Wer im Laufe seines Lebens ausschließlich positive Erfahrungen macht, erhält ein unrealistisches Bild seiner Selbstwirksamkeit wie seiner Bedeutung und droht in der Folge oft, unerwartete oder neue Belastungssituationen nicht adäquat bewältigen zu können. Überlastung, Überforderung, Abwehr, Flucht, Vermeidung können die Folgen sein. Umgekehrt: Negative Erfahrungen wirken sich nicht per se oder für alle Zeit ungünstig auf das Selbstwertgefühl aus. Werden sie begrenzt als negative Erfahrungen erlebt und konstruktiv verarbeitet, dann können sie für den Aufbau des Selbstwertgefühls letztlich ebenfalls eine positive Bedeutung erlangen, da sie zu positiven Entscheidungen, zum Innewerden der eigenen Persönlichkeit und Rolle wie zur Akzeptanz der eigenen Grenzen führen können oder auch in eine kompensatorische Anstrengung münden, die viele positive Effekte und Verstärkungen nach sich ziehen kann. Treten die Belastungen hingegen massiv auf oder bleiben sie auf Dauer unverarbeitet, führen sie gewöhnlich im Lauf der Zeit zu einer Reduktion des Selbstwertgefühls, ob sich dies nun voll bewusst abspielt oder nur in einer dem eigenen Bewusstsein verborgenen Abwehrform äußert.

Das Selbstwertgefühl ergibt sich aus der Gesamtbilanz der verschiedenen Lebenserfahrungen, die ein Mensch im Laufe seines Lebens macht und die sich in verschiedenen Teilbilanzen niederschlagen. Dabei können nach Auffassung des Autors vier Bilanzen unterschieden werden, die in einem komplexen Regelkreis miteinander verschaltet sind:

1. Die aktuelle Bilanz I: Bewusste aktuelle Erinnerungen,
   die bewusstseinsmäßig ganz aktuell und unmittelbar zugänglich sind. Diese Bilanz umfasst in der Regel nicht mehr als ungefähr die letzten ein bis zwei Jahre.
2. Die aktuelle Bilanz II: Bewusstseinsnahe Erinnerungen,
   die vergleichsweise schnell und klar durch eine erhöhte Selbstaufmerksamkeit aktualisiert werden können. Diese Bilanz umfasst bewusstseinsmäßig nicht direkt zugängliche („abgesunkene"), aber mit der aktuellen Bilanz I verwobene Teile und weiter zurückreichende Erfahrungsniederschläge aus den vergangenen Jahren, die aber durch den Coaching-Dialog und/ oder durch intensive Selbstreflexionen zugänglich und wieder aktualisiert werden können.
3. Die Präge-Bilanz als Bilanz III: Besondere biographische Prägesituationen,
   die nur durch eine intensive Selbstreflexion oder einen längeren und intensiven Reflexions-Dialog bewusst gemacht und aufgearbeitet werden können (Langzeit-Coaching, Psychotherapie u.Ä. zur Aufdeckung der biographischen Muster).
4. Die Gesamtbilanz als Bilanz IV: Resultante aller Erfahrungen und Leitperspektive,
   die in einer Gesamtschau aller Lebenserfahrungen, Gefühle und Bewertungen zu dem aktuellen Betrachten, Erleben und Bewerten des Gewesenen wie des aktuell Erlebten führt: ein Fazit zur eigenen Person, zur eigenen Kompetenz und Leistung, zum eigenen Leben und zur identifizierten sozialen Position, das die aktuelle Situation, die eigene Person und die dazu gehörende soziale Umgebung wie auch die Erwartungen an die Zukunft betrifft.

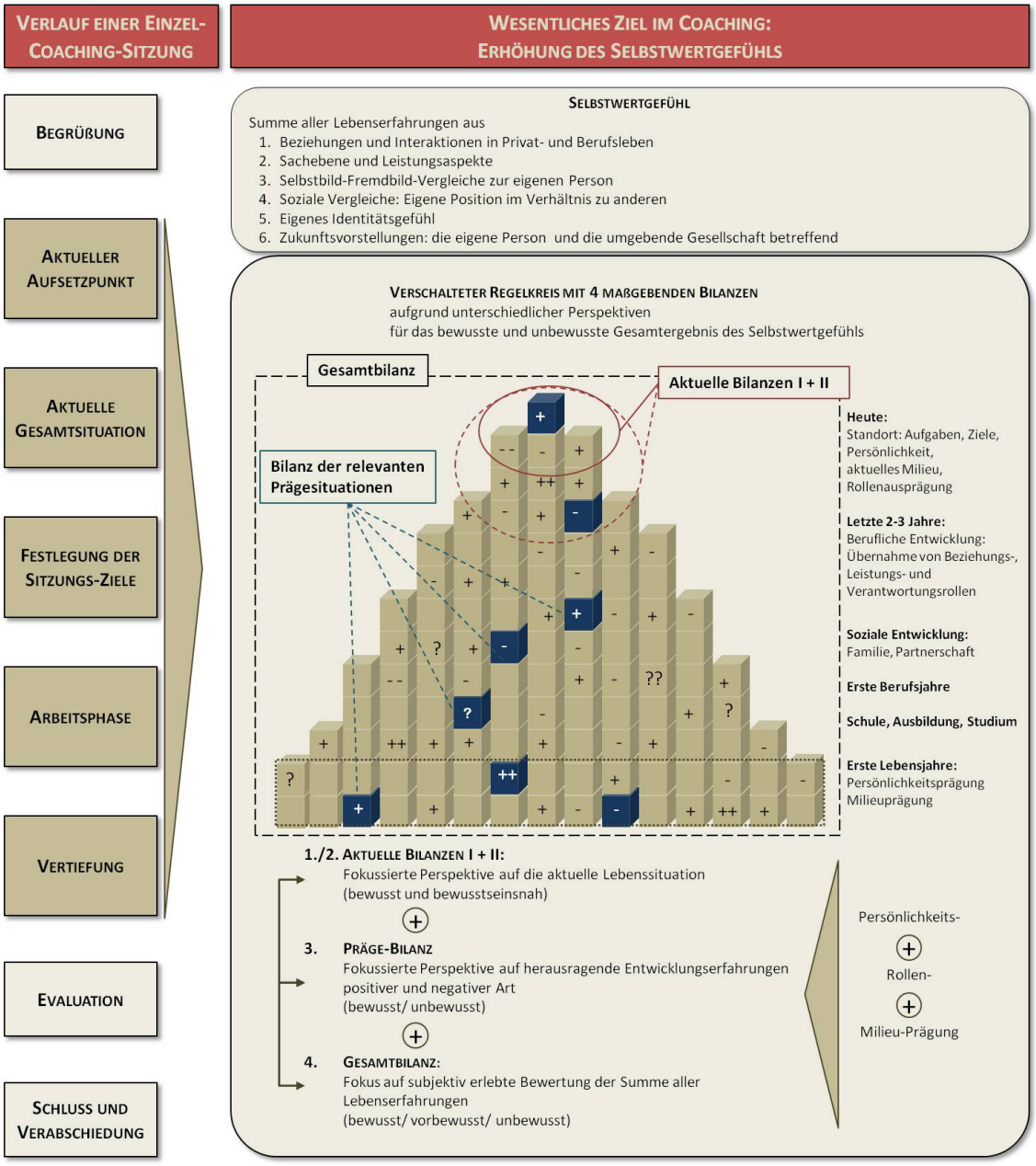

Abbildung 11: Kernverständnis des Selbstwertgefühls nach Böning

Das Ergebnis der Gesamtbetrachtung führt zu Gefühlen und Aktionsbereitschaften, die sich auf Motivation, Erwartungen und Pläne des Betreffenden auswirken. Sie führen zu neuem Mut oder zur wütenden Revolte, zu Resignation oder verzweifeltem Aufgeben – oder auch zur besonnenen Entschlossenheit und zur konsequenten Umsetzung der Ziele und Pläne angesichts der bevorstehenden Herausforderungen.

Diese vier Bilanzen sind nicht deckungsgleich mit dem Johari-Fenster von Joseph Luft und Harry Ingham (vgl. z.B. Luft, 1971; Luft & Ingham, 1955), das in abstrakter Form stärker das Verhältnis der bewusst und unbewusst zugänglichen bzw. zugänglich gemachten Anteile des eigenen Selbst gegenüber der eigenen Person bzw. gegenüber anderen Menschen thematisiert und auf die Veränderungen der relativen Anteile durch ein unmittelbares Feedback aus der Umgebung fokussiert.

Durch die systematische Reflexion anhand der vier Bilanz-Perspektiven wird die individuelle Struktur des Selbstwertgefühls allmählich bewusst greifbar und benennbar. Es wird deutlich, wo positive oder defizitäre Ausprägungen des Selbstwertgefühls vorhanden sind und welchen relativen Einfluss sie auf die heutige Persönlichkeit und ihre Bewältigung der aktuellen beruflichen wie privaten Herausforderungen ausüben.

Die sechs wesentlichen Dimensionen des Selbstwertgefühls, auf denen die unzähligen einzelnen Lebenserfahrungen letztlich „laden“, sind nach Auffassung des Autors die folgenden:

1. Die Beziehungs- und Interaktionsebene

   Hier laden die Erfahrungen aus der Herkunftsfamilie, die in der Vergangenheit prägenden und in der aktuellen Gegenwart wesentlichen Beziehungssituationen im relevanten privaten, sozialen und beruflichen Umfeld, die z.B. die Erfahrungen von Vertrauen, Geborgenheit, Akzeptanz, Liebe, Loyalität, das Gefühl des Dazugehörens und letztlich das der eigenen Identität betreffend.
   Grundfragen lauten: Wie befriedigend wurden früher und sind heute meine ganz persönlichen Beziehungsbedürfnisse erfüllt? Wie wurde und werde ich geliebt von den wichtigen Beziehungspersonen in meinem Leben? Wohin gehöre ich? Wie definiere ich mich im Verhältnis zu anderen? Wie wurde ich definiert – und was habe ich daraus gemacht?

2. Die Sach- und Leistungsebene

   Grundfragen lauten: Was kann ich? Welche Fähigkeiten, Kompetenzen, aber auch Begrenzungen und Defizite sind mir eigen – sowohl im Berufs- wie Privatbereich?
   Wie befriedigend wurden früher und sind heute meine individuellen Leistungsbedürfnisse/ Kompetenz-Erwartungen erfüllt und anerkannt? Wo stehe ich im Vergleich zu anderen?

3. Die Vergleiche des Selbstbildes mit den Fremdbildern und dem sozialen Feedback

   Grundfragen lauten: Wie standen und stehen für mich wichtige Sozialpartner im Laufe des Lebens wie auch in der aktuellen Situation mir gegenüber? Wie haben sie mich gesehen? Wie haben sie mein Verhalten, meine Leistungen und meine Persönlichkeit gesehen? Wie sehen sie mich (heute)? Was halten sie von mir?
   Wie sehe ich mich selbst? Wie lauten die mir wesentlichen Übereinstimmungen? Was sind die wichtigen Differenzen mit wessen Fremdbild von mir – und was bedeutet mir das?

4. Die sozialen Vergleiche

   Grundfragen lauten: Was habe ich erreicht und erlebt im Vergleich mit mir wichtigen Anderen? Mit wem wurde ich verglichen? Mit wem vergleiche ich mich heute selbst? Mit wem sollte ich mich vergleichen? Mit wem kann ich mich vergleichen? Wer und was sind meine Maßstäbe? Bin ich bei diesen Vergleichen realistisch?

5. Die Zukunftsvorstellungen des Einzelnen

   Diese beziehen sich primär auf die noch offen stehenden und individuell wesentlichen Lebensaspekte, Lebensziele, emotionalen und sozialen Bedürfnisbefriedigungen und

Umsetzungs- wie Leistungs- und Gestaltungschancen bezüglich Beruf, Karriere, Erfolg und Erfüllung in den für ihn wichtigen Bereichen. Aber auch die engere und weitere soziale Umgebung (Familie, Firma, Gesellschaft und politisches System), die den sozialen Rahmen des eigenen Lebens wie den Lebensraum relevanter anderer Menschen abgeben, gehören dazu.
Grundfragen lauten: Welches Leben liegt vor mir? Was kann und soll mir noch gelingen? Was wünsche ich mir für das Zusammenleben mit wichtigen andern Menschen: Wie wird sich meine mir wichtige soziale Umgebung und die Gesellschaft entwickeln? Habe ich Befürchtungen für die Zukunft? Worin liegt meine Hoffnung für die Zukunft?

6. Das eigene Identitätsgefühl

   Dieses enthält die eigenen Vorstellungen und Empfindungen, die das eigene Ideal- sowie das tatsächliche und das befürchtete Real-Selbstbild betreffen, auch die Vorstellungen der relevanten sozialen Umgebung zu meiner Rolle im umgebenden System.
   Grundfragen lauten: Wer bin ich? Was für ein Mensch bin ich? Wie soll ich sein? Wie bin ich wirklich? Wie und wer will ich sein? Was sind meine erfüllten und was sind meine unerfüllten Sehnsüchte in Bezug auf mich selbst? Habe ich eine passende Verortung in einem für mich wichtigen Sozialgefüge?

Gehören die drei zuerst genannten Dimensionen des Selbstwertgefühls – erstens die Beziehungs- und Interaktionsdimension, zweitens die Sach- und Leistungsdimension sowie drittens die Vergleiche von Selbst- und Fremdbild fast wie selbstverständlich zu unserem Grundverständnis des Selbstwertgefühls, so scheint dies weniger bei den drei folgenden Dimensionen der Fall zu sein. Die hier angesprochene Dimension der permanenten sozialen Vergleiche, die unsere Maßstäbe von Erfolg, der Güte von Leistungen sowie unsere Erwartungen an unsere eigene Entwicklung und die Höhe unserer Ansprüche beeinflusst, könnte gerade bei der Gruppe der Führungskräfte eine noch bedeutendere Rolle zu spielen, als dies ohnehin bei Menschen der Fall zu sein pflegt. Erklärbar könnte dies dadurch sein, dass gerade Führungskräfte sich ohnehin mit permanenten Leistungs-, Nützlichkeits- und Effizienz-Abgleichen beschäftigen, was sich generalisierend relativ leicht auch auf ihr Selbstwertgefühl übertragen dürfte. Die durch die Beschäftigung mit Zahlen, Messgrößen und sonstigen wettbewerbsorientierten Vergleichen ausgelöste Dauerbetrachtung von Kennwerten für die hierarchische Positionierung, für Status, Einkommen und Macht wird auch auf das Selbstwertgefühl übertragen und an erkennbaren Merkmalen festgemacht. Den dafür erforderlichen Orientierungsrahmen für die Vergleichsprozesse der Führungskräfte geben das aktuelle soziale Milieu der ähnlich positionierten Führungskräfte sowie das Unternehmensmilieu in der jeweiligen Branche ab. Dazu gehören die wesentlichen gültigen Standards, Werte, Verhaltensweisen und Spielregeln, herausgehobene Personen und Persönlichkeiten, der Anspruch des Einzelnen an die eigene Leistung, aber auch die eigenen Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich der eigenen Aufgabe. Vor allem jedoch zählt bei Führungskräften die angemessene „Vergütung“ in Form von Geld, Aufgaben, Rollen, Rangzuweisungen und in herausragender Weise in Form von Macht und Gestaltungsmöglichkeiten (Sinus Sociovision, 2009; Ascheberg, 2006; Schulze, 2000b).

Festinger (1954) beschreibt in seiner Theorie Sozialer Vergleichsprozesse, wie sich Individuen subjektiv von der Gültigkeit der Meinung überzeugen, die sie von sich selbst (v.a.

bezogen auf Fähigkeiten) und ihrer Umwelt haben. Hinter der Theorie steht die Annahme, dass Menschen ein Grundbedürfnis haben, die eigenen Meinungen und Fähigkeiten zu vergleichen und zu bewerten. Zum Vergleich können dabei objektive Bewertungsmaßstäbe (z.B. Gewicht, Volumen, Größe, Zeit) oder auch soziale Urteilsdimensionen dienen, womit der Vergleich mit relevanten anderen Personen gemeint ist. Je größer die relevanten Differenzen zwischen der eigenen Person und anderen sind, umso geringer wird tendenziell das Bedürfnis, sich mit ihnen zu vergleichen. Das Vergleichsbedürfnis wird im Prinzip umso größer, je ähnlicher man sich gegenüber anderen erlebt. Treten Diskrepanzen auf, gibt es grundsätzlich die folgenden Möglichkeiten: Man ist geneigt, sich anzupassen, sich zu ändern oder auch den Vergleich abzubrechen, indem man die betreffende Person aus seinem Vergleichsspektrum ausschließt. Der Druck, sich an andere Personen anzunähern, wird dabei umso höher, je größer die Bedeutung der entsprechenden Fähigkeit oder Meinung dieser anderen für die eigene Person ist. Im Allgemeinen gibt es die Neigung, sich tendenziell eher mit Personen zu vergleichen, die höhere Fähigkeiten, Merkmale und gewünschte Attribute besitzen als man selbst. Eine Ausnahme stellen leistungsschwache Personen dar, die sich gern mit noch schwächeren Personen vergleichen, um ihr Selbstwertgefühl zu erhalten. Für eine realistische Selbsteinschätzung ist ein Wissen über das Spektrum von Situationen, Fähigkeiten, Ergebnissen, Meinungen und Bewertungen wichtig, um die eigene Lage im Feld zwischen den Extrempolen angemessen verorten zu können (Thomas, 1992, 1991).

Die Wertigkeit der eigenen Person wird nicht nur aus vergangenen und gegenwärtigen Erfahrungen bestimmt, sondern auch aus dem Vergleich des eigenen Ideal-Selbst mit dem identifizierten Real-Selbst, aus dem sich Gefühle der Übereinstimmung oder Nichtübereinstimmung mit sich selbst ergeben – und Gefühle einer störenden Brüchigkeit, der Angst vor dem eigenen Scheitern oder einer zufrieden und glücklich machenden Balance hinterlassen.

Schließlich spielen Vorstellungen über die Zukunft eine Rolle, zu der u.a. der eigene Lebensentwurf bezüglich der Karriere, zu bestimmten Arbeits- und Berufszielen und hinsichtlich der persönlichen Entwicklung gehört. Auch Ziele und Wünsche, die die persönlichen Familien- und Freundschaftsbeziehungen, die Erfahrung von emotionaler Nähe und Glück, den Umgang mit Krisen, die noch mögliche Selbstentfaltung und das Streben nach der Erfüllung des angestrebten Lebenssinns betreffen, gehören dazu. Dieser sechste Aspekt konzentriert sich auf die offene Hoffnung oder Nicht-Hoffnung, die sich auf das in der Zukunft liegende persönliche Schicksal und das der relevanten sozialen Umgebung bezieht. Alle diese Aspekte konkretisieren die wichtige sechste Dimension des Selbstwertgefühls. Als Vorstellungen über die Zukunft sind sie Teile des Selbstwertgefühls.

Mit der im Coaching jeweils schwerpunktbetonten Aktualisierung und Reflexion der vier Bilanzen über die sechs Erlebnisdimensionen hinweg geht stets eine Veränderung der Selbstaufmerksamkeit einher. Wie Filipp & Freudenberg (Filipp & Freudenberg, 1989, S. 5) betonen, hat „der Zustand der selbstzentrierten Aufmerksamkeit […] bedeutsame Auswirkungen auf das Verhalten und Erleben der Person.“ Um den Schritt von einer erhöhten Aufmerksamkeit für das Selbst zu einer angemessenen Zielklärung, zu sinnvollen und nachhaltigen Entscheidungen, zu einer verstärkten Selbstwirksamkeitserwartung oder gar zu dauerhaften Veränderungen im Selbstwertgefühl zu machen, wird im (Business-)Coaching die

dialoggesteuerte ergebnisorientierte Selbst- und Zielreflexion in systematischer Weise über die konkreten Themen und Ziele hinaus angeregt und gezielt intensiviert (vgl. auch Duval und Wicklund, 1972 zitiert nach Greif 2008). Die damit verbundene Ressourcenaktivierung hat eine die Person stabilisierende Nachhaltigkeit zum Ziel. Allerdings hat diese Vorgehensweise im Rahmen des Coachings, vor allem des Business-Coachings, deutliche Unterschiede zu einem psychotherapeutischen Prozess, da er nicht auf die Wiederherstellung einer gestörten psychischen Gesundheit eines Patienten oder Klienten ausgerichtet ist. Das Vorgehen mündet nicht in die im Therapieprozess oft angestrebte biographische Aufarbeitung einer überbelasteten Persönlichkeit, sondern richtet sich vielmehr stärker an Notwendigkeiten aus, die sich aus den zu bearbeitenden Themen und Zielen ableiten. Die Bilanzen können gestreift oder tiefer angerissen werden, werden aber nur insofern bearbeitet, als es zum Zweck der aus den aktuellen Erfordernissen des Coaching-Partners abzuleitenden Ressourcenaktivierung zweckmäßig ist.

So erhält die Rolle des Coaches die Bedeutung einer zentralen Ressource, da er mit seinen Fähigkeiten zur Stimulation der Selbstaufmerksamkeit, zur Erhöhung der Selbstwirksamkeit, mit seiner verstehenden und animativen Art des Umgangs mit dem Coaching-Partner direkte Impulse setzen kann, die ein normales Alltagsgespräch oder eine reine Selbstreflexion nur schwer – wenn überhaupt – auslösen können. Er als prinzipieller Anderer kann durch seine Dynamisierungsmöglichkeiten potentiell den Spiegel darstellen, der aus den gewohnten Denkbahnen und Gefühlsreaktionen herausführen kann. Er verfügt über andere Perspektiven und kann prinzipiell jene ungewohnten Vergleiche anführen, die zu einer anderen Betrachtung der Umstände führen können, als sie die eingespielten mentalen Haltungen des selbstgewissen, aber vielleicht auch des selbstverlorenen Ichs zur Verfügung stellen. Und er kann jene von außen kommende unmittelbare soziale Verstärkerquelle darstellen, die evolutionsbedingt schwerer wiegen kann als die allein von innen kommenden Gedanken und Gefühle. Ob im Sinne des asiatischen Yin und Yang, ob in der Form des dialektischen Gegenübers oder in Form eines geliebten Partners: Der verstehende Andere stellt im realen oder auch vorgestellten kommunikativen Dialog jene erweiterte existentielle Grundbedingung her und dar, durch den das sich selbst vergewissernde Ich über sich selbst hinausgelangen kann zu jener Ganzheit im weltlichen Sein, die der Einzelne alleine nur schwer oder sogar überhaupt nicht zu erreichen vermag, wie Philosophen wie Martin Buber (1973), Karl Jaspers (1962, 1957) oder Jean-Paul Sartre (1991) in ihren je eigenen existentiellen Betrachtungen eindrucksvoll herausgearbeitet haben. Und die in den philosophischen Betrachtungen von Sören Kierkegaard eine Brücke zu den Religionen finden, in denen das dialogische Prinzip und das duale Verhältnis noch jene metaphysische Steigerung erfahren, die das irdische Geborgensein, Anerkannt werden, Orientierung erhalten und Erreichen von Zielen sogar noch durch das Angebot der göttlichen Gnade und paradiesischen Erlösung zu übersteigen versprechen.

Diese philosophischen und religiösen Dimensionen sind aber im Selbstreflexionsprozess des Business-Coaching kein zentrales Thema und waren im Rahmen der vorliegenden Studie kein Gegenstand einer systematischen Betrachtung.

3.5.2.4 Weitere theoretische Ansätze und Konzepte im Rahmen des Business-Coachings der vorliegenden Untersuchung

Für das systematische und ergebnisorientierte Reflektieren der Themen des Coaching-Partners, seines Selbst, seiner Ziele und Probleme sowie seiner Selbstwert-Bilanzen bildeten auf Seiten der Coaches zusätzlich zu den oben schon genannten Coaching-Ansätzen und Interventionen (vgl. Kapitel 3.3) die allgemeinen theoretischen Ansätze und Konzepte aus der Arbeits- und Organisationspsychologie, speziell der Führungs- und Managementtheorie (siehe z.B. (Laufer, 2009; Malik, 2006, 2005; Steinmann & Schreyögg, 2005; vgl. z.B. Mintzberg, 1980) sowie der allgemeinen Sozialpsychologie und Entwicklungspsychologie das Fundament. Hinzu kamen ergänzend Ansätze aus der Sozialstrukturanalyse (z.B. Bremer & Lange-Vester, 2006; Hradil, 2004; Vester, von Oertzen, Geiling, Hermann & Müller, 1993) sowie der Lebensstil- und Milieuforschung mit wissenschaftlichem oder marktwirtschaftlichem Hintergrund (Ascheberg, 2010; SIGMA, 2010; Sinus Sociovision, 2010, 2009; Ascheberg, 2006; Sinus Sociovision, 2002; Schulze, 2000a; Zerger, 2000).

Das diesbezügliche Grund-Know-How wurde allerdings nicht für die vorliegende Untersuchung spezifisch kodifiziert oder trainiert. Eine nur für die Durchführung der Untersuchung geltende Auswahl an Herangehensweisen, Führungstheorien, Coaching-Methoden oder Techniken fand nicht statt.

Der Schwerpunkt und die Kompetenz der die Coachings durchführenden Management-Beratung liegen auf der psychologisch geprägten Beratung und Weiterentwicklung von einzelnen Führungskräften, Teams und Unternehmen. Daher ging es primär um die persönlichkeits- und rollenbezogene wie verhaltensorientierte Weiterentwicklung der Führungskräfte auf Top- bis Mittelmanagement-Ebene in den Bereichen Führung, Zusammenarbeit, Konflikt- und Selbstmanagement sowie Change-Management. Das Business-Coaching konzentrierte sich somit schwerpunktmäßig auf die Aspekte Führung, zwischenmenschliche Kommunikation, Persönlichkeit, Rolle, Organisation und Leistung, soweit sie mit dem äußeren wie inneren Verhalten der Beteiligten zu tun hatten.

In diesem Sinne wurde in einer systematischen Perspektive gerade den personenorientierten, positionsorientierten, interaktionsorientierten und situationsorientierten Führungstheorien der Vorzug gegeben, wenn Führungsfragen im Coaching-Prozess im Fokus standen (vgl. u.a. Rump, 2009; Homburg, 2004; von Rosenstiel et al., 2003; Neuberger, 2002). Dieses Vorgehen hatte das Ziel, den Kern der Ergebnisse der bisherigen Führungsforschung zielorientiert und erfolgreich für und mit dem Coaching-Partner zu nutzen. Dies unter der Annahme, dass grundsätzlich Einigkeit darüber besteht, dass Merkmale der (Führungs-) Person einen wesentlichen Einfluss auf den Führungserfolg haben (siehe z.B. von Rosenstiel, 2003; Gebert & von Rosenstiel, 2002), jedoch stets in Interaktion mit den jeweiligen situativen Gegebenheiten betrachtet werden müssen (so z.B. Yukl, 2002; Kieser, Reber & Wunderer, 1995). Im engeren Sinne waren für den vorliegenden Coaching-Ansatz gerade die führerzentrierten sowie die geführtenorientierten Ansätze, die Rollentheorie sowie das Kontingenzmodell von Fiedler (F. E. Fiedler, 1967 zitiert nach von Rosenstiel, 2003) von Bedeutung (vgl. z.B. Rump, 2009; Neuberger, 2002). Bei den angewandten Führungskonzepten lag der State-of-the-art-Schwerpunkt auf der Partizipation der Mitarbeiter, auf Transparenz (Van Engen, van der Leeden & Willemsen, 2001), Beteiligung und verstärkt

auf den interpersonellen und kommunikationsbezogenen Kompetenzen (siehe z.B. Bennis & Nanus, 1985). Faktisch bedeutete dies, ein in der Tendenz eher transformationales Führungsverständnis als Bezugsrahmen zu verwenden, das sich in der bisherigen Forschung gegenüber dem klassischen transaktionalen Führungsstil als wirksamer erwiesen hatte (vgl. z.B. Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003; Bass & Avolio, 1994).

Mit diesen Führungstheorien kann in einem erheblichen Umfang der Rahmen abgesteckt werden, in dem Führungskräfte der verschiedenen Ebenen mit ihren vielfältigen Aufgaben, Funktionen und Rollen stehen. Es kann die Vielfalt der möglichen oder nötigen inhaltlichen Andockpunkte zum Thema Führung gut erfasst werden, die in den Coaching-Prozessen als Entwicklungsthemen gewöhnlich zum Tragen kommen.

Aus dem weiten Feld der allgemeinen Sozialpsychologie sollen nur rudimentär stellvertretend das Modell des angepassten Anspruchsniveaus nach Campbell et al. (1976, zitiert nach Möller, Laux & Kapfhammer, 2007), die Untersuchungen von Sherif (1935), Asch (1956, 1951), und Milgram (1982, 1963) zum Konformitätsverhalten, die Studien von Festinger (1957; 1956) zur Reduktion der kognitiven Dissonanz sowie das Stanford-Prison-Experiment (1971 zitiert nach Zimbardo, 2005) von Zimbardo zum Zwangsverhalten von Rollenträgern und die von Chabris und Simons (2011) zusammengetragenen Studien zum Phänomen des unsichtbaren Gorillas erwähnt werden.

Aus der Kommunikationspsychologie kamen klassische und gut kommunizierbare einfache Erklärungsansätze z.B. von Watzlawick et al. (1972), Schulz von Thun (1981) und die kybernetischen Ausführungen von Malik (2008) oder Frör (1976) zum Einsatz, die in die jeweiligen Praxissituationen übersetzt und durch weitere konstruktivistische Erklärungen ergänzt wurden. Ansätze dieser Art fanden ihre Anwendung in einer die dialogische Reflexion und Selbstreflexion des Coaching-Partners unterstützenden konzeptionellen Umrahmung, die in eine sehr praktische und konkretisierende Form herunter gebrochen werden musste, um für die Führungskräfte annehmbar und praxisrelevant zu sein. Zum Grundverständnis des vorliegenden Business-Coaching-Vorgehens gehörte also gerade die Übersetzung dieser Hintergrundperspektiven in eine möglichst alltagsnahe und an den realen Bezügen ausgerichteten Form, die mit Beispielen und realen Erfahrungen zu illustrieren war. Diese alltagsgemäße Übersetzung, die in die Selbststeuerung, Selbstgestaltung, die weitgehend eigenständige Lösungserarbeitung, die Selbstüberzeugung und die Eigenverantwortung bei der Entscheidung des Coaching-Partners transferiert werden konnte, hatte sich in früheren Praxiserfahrung der drei Coaches bewährt.

Dies gilt gerade auch für jene weitere Perspektive im Business-Coaching, die die Erfahrung und Selbstreflexion des Einzelnen übersteigen kann und eine ergänzende systemische Sicht verlangt: Die sozialpsychologischen und soziologischen Betrachtungen, die sich auf die Aspekte Unternehmenskultur und Subkulturen in Unternehmen beziehen (siehe z.B. Schein, 1995; Schumacher, 1995; Marshall & McLean, 1985) bzw. die sozialstrukturellen und milieutheoretische Konzepte aufgreifen, wie sie z.B. von Hradil (2004, 1999, 1992, 1987), Lütdke (2000, 1990, 1989), Flaig (1997), Vester, Hofmann und Zierke (1995), Vester et al. (1993) und insbesondere von Hartmann (2002) und Schulze (2000) vertreten wurden, zeigen Möglichkeiten, das Business-Coaching von einzelnen Führungskräften mit strukturellen und überpersönlichen Phänomenen zu verbinden, die aus einer rein individuellen Perspektive nur

schwer oder gar nicht zu erfassen, angemessen zu beurteilen oder gar erfolgreich zu gestalten sind. Einerseits bezieht sich das individuelle Coaching von Führungskräften/ Managern auf interne mentale Abläufe (Gedanken, Gefühle, Selbstbewertungen etc.) bzw. auf das individuelle Verhalten, andererseits konzentriert es sich oft auf das unmittelbar mit der Person verbundene interaktionelle Geschehen mit der direkten sozialen Umgebung im Unternehmen. Dies betrifft z.B. aber nicht nur einzelne Kollegen, Chefs oder Mitarbeiter, sondern auch den Umgang mit Gruppen oder größeren Organisationseinheiten im Unternehmen. Dabei ergeben sich zeitweise Problemstellungen, Perspektiven von Beteiligten und Bewertungsfragen, die aus einer Einzelbetrachtung oder einer individualpsychologischen Betrachtung heraus nur begrenzt zu erfassen sind. Z.B. haben Abteilungsleiter nicht dauernd mit dem Vorstand zu tun. Controller argumentieren aufgrund ihrer Aufgabe, Ausbildung und Rolle oft anders als Vertriebsleute. Entwickler in Industrieunternehmen pflegen ganz häufig anders den Endzustand der entwickelten Produkte einzuschätzen als Produktionsspezialisten, usw. Hieraus ergeben sich möglicherweise Auswirkungen auf die Problembetrachtung und das Problemlöseverhalten der Coaching-Partner, die aus einer Makroperspektive heraus die persönliche Betroffenheit, die Ursachenerklärung und die Lösungsansätze relativieren. Dadurch kann die rein individuelle Selbstreflexion und Erfahrungsauswertung des Coaching-Partners u.U. ergänzt werden um eine mehr einflussnehmende bzw. anleitende Komponente der Coach-Interventionen. Dies reduziert aber keineswegs die Entscheidungsmöglichkeiten und die Eigenverantwortung des Coaching-Partners, da dies in einer Angebotsform zu erfolgen hat, die die Grundprinzipien der Selbststeuerung im Coaching nicht infrage stellt. Aus diesem Grunde war die Vorgehensweise der Coaches prinzipiell durch eine Doppelperspektive gekennzeichnet, die sich in der Verwendung nicht nur individuumbezogener, sondern auch systemischer Kategorien und führungsbezogener bzw. organisationspsychologischer Theoriekonzepte niederschlug.

Mit diesen Beschreibungen sind die theoretischen Vorüberlegungen abgeschlossen, die die Voraussetzungen für die nachfolgenden Ausführungen zur Methodik und zu den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung darstellen.

3.6 Fragestellungen der vorliegenden Arbeit und Ableitung der Hypothesen

3.6.1 Fragestellungen

Die vorliegende Forschungsarbeit konzentriert sich auf drei thematische Schwerpunkte:

1. Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften, die Business-Coaching wahrnehmen

Die dazugehörenden Fragestellungen lauten:

1. Welche Persönlichkeitsmerkmale kennzeichnen Führungskräfte, die an einem businessbezogenen Einzel-Coaching teilnehmen – und unterscheiden sich diese von den jeweiligen Normierungsstichproben?
2. Gibt es wesentliche Unterschiede in den Persönlichkeitsprofilen von Top-, Senior- und Mittelmanagern, die an diesen businessbezogenen Einzel-Coachings teilnehmen?

2. Themen im Business-Coaching mit Top-, Senior- und Mittelmanagern

Hier lauten die Fragen wie folgt:

1. Welche Themen kommen in den Einzel-Coachings zum Tragen?
2. Gibt es thematische Schwerpunkte in den Einzel-Coachings von Top-, Senior- und Mittelmanagern sowie beim Vergleich von Erst- und Abschlussmessung?

3. Evaluation von Business-Coaching mit Top-, Senior- und Mittelmanagern aus großen Wirtschaftsunternehmen

Hier lauten die Fragen wie folgt:

1. Wie bewerten die Coaching-Partner das Coaching anhand der Ergebniskriterien Zielerreichungsgrad, Nutzen, Zufriedenheit und Transfer und ergeben sich Veränderungen bei der Selbstaufmerksamkeit und der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung von der Erst- zur Abschlussmessung?
2. Unterscheiden sich Top-, Senior- und Mittelmanager in ihren Bewertungen der Einzel-Coachings und ergeben sich Veränderungen in den Ergebniseinschätzungen beim Vergleich von Erst- und Abschlussmessung?
3. Wie schätzen die Coaching-Partner die Kompetenz der Coaches ein?
4. Unterscheiden sich Top-, Senior- und Mittelmanager in ihren Bewertungen der Coaches? Verändern sich die Kompetenzbewertungen beim Vergleich von Erst- und Abschlussmessung?

Die sich daraus ergebenden Hypothesen für die vorliegende Arbeit werden im nachfolgenden Kapitel dargestellt.

3.6.2 Ableitung der Hypothesen

Hier werden die Hypothesen der vorliegenden Arbeit dargestellt, die sich aus den Fragestellungen ableiten lassen. Es handelt sich dabei um fünf Hypothesengruppen, in denen jeweils mehrere Hypothesen zusammengefasst werden.

- Die Hypothesengruppen I und II fokussieren inhaltlich auf Fragestellungen zur Persönlichkeitsbeschreibung der gecoachten Führungskräfte bzw. auf die Ausprägung der Merkmale auf verschiedenen obersten bis mittleren Hierarchieebenen.
- Die Hypothesengruppe III fokussiert inhaltlich auf die im Coaching bearbeiteten Themen-Schwerpunkte der Führungskräfte der verschiedenen Hierarchieebenen.
- Die Hypothesengruppen IV und V decken inhaltlich Fragestellungen zur Evaluation des businessbezogenen Einzel-Coachings mit Führungskräften insgesamt sowie mit Führungskräften der verschiedenen Hierarchieebenen ab.

3.6.2.1 Hypothesengruppe I: Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale der Führungskräfte, die businessbezogenes Einzel-Coaching wahrnehmen

Es wird postuliert, dass Führungskräfte, die ein businessbezogenes Einzel-Coaching wahrnehmen, ein Persönlichkeitsprofil aufweisen, das sich von dem der jeweiligen Normierungsstichprobe charakteristisch unterscheidet und den Aufgaben und der Rolle von Führungskräften entspricht (siehe Kapitel 3.2). Dazu wurden die Hypothesengruppen I und II formuliert.

Diese beinhalten zum einen verschiedene Persönlichkeits-Dimensionen, zum anderen aber auch Unterdimensionen oder Facetten einzelner übergeordneter Faktoren. In verschiedenen Forschungsarbeiten wurde gezeigt, dass es sinnvoll ist, allgemeine Persönlichkeitsmerkmale z.B. zur Vorhersage der Wirksamkeit von Führung einzusetzen. Allerdings zeigte sich auch, dass spezifischere Persönlichkeitsmerkmale häufig den Grad an Varianzaufklärung deutlich erhöhen (vgl. z.B. Bergner, Neubauer & Kreuzthaler, 2010). Die Begründung erfolgt jeweils im Einzelnen bei der Herleitung der entsprechenden Hypothese.

(1) Zum Persönlichkeitsprofil von Führungskräften gehören allgemeine Persönlichkeitsmerkmale, die einen starken Zusammenhang zu beruflicher Leistungsfähigkeit, zu Karriereerfolg und Leadership aufweisen (siehe auch Kapitel 3.2.4):

- *Gewissenhaftigkeit* steht im positiven Zusammenhang mit allgemeiner beruflicher Leistung (vgl. z.B. Barrick & Mount, 1991; Tett, Jackson & Rothstein, 1991) und ist eine eigenschaftsorientierte Motivationsvariable mit herausragender Vorhersagekraft für die allgemeine berufliche Leistungsfähigkeit (vgl. Barrick, Mount & Judge, 2001). Darüber hinaus wird sie als bester Prädiktor für berufliche Leistungsfähigkeit von Managern beschrieben (vgl. Hurtz & Donovan, 2000 zitiert nach Muck, 2004) und weist einen starken konsistenten Zusammenhang zu Leadership auf (vgl. Judge et al., 2002). Sie korreliert allgemein positiv mit einem höheren Aufstieg und mit Karriereerfolg (vgl. Howard & Bray, 1990). Außerdem zeigt sich ein positiver Zusammenhang mit dem Gesamtwert des transformationalen Führungsstils (vgl. Bono

und Judge, 2004). Gewissenhaftigkeit steht für die Bereitschaft, Regeln zu folgen und Leistung zu bringen (vgl. z.B. Barrick & Mount, 2005, S.359). Verschiedene Unterdimensionen der Gewissenhaftigkeit konnten die Varianzaufklärung mehrerer Kriterien der Arbeitsleistung gegenüber der globalen Gewissenhaftigkeit noch deutlich erhöhen (vgl. Dudley, Orvis, Lebiecki & Cortina, 2006 zitiert nach Bergner, Neubauer & Kreuzthaler, 2010).

In Anlehnung an diese Befunde und die Erfahrungen des Autors in der Praxis wird postuliert, dass Führungskräfte gewissenhafter sowie pflichtbewusster, leistungsstrebender, selbstdisziplinierter und besonnener sind als die Normierungsstichprobe.

- Während sich Gewissenhaftigkeit als ein Persönlichkeitsmerkmal für beruflichen Erfolg und Leistung in verschiedenen Berufen darstellt, ist *Extraversion* v.a. ein valider Prädiktor für Erfolg in Berufen, die stark mit sozialer Interaktion einhergehen, u.a. für Manager (vgl. Barrick & Mount, 1991; Tett, Jackson & Rothstein, 1991). Extraversion kann nach Gewissenhaftigkeit die berufliche Leistungsfähigkeit von Managern am zweitbesten vorhersagen (vgl. Hurtz & Donovan, 2000 zitiert nach Muck, 2004) und erweist sich als konsistentestes Korrelat zu Leadership (vgl. Judge et al., 2002). Es ließen sich außerdem Zusammenhänge mit Karriereerfolg – allerdings nur in der europäischen Stichprobe (vgl. Boudreau, Boswell & Judge, 2001) – sowie mit Charisma (transformationaler Führungsstil) nachweisen (vgl. Bono & Judge, 2004).

  Durchsetzungsfähigkeit – als eine Facette der Extraversion – spiegelt wider, wie stark sich eine Person für ihre Interessen einsetzt, diese verteidigt oder ihnen nachgeht (vgl. Ames, 2008).Verschiedene Studien zeigen, dass andere Konstrukte, die für eine hohe Durchsetzungsfähigkeit stehen, wie z.B. Dominanz, Aggressivität oder Rücksichtslosigkeit, positiv mit der Wirksamkeit von Führung einhergehen (vgl. z.B. Bass, 1990; Gough, 1990; Lord, de Vader & Alliger, 1986 jeweils zitiert nach Bergner et al., 2010). Neben einer positiven Auswirkung auf instrumentelle Ergebnisse kann durchsetzungsstarkes Verhalten außerdem den Karrierefortschritt vorhersagen und die Beförderungswahrscheinlichkeit positiv beeinflussen (vgl. z.B. Dulewicz & Herbert, 1999; Wayne, Liden, Graf & Ferris, 1997; Johnson & Scandura, 1994 jeweils zitiert nach Bergner et al., 2010).

  Im Einklang mit bisherigen Befunden wird erwartet, dass Führungskräfte extravertierter und durchsetzungsfähiger sind als die Normierungsstichprobe.

- Die Offenheit für Erfahrungen hängt stark und konsistent positiv mit Leadership (vgl. Judge et al., 2002) sowie mit dem Gesamtwert des transformationalen Führungsstils zusammen (vgl. Bono & Judge, 2004).

  Wie Bergner, Neubauer und Kreuzthaler (2010) festhielten, geht u.a. die Handlungsorientierung mit Zielerreichung, der Beförderungswahrscheinlichkeit und der Zufriedenheit von Führungskräften einher. Sie sahen das Merkmal v.a. als charakteristisch für Extraversion. Im Zusammenhang mit der Dimension Offenheit für

Erfahrungen kann es jedoch auf die Facette *Offenheit für Handlungen* übertragen werden.

Demzufolge wird für die Führungskräfte eine höhere Offenheit für Handlungen im Vergleich zur Normierungsstichprobe erwartet.

- Zwar wird (eine zu große) Verträglichkeit als Dimension von einigen Autoren als eher hinderlich für Führungskräfte beschrieben (vgl. z.B. Salgado, 1997 zitiert nach Muck, 2004; Judge et al., 2002; Boudreau, Boswell & Judge, 2001). Dies gilt allerdings nicht für die darin enthaltene Facette *Vertrauen*, für die eher das Gegenteil angenommen wird. Wie auch Yunus (2007) in seiner grundsätzlichen Betrachtung der Globalisierungs-Entwicklung der vergangenen Jahre hervorhob, ist Vertrauen eine fundamentale Voraussetzung für das Gelingen von Geschäftsbeziehungen. Buß (2007) arbeitete in seinen Interviews mit Topmanagern über deren Selbstverständnis ebenfalls heraus, dass Vertrauen auch auf der unmittelbaren Verhaltensebene eine wichtige Kategorie im Führungsverständnis von Top-Führungskräften darstellt.

  Da Vertrauen demnach einen wichtigen Faktor für erfolgreiche Führungskräfte darstellt, wird postuliert, dass Führungskräfte hier höhere Werte als die Normierungsstichprobe aufweisen.

Hypothese 1/I:

> Führungskräfte weisen höhere Ausprägungen auf als die Normierungsstichprobe in der Dimension *Extraversion* und ihrer Facette *Durchsetzungsfähigkeit*, in der Facette *Offenheit für Handlungen* der Dimension Offenheit für Erfahrungen, in der Facette *Vertrauen* der Dimension Verträglichkeit sowie in der Dimension *Gewissenhaftigkeit* und ihren Facetten *Pflichtbewusstsein*, *Leistungsstreben*, *Selbstdisziplin* und *Besonnenheit*.

Neben diesen allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen, die bei Führungskräften deutlich stärker ausgeprägt zu sein scheinen als in der Normierungsstichprobe und die einen starken Zusammenhang zu Karriere und Erfolg aufweisen, sollten die Ausprägungen auf den beiden Faktoren Neurotizismus und Verträglichkeit demgegenüber eher geringer ausfallen (siehe auch Kapitel 3.2.4):

- Wie z.B. Judge et al. (2002) herausstellten, ist ein gering ausgeprägter *Neurotizismus* für Führungskräfte klar erfolgsrelevant. Führungskräfte sollten über eine hohe emotionale Stabilität verfügen, die ein guter Prädiktor für die allgemeine berufliche Leistungsfähigkeit zu sein scheint (vgl. Barrick & Mount, 2005; Barrick, Mount & Judge, 2001), vor allem für die berufliche Leistungsfähigkeit von Managern (vgl. Hurtz & Donovan, 2000 zitiert nach Muck, 2004). Emotionale Stabilität steht für Belastbarkeit, für das Abrufen von Ressourcen, um Aufgaben zu bewältigen und Leistungen zu erreichen (vgl. Barrick & Mount, 2005).

  Ein geringer Neurotizismus bzw. eine hohe emotionale Stabilität hängen mit einem höheren Karriereerfolg zusammen, wie eine Untersuchung an einer U.S.-Stichprobe

zeigte (vgl. Boudreau, Boswell & Judge, 2001). Weiterhin korreliert emotionale Stabilität hoch signifikant mit der Arbeits-, der Lebens- sowie der Karrierezufriedenheit, so die Ergebnisse einer Untersuchung an einer europäischen Stichprobe (ebd.). Außerdem wurde ein positiver Zusammenhang mit Charisma (transformationaler Führungsstil) nachgewiesen (vgl. Bono & Judge, 2004).

Basierend auf diesen Befunden wird erwartet, dass Führungskräfte im Vergleich zur Normierungsstichprobe eine geringere Ausprägung von Neurotizismus aufweisen.

- Die Dimension Verträglichkeit ist offenbar nicht in allen Aspekten (Facetten) erfolgsrelevant für Führungskräfte (vgl. Judge et al., 2002), sondern erweist sich oftmals auch als hinderlich dafür (vgl. Salgado, 1997 zitiert nach Muck, 2004). Basierend auf den praktischen Erfahrungen des Autors der vorliegenden Arbeit, werden diese Forschungsergebnisse dahingehend spezifiziert, dass gerade die Facetten *Entgegenkommen* und *Gutherzigkeit* diesen Effekt bewirken - und daher hier untersucht werden sollen. Aufgrund früherer Diskussionen mit Führungskräften wird angenommen, dass ein hohes Entgegenkommen sowie eine hohe Gutherzigkeit zum Teil einem angemessenen Führungsverhalten und einer zielorientierten Steuerung entgegen stehen, weil zur Führungsaufgabe in manchen Situationen gehört, dass gelegentlich Grenzsetzungen gegenüber Mitarbeitern und Kollegen vorgenommen und konfliktäre Entscheidungen getroffen werden müssen. Dieses Faktum macht auch verständlich, dass eine geringe Verträglichkeit u.U. sogar mit einem höheren Karriereerfolg zusammenhängen kann, wie sich in einer U.S.-Untersuchung herausstellte (vgl. Boudreau, Boswell & Judge, 2001).

  Wegen der heterogenen Wirkung der Verträglichkeits-Facetten (Vertrauen einerseits, Gutherzigkeit und Entgegenkommen andererseits) auf die Führungsaufgabe wird im vorliegenden Fall nur für die einzelnen Facetten eine Hypothese formuliert. Es wird ein geringeres Entgegenkommen und eine geringere Gutherzigkeit bei den Führungskräften im Vergleich zur Normierungsstichprobe erwartet.

Hypothese 2/I:

> Führungskräfte weisen niedrigere Ausprägungen auf als die Normierungsstichprobe in der Dimension *Neurotizismus* sowie in den Facetten *Entgegenkommen* und *Gutherzigkeit* der Dimension Verträglichkeit.

(2) Das Leistungsmotiv (need for achievement) unterscheidet Menschen dahingehend, welche Bedeutung sie der Planung und dem Anstreben ihrer persönlichen Ziele beimessen (vgl. McClelland, 1992). Leistungsmotivation steht für das Bestreben, durch das eigene individuelle Bemühen exzellent in seinen Leistungen und Fähigkeiten zu werden (vgl. McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1958 zitiert nach Bergner et al., 2010). Motivation und Leistungsmotivation im Besonderen werden sogar als Haupt-Determinanten von Arbeitsleistung angesehen (vgl. Colquitt, LePine & Noe, 2000; Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1995 beide zitiert nach Bergner et al., 2010). Es konnte gezeigt werden, dass Leistungsmotivation die Wirksamkeit einer Führungskraft positiv

beeinflusst (vgl. Litwin & Stringer, 1968 zitiert nach Bergner et al., 2010). Ganz in diesem Sinne wiesen Howard und Bray (1990) in ihrer Untersuchung den Zusammenhang zu höherem Aufstieg und Karriereerfolg nach (siehe auch Kapitel 3.2.4.1).

- *Dominanz*, als eine Dimension der Leistungsmotivation, steht in einem positiven Zusammenhang zur Wirksamkeit von Führung (vgl. u.a. Bergner, Neubauer & Kreuzthaler, 2010).

- Die Ergebnisse der Studie von Roco (2002) zeigen, dass erfolgreiche Manager u.a. eine gute *Selbstkontrolle* über ihre Gefühle besitzen.

- Die Merkmale *Beharrlichkeit*, *Engagement*, *Erfolgszuversicht*, *Furchtlosigkeit*, *Lernbereitschaft* und *Selbständigkeit* werden vom Autor prinzipiell als inhaltlich rollennahe Persönlichkeitsmerkmale dominanter, durchsetzungsfähiger, ehrgeiziger, handlungsorientierter und initiativer Führungskräfte interpretiert. Dies geht auch mit den Ergebnissen der Befragung der Identity Foundation (2001) einher: Wie Neuner (2001, S. 35) feststellte, ziehen sich u.a. die folgenden Merkmale wie ein roter Faden durch das Leben der befragten Spitzenmanager: „Leistungsorientierung“ (*Engagement* und *Beharrlichkeit*), „Werterhaltung“, d.h. die Einstellung, „sich im Leben treu zu bleiben, ehrlich, fair und offen zu sein, Fleiß und Disziplin zu pflegen“ (*Furchtlosigkeit* und *Lernbereitschaft*) und die „Vielseitigkeit und die Zuversicht, neue Aufgaben lösen zu können“ (*Erfolgszuversicht* und *Selbständigkeit*). Sie sind motiviert durch den „Wunsch […], unabhängig zu werden, eigene Leistung beizutragen, aus eigener Kraft das Leben zu meistern oder auch nur dem Gefühl der Minderwertigkeit zu begegnen“ (ebd., S. 24). D.h. sie können als ausgesprochen selbständig und engagiert beschrieben werden. Die Fähigkeit zu lernen sei außerdem ein wichtiges Kriterium bei der Stellenbesetzung von Spitzenpositionen (vgl. z.B. Hofmann, 2000 zitiert nach Collatz, 2006). Voraussetzung dafür ist wiederum die Bereitschaft, lernen zu wollen.

- Das Merkmal *Statusorientierung* wird diesem Merkmalskomplex ebenfalls erfahrungsbezogen zugeordnet, gerade weil es in der Praxis bei oberen und obersten Managern oft beobachtet werden konnte und fast als selbstverständlich betrachtet wird. Beispiele sind: der eigene Fahrer, die Reihenfolge in der Rednerliste, Reservierungen von Extra-Tischen, das eigene Casino, Kleidung, Büroeinrichtung und das Name-Dropping von prominenten Gesprächspartnern (siehe auch Hartmann, 2002). Diejenigen Führungskräfte, die sich mit dem Begriff „Elite“ identifizieren können, beschreiben sich auch selbst als Funktions- oder Positionselite (Neuner, 2001, S. 14) – und drücken das auch äußerlich aus.

Hypothese 3/I:

> Führungskräfte weisen höhere Ausprägungen auf als die Normierungsstichprobe in den Merkmalen *Beharrlichkeit*, *Dominanz*, *Engagement*, *Erfolgszuversicht*, *Furchtlosigkeit*, *Lernbereitschaft*, *Selbständigkeit*, *Selbstkontrolle* und *Statusorientierung*.

(3) Entscheidungen zu treffen gehört zu den zentralen Merkmalen von Führungskräften (z.B. Laufer, 2009; Malik, 2006; 2005; Steinmann & Schreyögg, 2005; Vroom & Yetton, 1973 zitiert nach von Rosenstiel, 2003). Qualität, Geschwindigkeit und Umsetzung getroffener Entschlüsse sind entscheidend für den Unternehmenserfolg, so die Aussage von Topmanagern (vgl. Roger & Blenko, 2006), siehe auch Kapitel 3.2.4.1.

- Entscheidungen können je nach Situation und Anforderungen eher intuitiv oder eher rational-analytisch getroffen werden (vgl. u.a. Gigerenzer, 2008). Eine *Präferenz für intuitives Entscheiden* (Entscheiden „aus dem Bauch heraus“) hängt positiv mit der Schnelligkeit zusammen, mit der Entscheidungen getroffen werden, sowie mit den Dimensionen Extraversion und Verträglichkeit des NEO-PI-R (vgl. Betsch, 2004).

- Die *Präferenz für Deliberation* (rational-analytisches Vorgehen) hingegen hängt positiv mit Gewissenhaftigkeit, mit Perfektionismus sowie mit dem Bedürfnis nach Strukturiertheit zusammen (ebd.). Aufgrund der Bedeutung der Gewissenhaftigkeit für Leadership, berufliche Leistungen und Karriereerfolg wird erwartet, dass Führungskräfte eine stärkere Präferenz für den deliberaten Entscheidungsmodus aufweisen als die Normierungsstichprobe. Bezüglich der Präferenz für Intuition werden keine Annahmen getroffen.

Hypothese 4/I:

> Führungskräfte weisen eine stärkere *Präferenz für Deliberation* auf als die Normierungsstichprobe.

(4) Trotz einer zunehmenden allgemeinen Arbeitsbelastung von Führungskräften/ Managern in den letzten Jahren empfand die Mehrheit der von Kienbaum und dem Harvard-Business-Manager (2007) im Rahmen der „Work-Life-Balance“-Studie befragten Manager ihre Situation als herausfordernd bzw. als normal (siehe auch Kapitel 3.2.4.1). Sie betonten, dass ihnen ihr Job nach wie vor Spaß mache. Auch schon frühere Untersuchungen hatten gezeigt, dass Manager/ Führungskräfte trotz der ihnen regelmäßig zugeschriebenen Arbeitsbelastung relativ stabile Werte der psychischen und physischen Gesundheit aufweisen (Burke, 2002; Hemingway, Nicolson, Stafford, Roberts & Marmot, 1997; Stansfeld, Fuhrer, Head, Ferrie & Shipley, 1997, jeweils zitiert nach Jacobshagen et al., 2005) – trotz hoher Anforderungen (Burke, 1998 zitiert nach Jacobshagen et al., 2005), langer Arbeitszeiten (Brett & Stroh, 2003 zitiert nach Jacobshagen et al., 2005) und stetig ansteigender Stressoren (Marino, 1997; Tillson, 1997 zitiert nach Jacobshagen et al., 2005). Hintergrund seien verschiedene intrinsische und extrinsische Motivatoren sowie eine besondere Form von Coping aufgrund einer hohen

Entscheidungsmacht und Handlungsfreiheit einerseits (Bernin & Theorell, 2001; Karasek & Theorell, 1990 zitiert nach Jacobshagen et al., 2005) und dem Ausmaß an sozialer Unterstützung im Rahmen der Berufsausübung andererseits (Marmot, Ryff, Bumpass, Shipley & Marks, 1997; Jacobshagen, Amstad, Semmer & Kuster, 2005 zitiert nach Jacobshagen et al., 2005).

- *Lebenszufriedenheit* steht anscheinend in einem positiven Zusammenhang zum subjektiven Berufserfolg und zur Laufbahnzufriedenheit (Dette, 2005). Die Dimension *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit* (AVEM) bildet dabei einen naheliegenden geschlussfolgerten Zusammenhang ab.

- Barrick und Mount (2005) hielten weiterhin fest, dass zu erfolgreichen Managern u.a. auch eine Portion Ehrgeiz gehört. Und nach Bergner et al. (2010) sind Führungskräfte, die u.a. auch ehrgeizig sind, insgesamt zufriedener. Auch ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie ihre Ziele erreichen und in der Hierarchie aufsteigen. Der Aspekt Ehrgeiz soll in der vorliegenden Arbeit anhand der Dimensionen *Beruflicher Ehrgeiz* und *Verausgabungsbereitschaft* (AVEM) gemessen werden, die Aspekte der Zielerreichung und des Karriereaufstiegs durch die Dimension *Erfolgserleben im Beruf*.

- Initiative, Entscheidungsfähigkeit und Handlungsorientierung gehören zu den bekannten klassischen Anforderungen an Führungskräfte überhaupt. Sie können als Aspekte einer *Offensiven Problembewältigung* betrachtet werden.

- Perfektionismus wird zwar im Allgemeinen als wenig hilfreich und eher kontraproduktiv für Führungskräfte gesehen (vgl. z.B. Harvey, Moeller & Williams, 2011; Bergner et al., 2010). Gleichzeitig lässt sich in der Alltagspraxis oft ein Perfektionsanspruch vor allem oberster und oberer Führungskräfte beobachten. Dieser äußert sich z. B. in dem Anspruch an Vorlagen und Ausarbeitungen nachgeordneter Führungsebenen oder in dem Vorbereitungsaufwand für Präsentationen und (öffentlichen) Veranstaltungen mit Vorstandsbeteiligung. Insofern wird mit dem Einsatz der Dimension *Perfektionsstreben* des AVEM eine Operationalisierung der feststellbaren Persönlichkeitsmerkmale und eine Klärung der Ausprägung auf den verschiedenen Führungsebenen angestrebt.

In der Gesamtbetrachtung wird angenommen, dass die das Business-Coaching in Anspruch nehmenden Führungskräfte eher durch ein gesundheitsförderliches Profil zu charakterisieren sind.

Hypothese 5/I:

> Führungskräfte weisen höhere Ausprägungen auf als die Normierungsstichprobe in den Dimensionen *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit*, *Beruflicher Ehrgeiz*, *Verausgabungsbereitschaft*, *Perfektionsstreben*, *Offensive Problembewältigung*, *Erfolgserleben im Beruf* und *Lebenszufriedenheit*.

(5) Die Disposition Selbstaufmerksamkeit steht für die relativ stabile Tendenz, sich selbst zum Gegenstand reflexiver Aktivitäten zu machen (vgl. Asendorpf, 2007); (siehe auch Kapitel 3.5.1.3). Dies bezieht sich zum einen auf das private Selbst (Reflexionen über die nur der eigenen Person zugänglichen Aspekte), zum anderen auf das öffentliche Selbst, in dessen Mittelpunkt die Wirkung der eigenen Person auf andere steht (vgl. Hall, 2004 zitiert nach Taylor, 2010; Asendorpf, 2007; Filipp & Freudenberg, 1989). Für Führungskräfte erscheinen beide Komponenten als erfolgsrelevant, da es sich bei ihnen um eine Berufsrolle mit zentralen interaktiven Komponenten handelt. Sie sollten unter dem Aspekt ihrer Führungsaufgabe und ihrer Führungswirkung in der Lage sein, sich ihre eigene Verfassung und Befindlichkeit aktiv zu vergegenwärtigen und ihre individuellen Stärken und Schwächen in einer gegebenen Situation zu bilanzieren. Oder anders ausgedrückt: Sie sollten in der Lage sein, ihre Ressourcen zu (er)kennen und ihre konkreten Lernbedarfe zur Lösung einer gegebenen Herausforderung bzw. ihre allgemeineren persönlichkeitsbezogenen Weiterentwicklungsbedarfe wahrzunehmen. Empirische Arbeiten zeigten, dass bei Personen mit einer hohen Privaten Selbstaufmerksamkeit eine starke Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung verschiedener Persönlichkeitsmerkmale vorlag (vgl. z.B. Amelang & Borkenau, 1984 sowie Cheek, 1982 zitiert nach Asendorpf, 2007). Da Führung v.a. ein interaktiver Prozess ist, wird eine (hohe) Aufmerksamkeit bezüglich ihrer Wirkung auf andere als ein wichtiges Persönlichkeitsmerkmal erwartet (vgl. auch Taylor, 2010).

Hypothese 6/I:

> Führungskräfte weisen eine stärkere *Private* sowie *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* auf als die Normierungsstichprobe.

(6) Das erstmalig durch Bandura (1977) dargestellte Persönlichkeitsmerkmal Selbstwirksamkeit („self-efficacy“) wird u.a. definiert als „subjektive Gewissheit, neue oder schwierige Anforderungssituationen aufgrund eigener Kompetenz bewältigen zu können“ (Schwarzer et al., 2002) und kann insofern synonym mit Selbstwirksamkeitserwartung, Kompetenzerwartung, optimistischer Selbstüberzeugung sowie „personal resource beliefs“ benutzt werden (Schwarzer, 2002, 1994a, 1994b, 1992). Für Führungskräfte ist die *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung* damit eine wesentliche personale Ressource. Sie betrifft die Selbsteinschätzung, ob vorliegende Herausforderungen mit den vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen bewältigt werden können. Auch Greif (2008) betont die Wichtigkeit dieses Aspektes in Coaching-Prozessen, vertritt aber die Auffassung (persönliche Mitteilung), dass im Rahmen von Coaching-Evaluationen als Ergebniskriterium eher eine spezifische als die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung zur Messung verwendet werden sollte, um spezifische Effekte besser messen zu können. Trotz der nachvollziehbaren Berechtigung dieses Argumentes schienen dem Autor der vorliegenden Arbeit aber andere Aspekte noch gewichtiger: Die aus der Erfahrung heraus zu erwartende Heterogenität der verschiedenen Themen in den durchzuführenden Einzel-Coachings war der eine Grund, der gerade die Verwendung des Kriteriums der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung als zweckmäßig und notwendig erscheinen ließ. Die

weiteren Gründe bestanden darin, dass es sich bei der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung um ein zentrales Merkmal von Führungskräften überhaupt handelt und bei der Generalisierung dieser Selbstüberzeugung ebenso um ein wichtiges Ziel des in der vorliegenden Arbeit verwandten Coaching-Konzeptes.

Hypothese 7/I:

Führungskräfte weisen eine stärkere *Allgemeine Selbstwirksamkeits-erwartung* auf als die Normierungsstichprobe.

Zum Zweck der Übersicht ist das in der Hypothesengruppe I erwartete Gesamtprofil der spezifischen Ausprägungsunterschiede der allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale zwischen Führungskräften und Normierungsstichprobe in einer Matrix in der nachfolgenden Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2:
Hypothesengruppe I: Persönlichkeitsprofil von Führungskräften im Vergleich zur Normierungsstichprobe

	Hypothesen 1+2: Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale	**Hypothese 3:** Leistungsmotivation	**Hypothese 4:** Präferiertes Entscheidungsverhalten	**Hypothese 5:** Arbeitsbezogenes Verhalten und Erleben	**Hypothese 6:** Selbstaufmerksamkeit	**Hypothese 7:** Selbstwirksamkeits-erwartung
Stärkere Ausprägung der Führungskräfte (FK) (+)	***Extraversion***	Beharrlichkeit	Präferenz für Deliberation	Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit	Private Selbstaufmerksamkeit	Allgemeine Selbstwirksamkeits-erwartung
	Durchsetzungsfähigkeit	Dominanz		Beruflicher Ehrgeiz	Öffentliche Selbstaufmerksamkeit	
	Offenheit für Handlungen (***Offenheit für Erfahrungen***)	Engagement		Verausgabungs-bereitschaft		
	Vertrauen (***Verträglichkeit***)	Erfolgszuversicht		Perfektionsstreben		
	Gewissenhaftigkeit	Furchtlosigkeit		Offensive Problembewältigung		
	Pflichtbewusstsein	Lernbereitschaft		Erfolgserleben im Beruf		
	Leistungsstreben	Selbständigkeit		Lebenszufriedenheit		
	Selbstdisziplin	Selbstkontrolle				
	Besonnenheit	Statusorientierung				
Geringere Ausprägung der FK (-)	***Neurotizismus***					
	Entgegenkommen (***Verträglichkeit***)					
	Gutherzigkeit (***Verträglichkeit***)					

3.6.2.2 Hypothesengruppe II: Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen von Managern verschiedener Hierarchieebenen

Innerhalb der Hypothesengruppe II werden Persönlichkeitsmerkmale im Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern betrachtet. Dabei wird erwartet, dass Seniormanager je nach betrachtetem Persönlichkeitsmerkmal in ihrer Ausprägung eher den Topmanagern oder eher den Mittelmanagern ähnlich sind. Diese Tatsache lässt sich erklären durch die Zusammenhänge, die die einzelnen Persönlichkeitsmerkmale mit der Rolle, den Entscheidungsanforderungen und -bedingungen, der Perspektive auf das Unternehmen, den Führungsaufgaben und den vorliegenden Gratifikationsbedingungen der einzelnen Hierarchieebenen haben. Deshalb werden die folgenden Hypothesen einerseits für den Vergleich der Top- vs. Seniormanager (1) und andererseits für den Vergleich Top- vs. Mittelmanager (2) formuliert. Auf die Bedingungen, unter denen die Seniormanager eher den Topmanagern oder eher den Mittelmanagern ähneln, wird in der Diskussion (Kapitel 6) genauer eingegangen.

(1) Es wird erwartet, dass Topmanager aufgrund ihrer starken persönlichen Karriereausrichtung, der gesamtperspektivischen Betrachtung des Unternehmens und der hohen Verantwortung in ihrer Rolle eine höhere Ausprägung hinsichtlich verschiedener Persönlichkeitsmerkmale aufweisen.

- Dem von Buß (2007) herausgearbeiteten Selbstverständnis von Topmanagern folgend, haben sie den Anspruch und die Gewohnheit, in Entscheidungsprozessen in der Mehrheit der Fälle die Letztentscheidung zu treffen. Dies lässt sich als Hinweis auf eine ausgeprägte Dominanz-Neigung interpretieren.

  Im vorliegenden Zusammenhang wird daher davon ausgegangen, dass Topmanager eine stärkere *Dominanz* aufweisen als Senior- oder Mittelmanager.

- Handlungsleitende Einstellungen für Topmanager sind ihren eigenen Angaben zufolge außerdem an erster Stelle „Disziplin“, „Pflichtgefühl“, harte Arbeit und die Neigung, auch „Verzicht üben“ zu können (Neuner, 2001, S. 55). Daraus wird die Vermutung abgeleitet, dass in Verbindung mit dem bisherigen Lebenserfolg und der Rolle als Letztentscheider eine höhere Zuversicht auf Erfolg, eine stärkere Gewissenhaftigkeit und anspruchsvollere Ziele einhergehen.

  Daher wird angenommen, dass Topmanager höhere Ausprägungen zeigen als Senior- und Mittelmanager hinsichtlich der *Erfolgszuversicht*, der *Gewissenhaftigkeit* und der *Zielsetzung*.

- An zweiter Stelle handlungsleitender Tugenden für Topmanager kommen „Ehrlichkeit“, „Offenheit“ und die „Wahrheitsliebe“ (Neuner, 2001, S. 55). Demzufolge lässt sich bei Topmanagern auch eine stärkere *Offenheit für Erfahrungen* im Vergleich zu Senior- und Mittelmanagern vermuten.

- Die bei Topmanagern stärkere *Offenheit für Ästhetik* als Facette der Offenheit für Erfahrungen leitet sich aus dem zuvor berichteten Rollen- und Selbstverständnis als

Vertreter der Letztentscheider-Ebene ab, zu dem u.a. auch repräsentative Aufgaben und der Umgang mit niveaumilieugeprägten Vertretern der Öffentlichkeit gehören. Dies dürfte jene Habitus- und Milieu-Anforderungen, aber auch Unterschiede aktivieren, die u.a. gerade Hartmann (2002) ins Blickfeld gerückt hatte. Ihm zufolge sind bei Karriereaufstieg und Nachfolgeregelungen in Wirtschaftsunternehmen v.a. die Persönlichkeitsstruktur, die zwischenmenschliche Chemie und das Kommunizieren auf einer Wellenlänge relevant. Dazu gehört auch, dass man mit bestimmten Dress- und Verhaltenscodes sowie mit den milieupezifischen Kultur- und Ästhetik-Themen bzw. -Standards vertraut ist und eine breite bildungsbürgerlich ausgerichtete Allgemeinbildung besitzt.

Daraus wird abgeleitet, dass Topmanager eine stärkere Ausprägung hinsichtlich der *Offenheit für Ästhetik* und damit verbunden eine höhere *Statusorientierung* aufweisen als Senior- und Mittelmanager.

- Für Topmanager seien außerdem „Fairness“ und ein „anständiger Umgang“, „Mut“ und die Fähigkeit, „mit Veränderungen umgehen [zu] können“, „Vertrauen“ und „soziales Engagement“ sowie die Wirkung als Vorbild und die Fähigkeiten zum Umgang mit Konflikten handlungsleitend (Neuner, 2001, S. 55). Eine hohe Ausprägung im Persönlichkeitsmerkmal *Extraversion*, das durch die Kernaspekte „Geselligkeit“, „Nicht-Schüchternheit“ und „Aktivität“ (Asendorpf, 2007, S. 155) sowie „Herzlichkeit“, „Durchsetzungsfähigkeit“ und „Erlebnishunger“ (Ostendorf & Angleitner, 2004, S. 41) gekennzeichnet ist, wird als hilfreich betrachtet, um die o.g. Merkmale als Tugenden leben zu können. Als ein wesentliches Erfolgs-Merkmal von interaktionsgeprägten Berufen, wie sie Führungskräfte/ Manager darstellen, ist Extraversion relevant z.B. für die Vorbildwirkung und die Fairness im Umgang mit Mitarbeitern, für den mutigen und kompetenten Umgang mit Veränderungen sowie beim Managen von Konflikten. Entsprechend ihres Erfolges – gemessen an der erreichten Hierarchieebene – und ihrer Rolle als Letztentscheider wird daher angenommen, dass Topmanager eine stärkere *Extraversion* aufweisen als Senior- und Mittelmanager.

(2) Topmanager unterscheiden sich bezüglich ihrer Gestalter-Rolle, der Beteiligung an Entscheidungen, der gemeinsamen Entwicklung von Gesamtperspektiven, der Führungsaufgaben und den bei ihnen vorliegenden Gratifikationsbedingungen besonders gegenüber den Mittelmanagern (vgl. Kapitel 3.5.2.1), was vermutlich mit stärkeren Ausprägungen auf den folgenden Persönlichkeitsmerkmalen einhergeht:

- *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit*, *Verausgabungsbereitschaft* und *Beruflicher Ehrgeiz*

- Nach Neuner (2001, S. 55) schließen sich für Topmanager die wichtigen Führungsaspekte „Verlässlichkeit“ und „Berechenbarkeit“ an. Dies lässt sich u.U. mit einer starken Aufmerksamkeit auf ihr privates Selbst sowie auf ihr öffentliches Auftreten in Verbindung bringen. Die damit verknüpfte Selbstreflexion dürfte die Basis für die antizipative Wirkungseinschätzung des eigenen Verhaltens darstellen, die

dazu beiträgt, von anderen als einschätzbar wahrgenommen werden zu können. Es wird daher erwartet, dass Topmanager eine stärkere *Private Selbstaufmerksamkeit* und *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* zeigen als zumindest Mittelmanager, bei denen eher ein an der Authentizität ausgerichteter spontaner Umgang vermutet wird.

- Aufgrund ihrer Rolle wird weiterhin eine stärkere Ausprägung bei Topmanagern gegenüber Mittelmanagern auf den nachfolgenden Merkmalen erwartet: *Präferenz für Deliberation* und *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung*.

Dabei ist generell zu berücksichtigen, dass nach den Erfahrungen des Autors der Übergang vom Mittel- ins Seniormanagement und vom Senior- ins Topmanagement nicht nach einem einheitlichen Muster abläuft. Daher handelt es sich bei den Seniormanagern um eine heterogenere Gruppe als bei den Mittel- und Topmanagern. Ihre erwarteten Ausprägungen auf den Persönlichkeitsmerkmalen sind durch Anforderungen gekennzeichnet, die sie wechselnd entweder mit dem Top- oder mit dem Mittelmanagement gemeinsam haben.

Aus den dargestellten Überlegungen folgen zwei Hypothesen:

Hypothese 1/II:

> Topmanager unterscheiden sich von Senior- und Mittelmanagern durch höhere Ausprägungen in den allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen *Extraversion*, *Offenheit für Erfahrungen* und *Offenheit für Ästhetik*, *Gewissenhaftigkeit*, in den Merkmalen *Dominanz*, *Erfolgszuversicht Statusorientierung* und *Zielsetzung* als Dimensionen der Leistungsmotivation sowie in dem bevorzugten Entscheidungsmodus *Präferenz für Deliberation*.

Hypothese 2/II:

> Topmanager unterscheiden sich von Mittelmanagern in ihrem arbeitsbezogenen Verhalten und Erleben durch eine höhere Ausprägung in den Merkmalen *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit*, *Beruflicher Ehrgeiz* und *Verausgabungsbereitschaft,* bezüglich der Selbstaufmerksamkeit durch höhere Werte sowohl der *Privaten* wie *Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit* wie auch der *Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung*.

3.6.2.3 Hypothesengruppe III: Themen im Business-Coaching

Mehrere Befragungen verschiedener Autoren aus den Jahren nach dem Beginn der vorliegenden Untersuchung bestätigten den bis dahin wissenschaftlich nicht abgesicherten, gleichwohl sich wiederholenden Eindruck, dass die im Business-Coaching bearbeiteten Themen sich stark um das Führungsverhalten und die damit verbundenen Rollen- und Aufgabenklärungen, um Veränderungen im Unternehmen, um die Planung der eigenen Karriere, die persönliche Weiterentwicklung oder um Konflikte drehen (vgl. z.B. DBVC, 2012, 2010; Fellermann, 2011; Executive Partners Group, 2010; Stephan, Gross, &

Hildebrandt, 2010; Middendorf & Stadler, 2009; Böning & Fritschle, 2005; Schneider & Neumann, 2005; Bose et al., 2003; Freitag, 2003; Schreyögg, 2003; Rauen, 2002).

Bei diesen Untersuchungen wurden im Regelfall hierarchieebenenbezogene Unterschiede zwischen Führungskräften weder bewusst gesucht noch zufällig gefunden. Lediglich bei Böning und Fritschle (2005) waren wahrnehmbare Themenunterschiede zwischen den Ebenen identifiziert worden. Diese bezogen sich damals stark auf die Bedeutung des Macht-Themas in den Coaching-Prozessen, gerade bei Topmanagern.

Hinzuzufügen ist heute aus der Praxiserfahrung, dass z.B. die allgemeine Perspektive auf das Gesamtunternehmen oder Themen zu dem Verhältnis zwischen Topmanagement (Vorstand) und Aufsichtsrat bzw. Beirat eine klare Ebenen-Abhängigkeit aufzuweisen scheinen (zu erinnern ist in diesem Zusammenhang an die in Kapitel 3.2.1 angesprochene Unterscheidung von Unternehmens- und Mitarbeiterführung). Diese Themen spielen verständlicherweise bei nachgeordneten Führungsebenen eine untergeordnete Rolle, im Gegensatz zu den in der allgemeinen Coaching-Praxis üblichen Verhaltens-, Emotions- und Einstellungsthemen bei den Themenkernen Führungskompetenz, Zusammenarbeit und Persönlichkeitsentwicklung als Ausdruck einer politischen Dimension des Handelns.

Das dieser Untersuchung zugrundeliegende Coaching-Konzept geht davon aus, dass neben den ebenenunabhängigen Themenstellungen auch mit der Möglichkeit einiger ebenenspezifischer Unterschiede in den Themenstellungen zu rechnen ist, die sich möglicherweise auch zu verschiedenen Zeitpunkten ausdrücken. Diese Annahmen sind also thematisch offen auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen.

Die daraus ableitbaren Hypothesen lauten:

Hypothese 1/III:

> Bei Top-, Senior- und Mittelmanagern lassen sich unterschiedliche Themen-Schwerpunkte identifizieren.

Hypothese 2/III:

> Bei dem Vergleich von Erst- und Abschlussmessung zeigen sich erkennbare Unterschiede in den Themen-Schwerpunkten von Führungskräften.

3.6.2.4 Hypothesengruppe IV: Ergebnisse des Business-Coachings

Dass Coaching erfolgreich ist, wurde in Kapitel 3.4 ausführlich dargestellt. Dass Business-Coaching auf allen Führungsebenen in ähnlicher Weise erfolgreich zu sein scheint, wird dem Anschein nach als beratungsinhärente Selbstverständlichkeit angenommen – zumindest sind anderslautende wissenschaftliche Annahmen oder Diskusionen dieses Themas nicht bekannt, da sich die veröffentlichten Coaching-Definitionen, Fallbeschreibungen oder gerade die Darstellungen wissenschaftlicher Ergebnisse darauf kaum oder gar nicht beziehen (vgl. z.B. Greif, 2013a; DBVC, 2012; Möller & Kotte, 2011; E. Lippmann, 2006b; Schreyögg, 2002, 1995; Looss, 1991).

Wie die Recherchen zum aktuellen Forschungsstand zeigten (siehe Kapitel 3.4), wurde bisher eine große und heterogene Zahl von Ergebniskriterien benutzt, um die Wirksamkeit von Coaching zu messen. Welche Ergebniskriterien letztlich zum Einsatz kamen, schien sich grundsätzlich an den Themen und den damit verbundenen Zielen der Coachings zu orientieren. In Anlehnung an die Themen des Business-Coachings von Führungskräften, die sich stark mit Veränderungsprozessen im organisationalen wie auch im persönlichen Rahmen beschäftigen – z.B. mit der eigenen Führungsaufgabe, Rolle und Funktion, der eigenen Weiterentwicklung der Führungskompetenz, dem Umgang mit Konflikten oder Problemen im Arbeitskontext–, wurden für die vorliegende Arbeit die Ergebniskriterien Zielerreichungsgrad, Nutzen, Zufriedenheit und Transfer zur Evaluation von Business-Coaching auf verschiedenen oberen Hierarchieebenen eingesetzt. Diese Kriterien gehören zu den am häufigsten in der Forschung wie in der Praxis bisher zum Einsatz gekommenen allgemeinen Ergebniskriterien (siehe Kapitel 3.4.1.4 und 3.4.2.3) und sollen verschiedene Aspekte der Ergebnismessung abbilden. Maßgebend für die Auswahl waren die folgenden Überlegungen:

- Zielerreichungsgrad:

  Dieser soll auf die spezifischen Ziele des Einzelfalls bezogen den Grad der angestrebten Zielerreichung quantifizieren und somit verschiedene Zielergebnisse relativ vergleichbar machen. Der Zielerreichungsgrad ist konkret ausgerichtet und bewusst durch den Coaching-Partner kontrollierbar.

- Nutzen:

  Dieses Kriterium soll mögliche weitere oder unerwartet im Verlauf des Prozesses entstandene Nutzenaspekte erfassen, die mit der anfänglichen Zielangabe nicht umrissen wurden. Es ist ebenfalls konkret und bewusst erfassbar und ist thematisch nicht begrenzt.

- Zufriedenheit:

  Ein allgemeines und unspezifisches Kriterium, das sowohl Verhaltens-, Erlebnis- und Gestaltungsaspekte im Alltag oder auch kommunikationsbedingte Gefühls-, Orientierungs- oder Einsichts- und Lernmomente in der Coaching-Situation betreffen kann. Zufriedenheit stellt das in der (Forschungs-)Literatur am meisten verwendete Kriterium dar. Sie lässt Ergebnisse vergleichen, bleibt aber unspezifisch bezüglich des Bezugs worüber – was die Zufriedenheitsmessung sehr „feinstreifig“ und nicht immer völlig praxisrelevant werden lässt. Zufriedenheit kann rationale wie emotionale Ergebnisaspekte und bewusste wie unbewusste Aspekte umfassen.

- Transfer:

  Stellt erstaunlicherweise ein in Literatur und Forschung relativ wenig eingesetztes Ergebniskriterium dar. Der Transfer soll die Umsetzungsreichweite bzw. die mit dem Coaching verbundene Umsetzungskonsequenz des Coachings ins Blickfeld bringen.

Die Kriterien Private und Öffentliche Selbstaufmerksamkeit sowie Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung sind zwar als dispositionelle Persönlichkeitsmerkmale konzipiert (siehe Kapitel 3.5.1.3), werden aber als durch positive Erfahrungen eher

beeinflussbare Merkmale verstanden. Deshalb wird auch versucht, sie in möglichst jedem Coaching-Prozess aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln.

Eine ausgeprägte Selbstaufmerksamkeit bewirkt, dass eigene Verhaltensweisen und Einstellungen, selbst erzeugte Wirkungen im Umfeld und im Vergleich mit anderen erlebte Stärken und Schwächen besser verstanden und Entwicklungsbedarfe zielgerichteter identifiziert werden können (vgl. z.B. Avolio, 2005 zitiert nach Taylor, 2010). Diese Aufmerksamkeit auf sich selbst kann durch selbstbezogene Rückmeldungen im Business-Coaching angeregt und konsequent weiterentwickelt werden.

Die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung gilt im Rahmen des Coaching-Verständnisses der vorliegenden Arbeit als ein wichtiger Bestandteil des allgemeinen Selbstwertgefühls, das als wichtige und deshalb stets zu aktivierende Ressource betrachtet wird. Als generalisiertes Zutrauen in die eigene Leistungsfähigkeit speist die Selbstwirksamkeitserwartung das allgemeine Selbstwertgefühl und führt dazu, dass Personen mit einem hohen Zutrauen verstärkt Herausforderungen suchen. Führen die diesbezüglichen Anstrengungen zu positiven Erfolgen, dann steigt auch die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung. Dieser „high performance cycle“ (Locke & Latham, 1990) erklärt den Zusammenhang von Zielsetzung und Erfolgsaussicht (vgl. auch Storch, 2009). Damit steht der Aspekt der Allgemeinen Selbstwirksamkeit für ein wichtiges Ziel des zugrunde liegenden Business-Coaching-Konzeptes der vorliegenden Untersuchung.

Es wird demzufolge erwartet, dass die Veränderungen in den Persönlichkeitsmerkmalen Öffentliche Selbstaufmerksamkeit, Private Selbstaufmerksamkeit und Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung in ähnlicher Weise auf den drei verschiedenen Hierarchieebenen verlaufen.

Die Hypothese 1/IV lautet deshalb:

> Die Unterschiede zwischen Top-, Senior- und Mittelmanagern in der Bewertung des Business-Coachings sind vernachlässigbar gering. Dies zeigt sich an nur minimalen Effekten bei der Betrachtung der Unterschiede der Ergebniskriterien *Zielerreichungsgrad*, *Nutzen*, *Zufriedenheit* und *Transfer*.
>
> Darüber hinaus zeigen sich ebenfalls nur minimale Effekte in den Veränderungswerten zwischen Top-, Senior- und Mittelmanagern hinsichtlich der *Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit*, der *Privaten Selbstaufmerksamkeit* sowie der *Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung*. Minimale Effekte liegen dabei unter $\eta_{\text{partiell}}^2 = 0.05$.

Dabei wird erwartet, dass sich Richtung und Stärke der Ergebnisse des Business-Coachings mit Führungskräften (das Veränderungsausmaß) bereits nach wenigen (ca. drei bis sechs) Coaching-Sitzungen deutlich erkennen lassen (vgl. z.B. Grant et al., 2009; Finn, Mason & Griffin, 2006; Jones, Rafferty & Griffin, 2006; Gyllensten & Palmer, 2005a; Gyllensten & Palmer, 2005b; Offermanns, 2004; Dawdy, 2004; Rohmert & Schmid, 2003; Thach, 2002).

Daher lautet die Hypothese 2/IV:

> Es zeigt sich ein positiver Anstieg der Coaching-Bewertungen von der Erst- zur Abschlussmessung in den Ergebniskriterien *Zielerreichungsgrad*, *Nutzen*, *Zufriedenheit* und *Transfer* als auch in den Persönlichkeitsmerkmalen *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit, Private Selbstaufmerksamkeit* und der *Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung*.

3.6.2.5 Hypothesengruppe V: Bewertung der Coaches durch die Coaching-Partner

Da es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine Feldstudie handelt, waren für den Autor u.a. auch Antworten auf verschiedene Fragen wesentlich, die das Verhältnis zwischen Coach und Coaching-Partner sowie den zwischen ihnen ablaufenden Interaktionsprozess betreffen. Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde als Perspektive wie bisher die Wahrnehmung der Coaching-Partner gewählt. Dazu gehören als Kernaspekte der wahrgenommene Kommunikationsstil des Coaches, sein Vorgehen in der Prozessgestaltung sowie seine Zielorientierung bei der Bearbeitung der Themen und Ziele im Coaching-Prozess. Dies wird hier unter dem Konzept der „Kompetenz“ des Coaches zusammengefasst.

Das Thema möglicher Unterschiede zwischen den Führungsebenen in der Wahrnehmung von Kommunikationsstil, Vorgehen und Zielbezogenheit der Coaches wurde zwar unter Praktikern schon diskutiert, scheint aber in der bekannten Coaching-Forschung bisher kaum oder noch gar nicht bearbeitet worden zu sein.

Die Arbeiten von Greif (2009) und Geißler (2009) beziehen sich auf die empirische Analyse von Coach-Interventionen im Einzel-Coaching, nicht jedoch auf Vergleiche zwischen verschiedenen Führungsebenen. Moen & Skaalvik (2009) sowie Bowles et al. (2007) betrachteten zwar unterschiedliche Hierarchieebenen und die Wirkungen von Coaching. Dabei ist allerdings zu beachten, dass Moen und Skaalvik gleichzeitig unterschiedliche Interventionstypen untersuchten. Bei Bowles et al. wurde als Intervention auf der oberen Ebene sowie auf der Mittelmanagement-Ebene ein Einzel-Coaching mit einem von zwei Coaches durchgeführt. Bei Moen und Skaalvik (2009) hingegen absolvierten die Executives ein externes Executive Coaching plus ein Coaching-Training. Anschließend nahmen obere und mittlere Führungskräfte gemeinsam an einem Coaching-Programm teil, bei denen die Executives einen Coaching-basierten Führungsstil („coaching based leadership“) bei jenen Mittelmanagern anwendeten, für die sie verantwortlich waren (Moen & Skaalvik, 2009, S. 37f). Im Fokus der Untersuchung stand somit die Frage, inwieweit sich das Executive Coaching auf verschiedene Variablen der oberen und mittleren Führungskräfte auswirken würde, z.B. auf die Selbstwirksamkeitserwartung hinsichtlich verschiedener Führungskompetenzen.

Im Wesentlichen aber wurde bisher in der empirischen Forschung das Thema möglicher Hierarchieebenen-Unterschiede anscheinend nicht bearbeitet. Es scheint also die (zumindest implizite) Annahme vorzuherrschen, dass mit einer relativ hierarchieunabhängigen Wirkung der Vorgehensweisen und Interventionen von Coaches zu rechnen ist.

Für die Ableitung der gewählten Hypothesen ist deshalb im Wesentlichen auf die Feld-Erfahrungen der Berater von Böning-Consult und einer unaufgeklärten Zahl von Kollegen zurückzugreifen. Zu diesen Feld-Erfahrungen gehört die explizit differenzierte Wahl der Coaches seitens der Kunden (Firmen oder der direkten Coaching-Partner) – mit der Begründung der persönlichen Passung, die in der Regel weniger mit einem hierarchischen Unterschied als mit der „persönlichen Chemie“ begründet zu werden scheint.

Da die Coaches der vorliegenden Untersuchung einem gemeinsamen Grundkonzept folgen, zu dem eine ebenenspezifische Akzentuierung gehört, kann erwartet werden, dass die Coaching-Kompetenz von den Coaching-Partnern relativ ähnlich wahrgenommen und bewertet wird.

Hypothese 1/V:

> Die Führungskräfte der drei Hierarchieebenen Top-, Senior- und Mittelmanagement unterscheiden sich nur in einem vernachlässigbar geringen Ausmaß in der Einschätzung des *Kommunikationsstils*, des *Vorgehens* und der *Zielbezogenheit* des Coach-Verhaltens. Minimale Effekte liegen dabei unter $\eta_{\text{partiell}}^2 = 0.05$.

Geht man im Hinblick auf die begrenzte Zahl von Coaching-Sitzungen von einer relativ kurzen Zeitdauer des Coachings sowie von einer relativ gleichbleibenden Professionalität der Coaches über den gesamten Zeitraum der Zusammenarbeit mit dem Coaching-Partner aus und unterstellt zudem eine zumindest über einen gewissen Zeitraum andauernde Wirkung des positiven ersten Eindrucks, der sich aus der Wahl des Coaching-Partners ergibt, dann kann weiterhin erwartet werden, dass von den Coaching-Partnern im Vergleich von Erst- und Abschlussmessung relativ ähnliche Bewertungen abgegeben werden.

Hypothese 2/V:

> Zwischen Erst- und Abschlussmessung zeigen sich nur Unterschiede mit minimalem Effekt in der Bewertung des *Kommunikationsstils*, des *Vorgehens* und der *Zielbezogenheit* des Coach-Verhaltens durch die Führungskräfte. Minimale Effekte liegen dabei unter $\eta^2_{\text{partiell}} = 0.05$.

4. Methode

4.1 Studiendesign

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine nicht-experimentelle Feldstudie. Bortz (1999, S. 747) definiert „Feldstudie“ als „Untersuchung, die in einem natürlichen Umfeld stattfindet“. Für die Evaluation der Business-Coachings wurde ein Design mit zwei Messzeitpunkten angewandt: einer Erst- und einer Abschlussmessung. Um die Persönlichkeit von Führungskräften zu charakterisieren, wurden sowohl zu diesen beiden Messzeitpunkten Daten erhoben, als auch zu einem weiteren, dazwischen liegenden (dritten) Messzeitpunkt (Zwischenmessung).

Eine Felduntersuchung hat grundsätzlich, ebenso wie eine Laboruntersuchung, Vor- und Nachteile (Bortz, 1999). „Die Kontrolle von untersuchungsbedingten Störvariablen in der Laboruntersuchung gewährleistet, dass die Untersuchungsergebnisse weitgehend frei von störenden Einflüssen und damit eindeutiger interpretierbar sind“ (ebd., S. 9). Laboruntersuchungen besitzen also eine höhere interne Validität als Feldstudien, bei denen Störvariablen aufgrund der Untersuchung im natürlichen Umfeld schwer kontrolliert werden können. Der Nachteil von Laboruntersuchungen liegt in der „eingeschränkten Generalisierbarkeit“ (ebd., S. 9). Denn „Untersuchungsergebnisse, die für ein ‚steril‘ gehaltenes Untersuchungsumfeld gültig sind, können nur bedingt auf natürliche Lebenssituationen übertragen werden“ (ebd., S. 9). Anders gesagt: Die externe Validität von Laboruntersuchungen ist mehr oder weniger eingeschränkt und bei einer Feldstudie stärker gegeben. Die Problematik dieser Validitätskriterien erschwert häufig die Entscheidung für ein angemessenes Studiendesign. Feldstudien werden häufig auch als „effectiveness studies“ (Leichsenring, 2004, S. 139) eingestuft, d.h. als Studien, die die Effektivität von Interventionen unter realen Bedingungen messen. Laboruntersuchungen werden hingegen wegen ihres hohen Maßes an interner Validität als „efficacy studies“, d.h. als „Wirksamkeits-Studien“ bezeichnet (Leichsenring, 2004, S. 138). „Ein Mindestmaß an interner Validität [ist jedoch] für jede wissenschaftliche Untersuchung erforderlich“ (Bortz, 1999, S. 9) und wurde

auch für die vorliegende Arbeit umgesetzt. Der mögliche Störfaktor der internen Validität *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zum Messzeitpunkt* wurde überprüft, indem er als eigenständiger Kontrollfaktor in die statistischen Berechnungen aufgenommen wurde. Der mögliche Störfaktor *Durchführender Coach* wurde einer deskriptiven Analyse unterzogen. Auf weitere mögliche Störfaktoren und den Umgang damit wird detaillierter in der Diskussion (vgl. Kapitel 6) eingegangen.

Die Coaching-Partner wurden im Vorfeld in einem allgemeinen Sinne über die Untersuchungsziele informiert. Dies geschah, ohne dass die inhaltlichen Hypothesen spezifiziert wurden, damit eine möglichst neutrale und realistische Beantwortung der Fragebögen und eine entsprechende Beurteilung der Coaching-Ergebnisse vorgenommen werden konnte. Soweit wie möglich und im Prozess sinnvoll, wurden die vorliegenden Fragebogen-Ergebnisse in den laufenden Coaching-Prozess einbezogen. So wurden die Coaching-Partner konsequent über die Ergebnisse der Persönlichkeitsfragebögen informiert. Soweit sinnvoll oder möglich, wurden daraus Ableitungen für das weitere Coaching vorgenommen. Über die jeweiligen aktuellen Sitzungsbeurteilungen (Evaluationsfragebögen) wurde dagegen nur gesprochen, wenn Verständnisfragen offen oder die Notizen nicht lesbar waren. Auf diese Weise sollten suggestive Einflüsse auf die Beantwortung der Fragebögen so gering wie möglich gehalten werden. Darüber hinaus wurden die Teilnehmer wiederholt darüber aufgeklärt, dass Gefälligkeitsbewertungen im eigenen Coaching-Interesse und auch im Interesse der Untersuchung keinesfalls hilfreich wären. Betont wurde vielmehr, dass nur realistische und ehrliche Antworten bzw. Beurteilungen für den eigenen Coaching-Prozess und dessen realistische Abbildung hilfreich seien. Es wurde weiterhin darauf verwiesen, dass die erhobenen Daten jedes Teilnehmers nur in anonymisierter Form in die Untersuchung einfließen würden und die Teilnahme an der Studie jederzeit beendet werden könnte.

Während den Coaching-Partnern die Zielsetzung der Untersuchung nicht explizit mitgeteilt wurde (Hierarchieebenen-Vergleich) waren die Coaches darüber von Anfang an informiert.

4.1.1 Rahmenbedingungen der vorliegenden Studie

Für die Untersuchung wurden Führungskräfte, die sich zur Durchführung einer firmenfinanzierten Coaching-Maßnahme gemeldet hatten, nach ihrer Bereitschaft zur freiwilligen Teilnahme an dieser Untersuchung gefragt.

4.1.1.1 Zugänglichkeit zur Zielgruppe der Führungskräfte

Durch die üblicherweise beschränkte Zugänglichkeit zur Zielgruppe der Führungskräfte, insbesondere der Topmanager – bedingt durch Zeitrestriktionen und sonstige Arbeitsbedingungen –, wurden maßgebliche Rahmenbedingungen für die vorliegende empirische Arbeit gesetzt (siehe auch Kapitel 3.2). Wie Greif festhielt, würden die „meisten deutschen Führungskräfte […] sich vermutlich weigern, Persönlichkeitsfragebögen auszufüllen oder sich auf andere psychologische Tests einzulassen, obwohl dies durchaus sinnvoll wäre“ (Greif, 2008, S. 206). Gerade Topmanager stehen für persönlichkeitsbezogene

Tests und für wiederholte Testdurchführungen im Rahmen von wissenschaftlichen Untersuchungen kaum zur Verfügung (vgl. Collatz, 2006; Offermanns, 2004).

Dafür gibt es verschiedene Gründe: Erstens bedeutet die Teilnahme an einer Untersuchung einen zusätzlichen und nicht unerheblichen Zeitaufwand, den gerade obere oder oberste Führungskräfte auch nach der Erfahrung des Autors dieser Arbeit meist nicht aufzubringen bereit sind. Zweitens praktizieren Führungskräfte gerade bei psychologischen Untersuchungen der eigenen Person häufig eine deutliche Zurückhaltung, deren Grund vermutlich in einem starken persönlichen Diskretions- und Schutzbedürfnis vor persönlichkeitsbezogenen Infragestellungen liegen dürfte.

Außerdem ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den evaluierten Coaching-Maßnahmen der vorliegenden Arbeit durchgängig um von den jeweiligen Herkunftsfirmen der Führungskräfte bezahlte Beratungsleistungen handelte, d.h. um normale Coaching-Prozesse mit Führungskräften, für die ganz individuelle Zielsetzungen galten. Damit waren aber auch Rahmenbedingungen der Auftragsvergabe seitens der Firmen vorgegeben, in deren Auftrag die Coaching-Maßnahmen durchgeführt wurden.

4.1.1.2 Beschreibung der Coaches und ihre Zuordnung zu den Coaching-Partnern

Die Teilnehmer wurden während des Erhebungszeitraumes durchgängig von jeweils einem der drei an der Untersuchung beteiligten Coaches gecoacht. Alle drei Coaches gehören dem Führungskreis von Böning-Consult an und verfügen über eine ausgewiesene langjährige Coaching-Erfahrung mit den in der Untersuchung begleiteten Zielgruppen. Sie arbeiteten nach dem in Kapitel 3.5.2 beschriebenen Coaching-Ansatz.

Die Teilnehmer wurden nach ihrer persönlichen Anfrage und nach Termin-Gesichtspunkten einem von drei Coaches zugeordnet: zwei geschäftsführenden Gesellschaftern und einem Senior Consultant von Böning-Consult. Der Autor der vorliegenden Untersuchung war einer der drei durchführenden Coaches. Für alle drei Coaches galten vergleichbare Auswahlbedingungen. Es war zu berücksichtigen, dass die weitaus meisten Kunden gewöhnlich über klare Namens-Empfehlungen an einen bestimmten Coach herantreten und gerade nur mit diesem arbeiten wollen. Soweit dies möglich war, wurde entsprechend darauf eingegangen Dies folgte den normalen Bedingungen der Arbeitspraxis des Beratungsunternehmens Böning-Consult. Im Hintergrund stehen dabei oft die Erfahrung und der Bekanntheitsgrad in einem (Firmen-)Netzwerk. Die Zuordnung der Coaches zu den Coaching-Partnern unterlag somit primär einer Selbstselektion, bei der sich die Coaching-Partner den von ihnen präferierten Coach auswählten.

Somit erfolgte im Unterschied zu einer randomisierten Zuordnung eine Zuordnung, die entscheidend an den Bedürfnissen der Kunden und an den realen Arbeitsbedingungen eines normalen Business-Coachings ausgerichtet war. Methodisch handelt es sich hierbei um eine anfallende Stichprobe. Zwar wurde angenommen, dass damit eine relative Vergleichbarkeit zu den in der Praxis üblichen Motivationsbedingungen für die Coaching-Partner verbunden war, aber die für eine Generalisierung damit einhergehenden Einschränkungen dürfen nicht übersehen werden. Die für die vorliegende Untersuchung zentrale Variable der

Hierarchieebene konnte also nicht randomisiert werden. Zur Begründung des Vortritts der externen Validität vor der internen Validität sei auf das folgende Kapitel 4.1.2. verwiesen.

Trotz der zunehmenden Praxis gerade in Großunternehmen, Führungspositionen und -funktionen anhand übergreifend einheitlicher Kriterien zu analysieren und die Positionen bzw. auch die Führungskräfte selbst zu vergleichen, gab es bis zum Zeitpunkt des Untersuchungsbeginns firmenübergreifend keine einheitliche Systematik. Allerdings bemühen sich international tätige Grading-Agenturen zunehmend um einheitliche Strukturen (siehe z.B. Hay Group, 2009; Perrin, 2008, vgl. auch Kapitel 3.2.2). Um eine hinreichend angemessene und vergleichbare Einordnung der Funktionen und Hierarchieebenen der Untersuchungsteilnehmer zu gewährleisten, wurde ein Multi-Kriterien-Ansatz in Bezug auf die selbstberichteten Daten gewählt: Es wurden demographische Daten erhoben sowie offizielle Strukturinformationen der Unternehmen analysiert (vgl. Tabelle 6) und die Teilnehmer abschließend von den drei Coaches in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess nach den nachfolgend genannten Kriterien in die drei Kategorien „Topmanagement“, „Seniormanagement“ oder „Mittelmanagement“ eingeordnet.

Zu den Kriterien zählten: die Funktionsbezeichnung, die Funktionsebene, das Jahreseinkommen, die Zahl der Mitarbeiter im eigenen Verantwortungsbereich, das Ausmaß der Budgetverantwortung, die Größe des Unternehmens (gemessen an der Mitarbeiterzahl) sowie die Zugehörigkeit zu offiziell definierten Hierarchieebenen oder sog. Management-Kreisen in den jeweiligen Firmen. Ziel war es, jeden Einzelfall in Relation zur Hierarchiespannweite der Gesamtstichprobe einzuordnen. D.h., vom Topmanagement in Großkonzernen bis hin zum Mittelmanagement im Mittelstand die drei hierarchischen Untergruppen „Topmanagement“, „Seniormanagement“ und „Mittelmanagement“ vergleichbar zu differenzieren. Festzuhalten ist allerdings, dass die Angaben der Untersuchungsteilnehmer über die Mitarbeiterzahl des Unternehmens z.T. selbst dann nicht deckungsgleich unter den Führungskräften des gleichen Unternehmens waren, wenn es keinerlei Zweifel über den Bezugspunkt der Einschätzung gab (z.B. Tochterunternehmen oder Oberkonzern). Aus diesem Grund wurden die Angaben der Teilnehmer mit Ergebnissen einer entsprechenden Recherche seitens Böning-Consult abgeglichen und Diskrepanzen geklärt. Erfasst, aber letztendlich nicht als eigenständiges Kriterium, sondern als Hilfskriterium verwendet wurde der Jahresumsatz des Unternehmens. Selbst die Angaben von Teilnehmern gleicher Unternehmen fielen hier z.T. uneinheitlich aus. Offenbar war diese Einschätzung nicht allen Teilnehmern möglich.

Auf weitere personenbezogene Bedingungen, die die Freiwilligkeit, die Veränderungsbereitschaft und die Coaching-Themen anbetrafen, konnte aufgrund der genannten Rahmenbedingungen kein systematischer Einfluss seitens des Untersuchers ausgeübt werden.

4.1.2 Begründung für das gewählte Vorgehen

Die leitende Forschungsfrage der vorliegenden Untersuchung ist, ob sich das Einzel-Coaching im Business lediglich nach den individuellen Persönlichkeits- und situativen

Rahmenbedingungen des Einzelfalls auszurichten habe – oder eventuell auch in systematischer Weise hierarchiespezifische Besonderheiten berücksichtigen sollte. Zur Beantwortung dieser Frage wurde die vorliegende Arbeit als Feldstudie angelegt und fällt demnach in die Gruppe der nicht-experimentellen Studien (vgl. z.B. Schmidt, 2009 mündlich; Diekmann, 2008; Schnell, Hill & Esser, 2005; Mitchell & Jolley, 2001; Musahl & Schwennen, 2001; Bortz, 1999).

Als mögliche Alternativen für das gewählte Vorgehen hätten prinzipiell auch ein Fallstudien-Design, ein randomised controlled trial (RCT)-Design oder ein Design gemäß der Internalen Referenzstrategie (IRS) gewählt werden können. Im Folgenden werden die Methoden vorgestellt sowie begründet, weshalb der Feldstudie gegenüber diesen Alternativen im Rahmen der aktuellen Untersuchung der Vorzug gegeben wurde.

Während bei der summativen Evaluation, wie sie auch im Rahmen dieser Untersuchung eingesetzt wurde, die Auswirkungen einer Intervention geprüft werden, ist die formative oder begleitende Evaluation darauf ausgelegt, die Wirkungsweise einer Intervention zu erkunden. Dazu eignet sich grundsätzlich ein Fallstudien-Untersuchungsdesign (vgl. Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Ein Untersuchungsdesign als "Case Study Research" erscheint vor allem dann als sinnvoll, „when little is known about a phenomenon, current perspectives seem inadequate […], or they conflict with each other or common sense" (Eisenhardt, 1989, S. 548). In einem solchen Design wird der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn stärker induktiv angestrebt, d.h., es werden beispielsweise keine Hypothesen getestet. In dem Verfahren werden Einzelfälle und deren übergreifende Muster mit qualitativen und quantitativen Methoden der Datenerhebung untersucht. Daraus werden in einem iterativen Prozess Hypothesen abgeleitet und mit der bereits vorhandenen Literatur abgeglichen, um anschließend neue, überprüfbare und empirisch valide Theorien zu generieren (vgl. Yin, 1994; Eisenhardt, 1989).

Dieser Ansatz wurde für die Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage aber als weniger geeignet eingestuft, da er – wie gesagt – vor allem zur Bildung und Erweiterung von Theorien eingesetzt wird (vgl. Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Im vorliegenden Fall sollten jedoch die aus der Theorie sowie aus der Berufspraxis des Autors abgeleiteten Hypothesen überprüft und mit anderen Forschungsarbeiten verglichen werden.

Gemessen am „Goldstandard" der Forschung (vgl. Leichsenring, 2004, S. 137) erscheint es erstrebenswert, ein randomisiertes Kontrollgruppen-Design (RCT – randomised controlled trials) zu realisieren. Mittels der dadurch abgesicherten Variablenkontrolle lässt sich eine hohe interne Validität erzielen, außerdem sind eindeutige Rückschlüsse auf kausale Wirkzusammenhänge möglich.

Zum Zeitpunkt der Durchführung der vorliegenden Untersuchung waren verschiedene Rahmenbedingungen der Datengewinnung zu beachten, die den Autor im Interesse der Zielsetzung der Arbeit zu verschiedenen methodischen Kompromissen veranlassten (vgl. Kapitel 4.1.1). Umfang und Aufwand einer Datenerhebung nach höchsten wissenschaftlichen Standards wurden zum Zeitpunkt der empirischen Durchführung der Studie (Herbst 2006 – Ende 2007) nicht in dem Maße von Unternehmen und Coaching-Partnern akzeptiert, wie sie konsequenter Weise für die Absicherung und breite Fundierung der gewonnenen Erkenntnisse am besten gewesen wären (vgl. Greif, 2013c). Deshalb wurde als Lösungsansatz das

vorliegende Feldstudien-Design gewählt, das eine unvermeidbare Limitation durch die Zielgruppen-Auswahl berücksichtigte.

Eine weitere Möglichkeit des Vorgehens hätte grundsätzlich in einem Design gemäß der „Internal Referencing Strategy“ (Haccoun & Hamtieux, 1994) bzw. mit einer „Nonequivalent Dependent Variable“ (Shadish, Cook & Campbell, 2002, S. 110f.) bestehen können. Die Idee hinter diesem Ansatz ist, dass im Gegensatz zum RCT-Ansatz die Vergleichsgruppe nicht in einem „Between-Design“ mit anderen Personen realisiert wird, sondern in einem „Within-Design“, in dem unterschiedliche Variablen innerhalb einer Person hinsichtlich ihrer Entwicklung miteinander verglichen werden. Dabei werden neben den interessierenden („experimentellen“) Variablen, auf die die Intervention wirken soll, weitere („Kontroll-“) Variablen erfasst, die zwar ähnliche Merkmale erfassen, aber nicht von der Intervention beeinflusst werden. Wäre die Intervention wirksam, so müssten sich die experimentellen Variablen in einem stärkeren Ausmaß ändern als die Kontroll-Variablen (IRS; Haccoun & Hamtieux, 1994). Mit Hilfe eines solchen Designs ließen sich viele Gefahren für die interne Validität prüfen bzw. ausschließen. Es könnte oft sogar kausal interpretiert werden; nämlich dann, wenn relevante und irrelevante Variablen plausiblerweise den gleichen Umweltbedingungen in gleichem Ausmaß ausgesetzt waren (vgl. Shadish, Cook & Campbell, 2002, S. 110f.).

Frese, Beimel und Schoenborn (2003) betonten die praktischen Vorteile des Designs: „The design is inexpensive, easy to use, unobtrusive, and, therefore, does not lead to the same resistance from management as randomized control group designs” (ebd., S. 675). Darüber hinaus führten sie methodische Vorteile des Designs an: Neben einer möglichen Kontrolle verschiedener Gefahren für die interne Validität (vgl. Kapitel 6.4.2.1) betonten sie die mögliche Überlegenheit des Designs gegenüber einem klassischen RCT-Design bei der Überprüfung eines Hawthorne- oder Placebo-Effekts, ebenso die Überlegenheit gegenüber einem Design mit nicht-zufälligen Vergleichsgruppen, wie sie bei Parallelisierung und Matching entstehen.

Wie Frese et al. (2003) aber auch anführten, ist die maßgebliche Schwierigkeit dieses Designs die Auswahl der Kontroll-Variablen, die einerseits konzeptuell ähnlich und gleichzeitig abgrenzbar genug sein sollten, damit sie von der faktischen Intervention nicht beeinflusst würden. Da Coaching einerseits als komplexe Intervention auf viele verschiedene, zum Teil nicht klar voneinander abgrenzbare Merkmale wirkt und andererseits sehr individuelle, nicht immer fest umrissene Zielsetzungen verfolgt, erschien es in der vorliegenden Untersuchung nicht möglich, geeignete Kontrollvariablen zu isolieren, um solch ein Design umzusetzen. Allerdings wäre es vielleicht denkbar, Studien-Designs in der hier angesprochenen Richtung zur Klärung des Coaching-Erfolges zu entwickeln, wenn die Komplexität der untersuchten Fragestellung reduziert würde oder thematisch fokussierte Gruppen gebildet würden.

Die Anlage der vorliegenden Untersuchung als nicht-experimentelle Feldstudie hat den Vorteil, dass durch die Beobachtung der interessierenden Zusammenhänge ohne eine vollständige Kontrolle der Variablen eine gute externe Validität gewährleistet werden kann. Im Sinne von Leichsenring (2004) kann somit die Effektivität der Intervention Business-Coaching unter realen Bedingungen gemessen werden.

Da es sich um reale Aufträge seitens der Coaching-Partner handelte und eine maximale Qualität des Coachings gewährleistet werden sollte, erfolgte die Zuordnung nach den gewohnten firmenspezifischen Kundenkontakten und Entscheidungsprozessen sowie den expliziten Wünschen der Kunden. Die Umsetzung der Randomisierung von Coaching-Partnern zu Coaches fand also gezwungenermaßen seine natürliche Einschränkung an der Autonomiegrenze der Untersuchungsteilnehmer, d.h. an der Entscheidungsfreiheit der Coaching-Partner bzw. der Auftraggeber bezüglich der Zielsetzung, den umsetzungsbezogenen Zeitvorstellungen, der Auftragserteilung zum Coaching und der persönlichen Wahl des Coaches durch die Coaching-Partner (vgl. Kapitel 4.1.1). Die Annahme war, dass mit der beschriebenen Selbstselektion eine optimale Motivation bzw. ein gutes Commitment der Coaching-Partner für das Coaching einhergehen würden. Eine randomisierte Zuordnung hätte die Motivation der Teilnehmer u.U. stark einschränken und sich somit negativ auf den Coaching-Prozess auswirken können.

Da nicht ausgeschlossen werden konnte, dass die gefundenen Unterschiede zwischen der Erst- und der Abschlussmessung auch durch andere Einflüsse als durch das Coaching hervorgerufen worden sein konnten, wurde in der vorliegenden Arbeit eine statistische Überprüfung des möglichen Störfaktors *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zum Messzeitpunkt* sowie eine deskriptive Überprüfung des möglichen Störfaktors durchführender *Coach* durchgeführt. Diese und weitere Gefahren für die interne Validität und der Umgang damit in der vorliegenden Arbeit werden in der Diskussion (Kapitel 6) noch einmal aufgegriffen und vertiefend diskutiert.

Somit ist abschließend festzuhalten, dass der Autor eine Abwägung vornehmen musste zwischen den Zielen der Untersuchung, den verschiedenen Realisierungsmöglichkeiten und ihren praktischen Begrenzungen einerseits sowie den wissenschaftlichen Anforderungen, den statistischen Voraussetzungen und den praktischen Konsequenzen andererseits. Im Hinblick auf die wissenschaftlichen Anforderungen musste der Autor dabei unvermeidbarer Weise Abstriche im Vergleich zu einem experimentellen Vorgehen machen. Hierbei sind gerade die Topmanager zu erwähnen, für die es nur schwer möglich ist, eine gleichrangige Kontrollgruppe zu etablieren. Auch wenn in der allgemeinen psychologischen Forschung bzw. in der Psychotherapieforschung das experimentelle Design weitgehend gut realisiert wird, ergeben sich in der Coaching-Forschung – wie im vorliegenden Fall – auch heute noch deutliche methodische Grenzen des empirischen Vorgehens.

4.2 Beschreibung des Coaching-Prozesses und der einzelnen Coaching-Sitzungen

Wie schon an verschiedenen Stellen angesprochen wurde, ist Coaching als „Methode der personenbezogenen Beratung“ (Greif, 2005) nicht völlig durchgängig zu strukturieren bzw. zu standardisieren. Gleichwohl lassen sich sowohl der gesamte Coaching-Prozess als auch die einzelne Coaching-Sitzung schematisch in unterschiedliche Phasen gliedern, die sich im Verlaufe des Coaching-Prozesses im Prinzip in ähnlicher Weise wiederholen (siehe Abbildung 12).

In diesem Sinne ist das nachfolgend beschriebene Schema zu verstehen, das primär den Gesamtcoaching-Prozessen, aber grundsätzlich in angepasster Weise auch den einzelnen Coaching-Sitzungen der vorliegenden Untersuchung zugrunde lag. Die Phasen 1 bis 7 stehen für die Vorbereitungen im Coaching-Prozess, die vor der eigentlichen Intervention stattfanden. Die Phasen 8 bis 11 beschreiben den Ablauf der Interventionen. Die rote Linie zwischen Phase 7 und 8 in Abbildung 12 trennt zwischen diesen beiden Abschnitten. Der 2. Abschnitt beinhaltet außerdem alle Schritte, die während jeder einzelnen Coaching-Sitzung in ähnlicher Weise wiederholt werden. Die Entscheidung über die Teilnahme an der Untersuchung war vom Coaching-Partner spätestens zum Ende des ersten Abschnitts zu treffen. Die Phase 12 schließt den gesamten Coaching-Prozess ab und hat insofern nicht den gleichen Arbeitscharakter wie die Phasen davor. Die davor liegende zweite rote Linie markiert den entsprechenden Übergang.

1. Kontaktaufnahme	• Terminvereinbarung • Zuordnung der Coaching-Partner zu den Coaches: Entscheidung des Coaching-Partners durch explizite Ansprache und Termingesichtspunkten eines Coaches
2. Kennenlernen	• Persönliche Kontakt- und Beziehungsaufnahme
3. Anlassklärung	• Anlass, Themen, Hintergrund
4. Zielklärung	• Erste Zielvereinbarung des Coaching-Partners und evtl. der Organisation • Allgemeine und spezifische Ziele • Zielerreichungskriterien
5. Bisherige Entwicklung	• Allgemeine persönliche Entwicklung/ Biographie • Themen- und Problementwicklung sowie bisherige Lösungsversuche
6. Klärung des Prozessdesigns	• Klärung der Interventionsrichtung • Festlegung des Vorgehens, Häufigkeit der Termine, Sitzungsdauer etc.
7. Vertrag und Spielregelvereinbarung	• Formal: Honorarregelung; Vertraulichkeit; eventuelle Berichtswege; Stornoregelung; Ziele, Zielkriterien • Klärung der Teilnahme an der Untersuchung
8. Bearbeitung der Coaching-Themen	• Herzstück des dialoggesteuerten Coaching-Prozesses • „Aktuellen Aufsetzpunkt" für Themenbearbeitung nutzen • Evtl. Zielanpassung und Themenvertiefung, evtl. Rückgriff auf Phase 5 • Steuerung des Selbstreflexionsprozesses des Coaching-Partners durch themen- und situationsspezifische Interventionen • Ressourcenaktivierung
9. Abgleich, Balance und Entscheidung	• Ziele: u.a. Stärkung der Eigenverantwortung und der Selbstwirksamkeitserwartung • Abgleich von Einstellungen, Gefühlen, Erwartungen des Coaching-Partners mit denen der sozialen Umgebung • Intensive Reflexionsphase mit tiefer emotionaler Durchdringung
10. Umsetzung/ Transfer	• Gedankliche, emotionale, verhaltensbezogene Vorbereitung; mentale und schriftliche Aufgaben • Kontrolle der aktuellen Zielerreichung
11. Evaluation	• Fazit: Gemeinsame Einschätzung des erreichten Standes • Im Prozess (am Ende bzw. nach Abschluss der einzelnen Coaching-Sitzung)
12. Verabschiedung	• Fazit: Vergleich zwischen Ausgangssituation und erreichtem Stand • Regelungen für mögliche Follow-Ups • Klärung: Wer soll informiert werden? Was soll weitergegeben werden, was nicht? • Persönliche Verabschiedung

Abbildung 12: Phasen des individuellen Gesamtcoaching-Prozesses

Zu 1. Kontaktaufnahme:

Üblicherweise fand die Kontaktaufnahme seitens der Coaching-Partner über das Sekretariat von Böning-Consult statt. Hergestellt wurde der Kontakt entweder über die Personalabteilungen der jeweiligen Unternehmen oder durch die Teilnehmer selbst. In jedem Fall war die Teilnahme an einem Coaching der Entscheidung des einzelnen Managers überlassen.

In dieser Phase wurde auch die passende Zuordnung von Coach und Coaching-Partner geklärt. Die Zuordnung erfolgte aufgrund einer möglicherweise gegebenen Empfehlung und den Terminmöglichkeiten, woraufhin der Coaching-Partner die entsprechende Entscheidung traf.

Zu 2. Kennenlernen:

Da der Coaching-Prozess eine intensive personenbezogene Beratungsmaßnahme darstellt, wurde diesem Teil des Gesamtablaufs eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Hierfür maßgebend waren die Bedeutung der Klientenbeziehung und die Notwendigkeit einer guten Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coaching-Partner. Im Sinne des systemischen Grundsatzes von Minuchin (1997), keine Veränderungsinterventionen ohne vorher gelungene Anschlussintervention vorzunehmen, wurde dieser Phase grundsätzlich relativ viel Zeit gewidmet und die formalen Regelungen wurden zeitlich wie inhaltlich nachgeordnet.

Zu 3. Anlassklärung:

In dieser Phase erfolgte eine Klärung des Anlasses für die Aufnahme des Gespräches. Folglich wurden hier die offiziellen wie inoffiziellen Hintergrundbedingungen des anstehenden Coachings erörtert und die offizielle wie inoffizielle Rolle des Coaching-Partners im Unternehmen geklärt. Wichtige situative Rahmenbedingungen wurden erfasst (anstehende Management-Audits, die zeitlich fixierte Übernahme einer neuen Funktion o.ä.). Danach wurden der erste Eindruck des Coaches zur Situation und zur emotionalen Verfassung sowie die individuellen Erwartungen des Coaching-Partners prüfend erörtert. Außerdem wurde besprochen, inwieweit wichtige Sozialpartner im Unternehmen bei der Maßnahme berücksichtigt werden sollten, um den am Schluss des Coachings erreichten Stand der Zielerreichung zu beurteilen (auch wenn dieser Teil keinen Bestandteil der Untersuchung darstellte), auf die erst später eingegangen wurde.

Zu 4. Zielklärung:

Anschließend fand eine nochmalige Beschreibung der Ziele durch Coaching-Partner und Coach statt, um eine erste Zielvereinbarung zu umreißen und eventuell unterschiedliche Zielschwerpunkte des Coaching-Partners einerseits und des dahinter stehenden Unternehmens andererseits zu erfassen, soweit sie in dieser Anfangsphase des Prozesses für die Teilnehmer schon konkret benennbar waren. Soweit wie möglich wurde auch besprochen und festgelegt, nach welchen Kriterien das Ausmaß der Zielerreichung beurteilt werden sollte. Hier kamen neben den nur allgemein erläuterten wissenschaftlichen Kriterien der vorliegenden Untersuchung primär die individuellen Kriterien des Coaching-Partners zur Geltung. In Verbindung mit der Anlassklärung wurde hier die Basis für den Beginn der Coaching-Beziehung im Sinne eines Arbeitsbündnisses gelegt.

Zu 5. Bisherige Entwicklung:

Um die Persönlichkeit des Coaching-Partners zu verstehen und seine Individualität angemessen in den Coaching-Prozess einzubeziehen, wurde – ausgehend von den aktuellen Themen – der berufliche wie allgemeine biographische Hintergrund des Coaching-Partners in einem begrenzten Umfang erörtert. Im Vordergrund standen allerdings die Themen- bzw.

Problementwicklung, derentwegen der Coaching-Partner das Coaching aufgenommen hatte. Hierzu gehörte auch die Beschreibung der bisher schon erfolgten Lösungsversuche. Die hierdurch erfolgende Öffnung auf sehr persönlichkeitsnahe Erfahrungen hin sollte eine Aufmerksamkeitssteigerung auslösen und somit eine positive Voraussetzung für die später zu erfolgende vertiefte Auseinandersetzung mit den aktuellen Themen und Zielen schaffen.

Zu 6. Designklärung:

Die aus den vorhergehenden Schritten abgeleitete Gesamtwürdigung der Situation des Coaching-Partners wurde hier in die Absprache eines sinnvollen Coaching-Designs überführt, um damit die Perspektive der Arbeit auf die Zukunft auszurichten. Die Interventionsrichtung wurde geklärt und das weitere Vorgehen kurz und formal umrissen: Es wurden mehrere Punkte angesprochen: Grundcharakter der Gespräche als dialogische Selbstreflexion, Eigenverantwortung des Coaching-Partners, die Rolle des Coaches sowie Hinweise auf z.T. schriftliche, handlungsorientierte und sonstige Aufgaben und die übliche Sitzungsdauer (zwei Stunden), die vermutlich zu erwartende Sitzungshäufigkeit (vier bis sechs Sitzungen in der üblichen Basisphase) und die dazwischen liegenden Zeitintervalle (erfahrungsgemäß vier bis sechs Wochen). Außerdem wurde festgelegt, wo die Coaching-Sitzungen normalerweise stattfinden sollten (Büro des Coaches oder Büro des Coaching-Partners in der Firma oder an einem sonstigen Ort). Hier wurde erstmals auch die Möglichkeit zur Teilnahme an der Untersuchung in einer sehr allgemeinen Form angesprochen. Eine Vertiefung sollte im späteren Teil des Gesprächs vorgenommen werden.

Zu 7. Vertrag und Spielregelvereinbarung:

Anschließend erfolgten nach der Besprechung des Honorars die weiteren formalen wie informalen Absprachen zu der Vertraulichkeit und eventuellen offiziellen Berichtswegen und Stornoregelungen. Auch die Zielvereinbarung wurde an dieser Stelle noch einmal wiederholt. Unterschrieben wurden allerdings diese Regelungen nicht – um den Vertrauens- und Freiwilligkeitscharakter sowie die Möglichkeit des sofortigen Ausstiegs aus dem Coaching-Prozess zu unterstreichen. Die Coaching-Prozesse sollten anhand handschriftlicher Notizen zu den Gesprächen und Sitzungsbeobachtungen der Coaches durch diese dokumentiert und aufbewahrt werden. Auch die Aufgaben, die Art und der Grad der Aufgabenerledigung sollten in diesen Kurz-Protokollen festgehalten werden.

An dieser Stelle wurde auch die Möglichkeit der freiwilligen Teilnahme an der wissenschaftlichen Coaching-Untersuchung wieder aufgegriffen und erläutert. Sie wurde als ein Beispiel für verschiedene bei Böning-Consult übliche Maßnahmen beschrieben, wie sie ähnlich auch in Industriebetrieben oder anderen Dienstleistungsberufen zur normalen Qualitätssicherung vorgenommen werden. Außerdem wurde der erforderliche zusätzliche Aufwand für das Ausfüllen von Fragebögen und Evaluationsbögen durch den Nutzen für den Teilnehmer erklärt. Falls der Coaching-Partner an der Untersuchung teilnehmen wollte, sollten die Mitschriften des Coaches durch die vom Coaching-Partner auszufüllenden Persönlichkeitsfragebögen und Evaluationsbögen ergänzt werden. Diese Aufzeichnungen und Fragebogenergebnisse sollten sowohl der Datenerhebung im Rahmen der wissenschaftlichen Untersuchung als auch der möglichen Transparenz während des gesamten Coaching-Prozesses und der Bewertung der Coaching-Verläufe dienen. Eine Entscheidung des

Gesprächspartners über die Teilnahme an der Untersuchung stand zu diesem Zeitpunkt noch nicht an.

Zu 8. Bearbeitung der Coaching-Themen:

Dieser Teil stellte das Herzstück des dialoggesteuerten Coaching-Prozesses dar.

Abgesehen von der ersten Sitzung, in der diese Phase naturgemäß einen modifizierten, deutlich weniger tiefgehenden Charakter hatte, folgten die weiteren Sitzungen dem nachfolgend dargestellten Rahmen. Dieser soll zuerst beschrieben werden, damit der systematische Zusammenhang erkennbar bleibt. Auf die erste Sitzung wird vertiefend bewusst am Ende des 8. Punktes eingegangen.

Die zu Beginn gestellte, durchaus ernst gemeinte Frage „Wie geht es Ihnen?“ leitete regelmäßig die Coaching-Sitzung ein und hatte das immer gleiche Ziel, mit dem „aktuellen Aufsetzpunkt“ den energetisch passenden Einstieg für die jeweilige Coaching-Sitzung herauszufinden und für die Themenbearbeitung zu nutzen. Die Befindlichkeit des Coaching-Partners (aktueller Aufsetzpunkt) sowie die Analyse seiner ihn aktuell beschäftigenden beruflichen bzw. privaten Situation waren sozusagen die Ouvertüre zur Stimulierung der Selbstaufmerksamkeit. Somit wurde jeder Coaching-Partner zu Beginn der Sitzungen immer „dort abgeholt, wo er gerade stand“. Von diesem aktuellen Aufsetzpunkt, der sowohl die emotionale Befindlichkeit („Wie geht es Ihnen heute?“) als auch die aktuellen Themen, Fragen und Ziele umfasste („Was sind Ihre heutigen Themen und Ziele? Was würden Sie heute gerne besprechen?“), wurde das weitere Gespräch situativ aufgebaut und perspektivisch weiterentwickelt („Was bringt Sie/ uns heute vielleicht ein Stück weiter?“, „Was würden Sie heute gerne erreichen?“).

Die weitere Steuerung des angestoßenen Selbstreflexions-Prozesses des Coaching-Partners über ein aktives Zuhören, Fragen stellen und empathisches Eingehen auf den Gesprächspartner, über das Geben von Feedback sowie weitere themen- und situationsspezifische Interventionen durch den Coach hatten das Ziel, die Thematik des Coaching-Partners zu bearbeiten, möglicherweise eine „Affektkalibrierung“ (vgl. Greif, 2009 S. 140; 2008 S. 85 ff) durchzuführen und nach Lösungsansätzen zu suchen. Dazu gehörte das Öffnen in Richtung einer mehrperspektivischen Betrachtung der Situation und der zur Verfügung stehenden Lösungsmöglichkeiten, was durch die Auseinandersetzung mit dem Coach und dessen Feedback gefördert wurde. Die Vertiefung dieser Reflexion und der emotionalen Durchdringung sowie der möglichen Generalisierbarkeit der Lösungsansätze hatten das Ziel, neben der spezifischen Themenbearbeitung, Lösungsfindung und Zielannäherung des Coaching-Partners auch seine allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung zu erhöhen. Dies wurde erreicht durch eine fortlaufende Ressourcenaktivierung mit Hilfe einer das Selbstwertgefühl aufbauenden Kommunikation.

Zu 9. Abgleich, Balance und Entscheidung:

Wie beschrieben, folgte das durchgeführte Business-Coaching in der vorliegenden Untersuchung nicht einem manualgesteuerten Trainings- oder Beratungs-Programm, sondern war als ganz individuell zu gestaltendes Einzel-Coaching angelegt, das allerdings – wie in

Kapitel 3.5.2 beschrieben – einem klaren methodischen Rahmen folgte (Business-Coaching-Ansatz von Böning-Consult).

Die charakteristische Art der hier ablaufenden dialogischen Selbstreflexion verfolgte als wesentliche Rahmenziele:

- Orientierung über (a) Coaching-Prozess, (b) Situation, Befindlichkeit, Persönlichkeit und Ziele des Coaching-Partners, und (c) seine gegebene Arbeitssituation (Aufgabe, Funktion, wesentliche Interaktionspartner und Unternehmenskultur)
- Emotionale Entlastung bzw. motivationale Stärkung des Coaching-Partners
- Finden von Lösungsansätzen zu den gegebenen Themenstellungen
- Erhöhung der Selbstwirksamkeitserwartung bzw. des allgemeinen Selbstwertgefühls
- Stärkung der Bereitschaft und Fähigkeit des Coaching-Partners, eigene Entscheidungen in realistischer Einschätzung der Gesamtsituation treffen zu können (Eigenverantwortung)

Dazu diente der Abgleich der eigenen Einstellungen, Gefühle und Erwartungen mit den Einschätzungen und Erwartungen der relevanten sozialen Umgebung, wozu auch deren Spielregeln, Werte und milieuspezifischen Charakteristika gehörten. Erst danach, so die Annahme, konnten bewusste und verantwortungsvolle Entscheidungen durch den Coaching-Partner getroffen werden. Gekennzeichnet war diese Reflexionsphase durch ein absichtsvolles Verlangsamen der normalen gedanklichen und emotionalen Durchdringung, um über die üblichen normalen oberflächlichen Reflexionszyklen und deren redundante Wiederholung hinauszukommen, die als „zielverfehlende Beschleunigungen“ bezeichnet werden könnten. Diese erhöhen üblicherweise zwar den inneren Druck des Coaching-Partners, möglichst ohne Umschweife die Lösung zu finden und zu formulieren, ohne aber faktisch die erforderlichen Verhaltens- und Einstellungsänderungen des Coaching-Partners bzw. dessen angestrebte äußere Ziele schnell – oder gar nachhaltig – zu erreichen.

Zu 10. Umsetzung/ Transfer:

Erst nach dem wiederholten und bewussten Durchreflektieren der Gesamtsituation, der Lösungsansätze und der bewusst zu treffenden Entscheidungen ging es an die Umsetzung, d.h. an den Transfer in den (berufsbezogenen) Alltag. Hierzu gehörte die Planung, die gedankliche, emotionale und auch verhaltensbezogene Vorbereitung – überwiegend auf einer mentalen Ebene, z.T. auch durch schriftliche Aufgaben etc. – bevor die Umsetzung in der Alltagsrealität zu erfolgen hatte. Die Besprechung der früheren und aktuellen Umsetzungserfahrungen sowie die Kontrolle der aktuellen Zielerreichung aus der vergangenen Sitzung waren Kernstücke dieser Phase.

Zu 11. Evaluation:

Hier fand wie üblich eine Einschätzung des individuell erreichten Standes statt, die zuerst vom Coaching-Partner, dann in zurückhaltender und erklärter Weise von Seiten des Coaches vorgenommen wurde. Suggestionseffekte sollten damit so weit wie möglich vermieden und eventuelle Unterschiede konstruktiv verglichen werden.

Von Coach und Coaching-Partner verlangte dieser Prozess eine bewusste Balance. Einerseits konnte auf ein verbales Fazit zu dem Ergebnis und der aktuellen Befindlichkeit des Coaching-Partners konzeptgemäß nicht verzichtet werden, da es den Abschluss der inhaltlichen Reflexionsarbeit darstellte. Andererseits musste den methodischen Anforderungen der Untersuchung genügt werden, weshalb der Coach nach diesem Feedback die schriftliche Bewertung durch den Coaching-Partner mit einer expliziten Erklärung einleitete. Diese fokussierte die Aufforderung, dass der Coaching-Partner seine schriftliche Evaluation bewusst von dem Feedback des Coaches unterscheiden und so ehrlich wie möglich seine persönliche Einschätzung abgeben sollte.

Die methodisch möglicherweise problematische zeitliche Nähe von inhaltlichem Fazit und emotionaler Verfassung sowie der mehr auf einer Metaebene liegenden Evaluation konnte nicht vermieden werden, da einerseits das inhaltliche Fazit zum regulären Coaching-Prozess gehörte und andererseits aus Untersuchungsgründen das Erfassen der Sitzungsbewertung erforderlich war. Eine reguläre Verzögerung der Sitzungs-Evaluation hätte die Unmittelbarkeit des Sitzungserlebens möglicherweise zugunsten nicht kalkulierbarer Erinnerungseffekte verschoben. Außerdem wäre zusätzlich das Risiko erhöht worden, dass es bei den Teilnehmern aus Belastungsgründen zu nennenswerten Verlusten beim Ausfüllen der weiteren Instrumente gekommen wäre.

Hier ist noch anzumerken, dass in die vorliegende Untersuchung nur die Bewertungen der Coaching-Partner eingingen, da die Vergleiche mit der zweiten Perspektive der Coaches in einer späteren Veröffentlichung aufgegriffen werden sollten.

In dieser Schluss- und Evaluationsphase der einzelnen Sitzung wie des gesamten Coaching-Prozesses wurde besonderer Wert auf eine realistische Einschätzung gelegt, wie der gesamte Verlauf des Prozesses und die Auswirkungen auf den Coaching-Partner bzw. der Transfer in den Alltag einzuschätzen waren. Die angestrebten Entwicklungen bzw. Veränderungen wurden möglichst konkret definiert, das Ausmaß der Zielerreichung kritisch geprüft. Es wurde festgehalten, worin der Nutzen des Coachings für den Coaching-Partner lag – und was vielleicht noch offen geblieben war. Die entsprechenden Instruktionen der Coaches beinhalteten deshalb auch den Hinweis darauf, dass es weder im Interesse des Coaching-Partners selbst, noch im Interesse der wissenschaftlichen Untersuchung liegen könne, sozial erwünschte Antworten oder unrealistisch positive Bewertungen abzugeben, da die wechselseitig abgegebenen Beurteilungen gerade die notwendige Basis für die erfolgreiche Unterstützung des Coaching-Partners darstellten.

Zu 12. Verabschiedung:

Den Abschluss des gesamten Coachings bildete das nochmalige Ziehen eines Fazits, zu dem der Vergleich zwischen der Ausgangssituation und dem in der Zwischenzeit erreichten Stand gehörten. Bei der Verabschiedung wurde nicht nur eine persönliche Verabschiedung vorgenommen, sondern auch vereinbart, wer nach Abschluss des Coachings offiziell durch wen worüber informiert werden sollte: Welche Inhalte und Ergebnisse sollten/ konnten weitergegeben, welche sollten vertraulich behandelt werden? Außerdem wurden individuelle Follow-Up-Regelungen getroffen.

Dieser hier in Phasen beschriebene Coaching-Prozess war im Prinzip sowohl für den Gesamtprozess als auch – mit den notwendigen Abwandlungen – für den Verlauf der einzelnen Coaching-Sitzung charakteristisch. Wenn man die Wiederholung der Kernelemente vor Augen hat, könnte ihre regelkreisförmige Wiederholung und Vernetzung dazu berechtigen, von „offenen Sitzungsfraktalen“ zu sprechen.

Methodisch war das vorliegende Business-Coaching ein offener Prozess mit dem Ziel, die Verhaltenswirkung des Coaching-Partners abzuklären, konkrete Themen zu lösen, die Selbstwirksamkeitserwartung bzw. das Selbstwertgefühl des Coaching-Partners zu stärken. Beim Coaching-Partner sollte ein offenes und realistisches Bewusstsein über sich, die Situation und die eigenen Veränderungsmöglichkeiten sowie über die eigene Reichweite der beeinflussbaren Veränderungen erreicht werden. Dabei sollten die erforderlichen kognitiven, emotionalen und verhaltensmäßigen „Bewegungen in die richtige Richtung“ angestoßen werden.

4.3 Eingesetzte Untersuchungsverfahren

Die Auswahl der Untersuchungsinstrumente erfolgte hypothesengeleitet. Zudem sollten die ausgewählten Inventare während des Coaching-Prozesses unterstützend genutzt werden können und in der Forschung gut etabliert sein. Erfasst wurden bei den Coaching-Partnern Variablen der allgemeinen Persönlichkeit, die leistungsbezogene Motivationsstruktur, das Entscheidungsverhalten, die Selbstwirksamkeitserwartung und der berufsbezogene Erlebens- und Verhaltensaspekt.

Bei den im Folgenden beschriebenen Persönlichkeitsinventaren handelt es sich um Selbstauskunftsinventare. Damit konnte nicht ausgeschlossen werden, dass die Instrumente einer Verfälschung aufgrund der Antworttendenz der sozialen Erwünschtheit unterlagen. Angesichts der Vertrauenssituation zwischen Coach und Coaching-Partner wurde eine derartige Verfälschung jedoch als relativ unwahrscheinlich vermutet, da die Testwerte unterstützend für den Coaching-Partner eingesetzt werden sollten. Die Rückmeldung der Testergebnisse und die daran gebundene Steuerung des weiteren Coaching-Verlaufs sollten ehrliche Antworten eher fördern als sie unterdrücken. Auf diesen Aspekt wurden die Coaching-Partner im Verlauf des Coachings und der Untersuchung immer wieder hingewiesen. Die Reaktion der Coaching-Partner auf diese Hinweise vermittelten den beteiligten Coaches den Eindruck, dass an dieser Stelle nicht mehr beschönigende Tendenzen zu erkennen waren, als auch unter normalen Coaching-Bedingungen ohne Untersuchung angenommen werden können. Eher im Gegenteil: Die Teilnehmer betonten überwiegend von sich aus, dass sie gerade auch die kritischen Aspekte über sich erfahren wollten, um sich selbst besser weitentwickeln zu können.

Die soziale Erwünschtheit wurde durch ein ohnehin schon im Instrument enthaltenes Item des NEO-Persönlichkeitsinventars geprüft. Der bewusste Verzicht auf eine zusätzliche Erhebung von Werten zur sozialen Erwünschtheit mittels eigens dafür konstruierter Skalen geschah – neben den oben genannten Gründen – auch vor dem Hintergrund zahlreicher Studien, die durch die mathematische Kontrolle der sozialen Erwünschtheit keine Erhöhung der Test-

Validität hatten nachweisen können (vgl. Moorman & Podsakoff, 1992 zitiert nach Marcus, 2003; Viswesvaran, Ones & Hough, 2001; Ones et al., 1996). Darüber hinaus hatte auch der Einsatz von individuellen Korrekturformeln anstelle von Partialkorrelationen keinen (wesentlichen) Erfolg erbracht (Hough, 1998 zitiert nach Marcus, 2003), ebenso wenig wie der Einsatz des vielfach empfohlenen „Balanced Inventory of Desirable Responding“ (vgl. Barrick & Mount, 1996 zitiert nach Marcus, 2003). Nach Uziel (2010 zitiert nach Renner & Laux, 2013) kann soziale Erwünschtheit als Fähigkeit verstanden werden, sich in sozialen Kontexten selbst zu kontrollieren und zu regulieren. Marcus (2003 zitiert nach Renner & Laux, 2013) spricht in diesem Zusammenhang von einer Kompetenz, wenn beispielsweise im Rahmen der Personalauswahl die betreffende Person die Erwartungen derjenigen gut antizipieren kann, die über ihre Einstellung entscheiden. Marcus konnte sogar zeigen, dass sich soziale Erwünschtheit durch die zunehmende Anpassung der Realität an das positiv gezeichnete Bild u.U. sogar positiv auf die Karriereentwicklung von Probanden auswirken kann (persönliche Information von Laux, 2012).

4.3.1 Verfahren zur Erfassung der Persönlichkeitsvariablen

4.3.1.1 NEO-Persönlichkeitsinventar (NEO-PI-R)

Das NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992) gilt heute als eines der weltweit am häufigsten verwendeten Persönlichkeitsinventare zur Messung individueller Unterschiede innerhalb des „Big-Five-Konzeptes“. Es beschreibt fünf unabhängige Dimensionen, die die wesentlichen Persönlichkeitseigenschaften „Neurotizismus“, „Extraversion“, „Offenheit für Erfahrungen“, „Verträglichkeit“ und „Gewissenhaftigkeit“ erfassen (vgl. z.B. W. Simon, 2006; Asendorpf, 2004). Eine Herleitung des Modells findet sich z.B. bei Simon (2006). Der Vorzug des NEO-PI-R gegenüber anderen Inventaren liegt im Spektrum der umfassenden und zugleich detaillierten Persönlichkeitsbeschreibung (Ostendorf & Angleitner, 2004; Laux, 2003).

Gegenüber dem speziell für die Anwendung im Arbeitskontext konzipierten und daher spezifischer formulierten Bochumer Inventar für berufsbezogene Persönlichkeitseigenschaften (BIP) erhielt es den Vorzug, weil sich in einer vergleichenden Studie zur Validität von NEO-PI-R und BIP (Hülsger, Specht & Spinath, 2006) gezeigt hatte, dass die Facetten des NEO-PI-R im Vergleich zu den BIP-Skalen insgesamt eine höhere Vorhersagekraft des Berufserfolgs besaßen, operationalisiert durch die Kriterien Bruttoeinkommen, Berufsstatus, stellen- und umfeldbezogene Arbeitszufriedenheit und subjektiv erlebter Berufserfolg. Hinsichtlich Bruttoeinkommen, Berufsstatus und dem subjektiv erlebten Berufserfolg zeigte sich bei den Facetten des NEO-PI-R eine insgesamt höhere Varianzaufklärung an den Kriterien sowie eine deutliche inkrementelle Varianzaufklärung über den BIP hinaus. Lediglich hinsichtlich der beiden Kriterien der Stellen- und umfeldbezogenen Arbeitszufriedenheit zeigte sich eine höhere Gesamt- sowie inkrementelle Varianzaufklärung des BIP. Das NEO-PI-R scheint sich demnach (bis auf die Arbeitszufriedenheit) besser zur Vorhersage des Berufserfolgs zu eignen als der BIP, insbesondere dann, wenn statt der Dimensionen die Facetten des NEO-PI-R herangezogen werden.

Ein weiterer Vorzug des NEO-PI-R wurde darin gesehen, dass es sehr häufig in der Persönlichkeitsforschung z.B. im Zusammenhang mit Karriere, Leistung und Leadership verwendet wird (siehe auch die Forschungsergebnisse in Kapitel 3.2.4) und somit eine gute Vergleichsbasis für die in dieser Untersuchung erhobenen Daten bietet. Beim NEO-PI-R handelt es sich um die erweiterte Fassung und Revision des NEO-Fünf-Faktoren-Inventars (NEO-FFI, Borkenau & Ostendorf, 1993). Das NEO-PI-R besteht aus 240 Items, die in die genannten fünf Dimensionen mit jeweils sechs Facetten untergliedert sind (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3:
NEO-PI-R: Die Big Five und ihre Facetten (Ostendorf & Angleitner, 2004)

Neurotizismus	**Extraversion**	**Offenheit für Erfahrungen**	**Verträglichkeit**	**Gewissen-haftigkeit**
Ängstlichkeit	Herzlichkeit	Offenheit für Phantasie	Vertrauen	Kompetenz
Reizbarkeit	Geselligkeit	Offenheit für Ästhetik	Freimütigkeit	Ordnungsliebe
Depression	Durchsetzungs-fähigkeit	Offenheit für Gefühle	Altruismus	Pflichtbewusst-sein
Soziale Befangenheit	Aktivität	Offenheit für Handlungen	Entgegen-kommen	Leistungsstreben
Impulsivität	Erlebnishunger	Offenheit für Ideen	Bescheidenheit	Selbstdisziplin
Verletzlichkeit	Frohsinn	Offenheit des Werte- und Normensystems	Gutherzigkeit	Besonnenheit

Die Big Five im Einzelnen

Das Konstrukt „Neurotizismus“ spiegelt individuelle Unterschiede in der emotionalen Stabilität wider. Der Kern dieser Dimension liegt in der Art und Weise, wie Emotionen – vor allem negative – erlebt und verarbeitet werden (Muck, 2004).

„Extraversion“ beschreibt auf einer individuellen Ebene das üblicherweise praktizierte Niveau an Aktivität und Merkmale des zwischenmenschlichen Verhaltens. Personen mit niedrigen Extraversionswerten gelten als ausgeglichen, zurückhaltend, konzentriert und unabhängig. Sie denken lange nach, bevor sie handeln und sind gewöhnlich „reich an Ideen“. Das Hauptcharakteristikum von extravertierten Menschen ist ihre Geselligkeit. Sie gelten als selbstsicher bzw. selbstbewusst, aktiv, gesprächig, energisch bzw. durchsetzungsfähig, heiter und optimistisch und lieben aufregende Situationen und Stimulierungen (Muck, 2004).

Der dritte Faktor der Big Five wird als „Offenheit für Erfahrungen“ bezeichnet. Personen mit hohen Offenheits-Werten sind interessiert an neuen Erfahrungen, Erlebnissen und Eindrücken sowie an der Außenwelt und der Innenwelt. Sie sind aufgeschlossen gegenüber neuen Ideen und unkonventionell in ihren Wertorientierungen. Personen mit niedrigen Offenheits-Werten zeichnen sich durch ein eher konventionelles Verhalten und konservative Einstellungen aus (Muck, 2004).

Hinter dem Konstrukt „Verträglichkeit“ stehen Eigenschaften wie Hilfsbereitschaft, Entgegenkommen und Vertrauensbereitschaft. Menschen mit einer hohen Ausprägung auf dieser Dimension begegnen anderen mit Wohlwollen und geben in Auseinandersetzungen eher nach. Bei sehr starker Ausprägung können sie auch als unterwürfig oder abhängig erlebt werden (Muck, 2004).

Der fünfte Faktor wird als „Gewissenhaftigkeit“ bezeichnet. Hohe Werte stehen dabei für ein zielstrebiges, willensstarkes und entschlossenes Verhalten. Gewissenhafte Personen sind außerdem leistungsorientiert, pflichtbewusst, prinzipientreu und ordentlich (Muck, 2004).

Das NEO-PI-R wurde in der vorliegenden Untersuchung aufgrund seiner hohen strukturellen Kongruenz und Validität (siehe unten) als Instrument zur Erhebung allgemeiner Persönlichkeitseigenschaften ausgewählt (Muck, 2004). Obwohl das Verfahren nicht explizit für den beruflichen Kontext entwickelt wurde, lässt sich der Bezug zur Führungsrolle und zu Coaching konstruktspezifisch ableiten. Bisherige Coaching-Studien von z.B. Stewart et al. (2008) und Dawdy (2004) verwendeten zur Operationalisierung der dispositionalen Persönlichkeitsmerkmale ebenfalls die Dimensionen der Big Five.

Durchführung und Auswertung des NEO-PI-R

Die Testdauer beträgt 30 bis 40 Minuten. In der vorliegenden Studie wurde die Selbstberichtsform „NEO-PI-R Form S“ mit integriertem Antwortmodus eingesetzt. Diese Form entspricht dem gebräuchlichen Fragebogenformat, „bei dem die Antworten auf die Fragen direkt in das Testheft eingetragen werden“ (Ostendorf & Angleitner, 2004, S. 13). Obwohl diese Anwendungsform im Vergleich zu einem separaten Antwortbogen als weniger ökonomisch anzusehen ist, wurde sie gewählt, um den Zeitaufwand für die Teilnehmer zu verkürzen und Übertragungsfehler zu vermeiden. Die Antwortskala, eine fünfstufige Likert-Skala, reicht von „starke Ablehnung“ bis hin zu „starke Zustimmung“.

Außerdem werden in dem verwendeten Testheft demographische Informationen abgefragt, die der Zielgruppenbeschreibung dienen und die die Angaben aus dem gesonderten Fragebogen „Demographische Daten“ ergänzten. Wie die Autoren des Fragebogens herausstellen, ist er so konstruiert, dass eine Verzerrung des Testergebnisses durch bestimmte Antworttendenzen (Akquieszenz, Neinsage-Tendenz, Zufälliges Beantworten) möglichst gering gehalten wird.

Die Auswertung der Fragebögen erfolgt auf einem separaten Antwortbogen. Dort werden Rohwertsummen für die einzelnen Facetten und Dimensionen berechnet, die anschließend in einen alters- und geschlechtsgruppennormierten Profilbogen übertragen werden. Über diesen können verschiedene Normen (T-Werte, Stanine-Werte, Prozentränge) abgelesen werden. Die Normierungsstichprobe setzt sich aus $N = 11\ 724$ Personen (Gesamtstichprobe) zusammen (Testzentrale, 2008). Diese, so Ostendorf und Angleitner, weicht „in einer ganzen Reihe von Merkmalen von den zu erwartenden Kennwerten einer für die Bundesrepublik Deutschland repräsentativen Stichprobe“ ab (2004, S. 83). Sie weisen jedoch darauf hin, dass z.B. im betriebs- oder organisationspsychologischen Kontext im Rahmen von Bewerbungsprozessen ein Vergleich eines jungen Bewerbers mit Durchschnittswerten der Gesamtbevölkerung nur

wenig aussagekräftig sei. Hier sei der Vergleich mit Personen seines Alters und Geschlechts wesentlich ergiebiger (ebd.). Gleiches kann aus Sicht des Autors auch auf die Gruppe der hier getesteten Führungskräfte übertragen werden, für die die Verfügbarkeit einer berufsspezifischen Vergleichsgruppe ebenfalls wünschenswert wäre.

Psychometrische Eigenschaften des NEO-PI-R

Nach Muck (2004) handelt es sich beim NEO-PI-R um ein objektives, reliables und valides Messinstrument. Durch die Instruktionen zur Durchführung und Auswertung des Testverfahrens sowie die Interpretationshinweise zu den Ergebnissen sollte die erforderliche Objektivität in allen drei Schritten gewährleistet sein. Die interne Konsistenz der fünf Hauptskalen liegt zwischen .87 (Verträglichkeit) und .92 (Neurotizismus) und im Mittel bei .90. Cronbachs Alpha der Facetten variiert zwischen .53 und .85 (M = .73). Die Retest-Reliabilität der Hauptskalen liegt nach zwei Monaten im Bereich von .82 bis .90, nach fünf Jahren zwischen .74 und .78. Die Stabilität der Facetten liegt nach zwei Monaten zwischen .63 und .87 und sinkt leicht nach fünf Jahren auf Werte zwischen .53 und .78. Die Konstruktvalidität wurde über Faktorenanalysen und über Korrelationen mit konvergenten und diskriminanten Persönlichkeitstests bestätigt. Die deutschen und die amerikanischen varimax-rotierten Faktoren des Selbstbeurteilungsfragebogens weisen eine Kongruenz von .96 bis .98 auf. Außerdem war eine Übereinstimmung der Faktoren der Selbst- und Fremdbeurteilungs-Fragebögen berechnet worden, die bemerkenswerter Weise zwischen .98 und 1.00 lag (SVB, 2005).

4.3.1.2 Leistungsmotivationsinventar (LMI)

Das LMI von Schuler und Prochaska (2001) ist ein sehr breit angelegtes diagnostisches Verfahren mit 17 Dimensionen, die der Erhebung der berufsbezogenen Leistungsorientierung dienen. Die Skalen wurden im Hinblick auf den Einsatz im beruflichen Umfeld konstruiert, sind aber darüber hinausgehend in all den Lebensbereichen einsetzbar, in denen „Streben nach Leistung erlebbar und seine Auswirkung beobachtbar ist“ (Schuler & Prochaska, 2001, S. 5). Da die Konzeption der Skalen sowie die Formulierung der Items eine starke berufsbezogene Orientierung aufweisen, erscheint der Einsatz des LMI im Rahmen eines selbstreflexionsbezogenen Business-Coachings gerade bei Führungskräften als recht gut geeignet. Es betont den Einsatz im beruflichen Bereich und ergänzt somit den Einsatz des NEO-PI-R. Personen mit hoher Leistungsorientierung, so die Annahme von Fiedler et al. (2005), zeigen auch eine stärker ausgeprägte Arbeitsmotivation. Ein Umkehrschluss sei aber nicht möglich, da Abweichungen vom Normprofil z.B. aufgrund des Alters und der damit verbundenen langen Berufsbiografie nicht automatisch eine geringere Arbeitsmotivation bedeuten müssen (R. G. Fiedler et al., 2005).

Die im LMI enthaltenen Dimensionen lauten (zitiert nach Schuler & Prochaska, 2001, S. 13-16):

1. Beharrlichkeit (das Ausmaß an „Ausdauer und Kräfteeinsatz zur Bewältigung selbst- oder fremdgestellter Aufgaben“)

2. Dominanz (die „Tendenz, Macht und Einfluss auf andere auszuüben, andere zu beeinflussen und anzuleiten“)
3. Engagement („persönliche Anstrengungsbereitschaft, Anstrengungshöhe und Arbeitsmenge“)
4. Erfolgszuversicht („Vorwegnahme von Handlungsergebnissen, und zwar hinsichtlich der Möglichkeit des Gelingens“)
5. Flexibilität („Art und Weise der Auseinandersetzung mit neuartigen Situationen und Aufgabenstellungen“)
6. Flow („Tendenz, sich intensiv, unter Ausblendung aller Ablenkungen und mit hoher Konzentration [beruflichen] Aufgabenstellungen und Problemen zu widmen“)
7. Furchtlosigkeit („Vorwegnahme von Handlungsergebnissen, und zwar hinsichtlich der Möglichkeit des Misserfolgs und Scheiterns“)
8. Internalität („generalisierte Überzeugung […], dass Handlungsergebnisse tendenziell eher als selbstverursacht und selbstverantwortet erlebt werden, anstatt sie externalen Ursachen zuzuschreiben“)
9. Kompensatorische Anstrengung („Teil persönlicher Anstrengung und Kraftaufwands […], der aus Misserfolgsfurcht und Versagensangst resultiert“)
10. Leistungsstolz („spiegelt die affektiven Konsequenzen von Leistungssituationen und ihre gefühlsmäßige Verarbeitung in Bezug auf das Selbstwertgefühl wider“)
11. Lernbereitschaft („das Bemühen, neues Wissen aufzunehmen, also seine Kenntnisse zu erweitern“)
12. Schwierigkeitspräferenz („Wahl des Anspruchsniveaus und Risikos bei Aufgaben“)
13. Selbständigkeit („Neigung zu eigenständigem Handeln“)
14. Selbstkontrolle („Art der Organisation und Durchführung von Aufgaben“)
15. Statusorientierung („Bestreben, eine wichtige Rolle im sozialen Umfeld und einen vorderen Platz in der sozialen Hierarchie einzunehmen“)
16. Wettbewerbsorientierung („Tendenz, Konkurrenz als Ansporn und Motivation für berufliche Leistung zu erleben“)
17. Zielsetzung („hat den Zukunftsbezug – unterschiedlicher zeitlicher Erstreckung – zum Gegenstand“ [hinsichtlich des Setzens von Zielen sowie der Handlungsplanung, Anm. des Autors])

Für jede dieser Dimensionen gilt: Je höher der Rohwert, desto stärker die Ausprägung in dem entsprechenden Merkmal.

Zum Kern der Leistungsmotivation werden u.a. Erfolgshoffnung, Zielsetzung und Beharrlichkeit gezählt. Um diesen Kern herum ordnen sich die Randfacetten, z.B. Selbständigkeit und Statusorientierung (vgl. Schuler & Prochaska, 2001).

Durchführung und Auswertung des LMI

Die in dieser Untersuchung eingesetzte Normalversion umfasst 170 Items (Schuler & Prochaska, 2001). Die Bearbeitungsdauer für diese Version beträgt 35 Minuten (Testzentrale, 2008). Die 170 Items verteilen sich zu jeweils zehn Items auf jede der 17 Dimensionen. Die Antworten der Teilnehmer werden auf einer siebenstufigen Likert-Skala abgegeben (1: trifft gar nicht zu; 7: trifft vollständig zu). Die Auswertung erfolgt mit Hilfe von Auswertungs-Schablonen. Die anhand von Normwert-Tabellen in Stanine-, Standard- und Prozentrangwerte transformierten Rohwerte werden anschließend in einen Profilbogen übertragen. Die Normierung des LMI an Gruppen überwiegend aus dem kaufmännischen und wirtschaftswissenschaftlichen Bereich kommt dem Einsatz im Business-Coaching entgegen. Insgesamt beteiligten sich $N = 1\,985$ Personen an der empirischen Prüfung des Inventars, die sich in zwei Erprobungsstichproben und fünf Unterstichproben zur Validierung und Normierung des Verfahrens aufteilten (vgl. Schuler & Prochaska, 2001, S. 34ff.). Für die Transformation der Rohwerte der Führungskräfte der vorliegenden Studie in standardisierte Werte wurde die geschlechtsspezifische Stichprobe der Berufstätigen gewählt. Die Personen dieser Gruppe entstammen allesamt der Finanzdienstleistungsbranche. In dieser Unterstichprobe waren $n = 166$ Personen und unter diesen 56% weiblich (Schuler & Prochaska, 2001). Da die Personen als „Mitarbeiter“ bezeichnet wurden und zudem der Altersdurchschnitt mit $M = 23.5$ Jahren ($SD = 2.7$) sehr niedrig lag (ebd.), ist zu vermuten, dass es sich bei den untersuchten Berufstätigen überwiegend oder sogar ausschließlich um Personen ohne Führungsverantwortung handelte.

Psychometrische Eigenschaften des LMI

Zur Gewährleistung der Objektivität des Verfahrens enthält das Manual eindeutige Durchführungshinweise sowie eine Instruktion zur Beantwortung der Fragen auf jedem Fragebogen (Durchführungsobjektivität). Auswertungsschablonen ermöglichen eine Auswertungsobjektivität. Orientiert man die Interpretation und Rückmeldung der Testergebnisse an den Dimensionsbeschreibungen und Normwerten im Testmanual, dann kann ebenfalls von einer hohen Interpretationsobjektivität ausgegangen werden (Schuler & Prochaska, 2001). Die Reliabilität des Verfahrens wurde über die Konsistenz der Skalen sowie über die Stabilität der Messungen bestimmt. In der Gesamtstichprobe lagen die Konsistenz-Koeffizienten zwischen .68 (Internalität) und .86 (Schwierigkeitspräferenz) und sind damit zufriedenstellend hoch. Für Berufstätige in Finanzdienstleistungsinstituten variierten sie zwischen .64 (Internalität, Selbstkontrolle) und .87 (Schwierigkeitspräferenz). Die Retest-Reliabilität wurde an einer Teilstichprobe von 205 Teilnehmern (Berufsschüler, Wirtschaftsgymnasiasten) geprüft. Die Ergebnisse zeigten, dass nach drei Monaten die Korrelationskoeffizienten zwischen .66 (Flow) und .82 (Furchtlosigkeit, Statusorientierung) lagen – und damit für mäßig bis hoch zeitstabile Merkmale sprechen. Der LMI-Gesamtwert erweist sich mit .86 in hohem Maße als zeitstabil.

Schuler und Prochaska (2001) bewerteten das Leistungsmotivationsinventar als inhalts-, konstrukt- und kriteriumsvalide.

4.3.1.3 Präferenz für Intuition und Deliberation (PID)

Der PID ist ein Inventar zur Erfassung von affekt- und kognitionsbasierten Entscheidungen (C. Betsch, 2004). Nach Epstein et al. (1996) unterscheiden sich Personen darin, ob sie bevorzugt intuitiv oder reflektiv entscheiden. Zur Erfassung dieser individuellen Unterschiede wurde der PID konstruiert.

Mit Hilfe von zwei unabhängigen Subskalen (Präferenz für Intuition, PID-I; Präferenz für Deliberation, PID-D) wird differenziert, ob Personen dazu neigen, auf der Basis von Gefühlen bzw. Affekten (Intuition) oder nach bewussten, planvollen Überlegungen (Deliberation) zu entscheiden (C. Betsch, 2004). Der PID kann „in verschiedensten Bereichen eingesetzt werden, in denen der Einfluss von affektbasiertem bzw. kognitionsbasiertem Entscheiden von Interesse ist“ (C. Betsch, 2004, S. 195). Es hatte sich bei der Testkonstruktion gezeigt, dass die Präferenz für Intuition positiv mit schnellem Entscheiden, Extraversion und Verträglichkeit korreliert und unabhängig von der Fähigkeit zu logischem Denken ist. Die Präferenz für Deliberation korreliert mit Gewissenhaftigkeit, Perfektionismus sowie mit dem Bedürfnis nach Strukturiertheit. Auch diese Skala ist nach Betsch unabhängig von der Fähigkeit zum logischen Denken (C. Betsch, 2004).

Da für Aufgabe und Rolle von Führungskräften nicht nur die Entscheidung selbst oder ihre Ergebnisse, sondern auch der Entscheidungsmodus von besonderem Interesse im Rahmen des Coaching-Prozesses ist, wurde der PID ergänzend in die vorliegende Untersuchung einbezogen.

Durchführung und Auswertung des PID

Im PID werden insgesamt 18 Items abgefragt. Die Bearbeitungsdauer beträgt etwa fünf bis zehn Minuten. Die Items werden anhand einer fünfstufigen Likert-Skala mit den Stufen 1 (stimme nicht zu) bis 5 (stimme voll zu) beantwortet. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden die Rohwerte der beiden Skalen jeweils mit den Normierungswerten der beiden Skalen verglichen. Die Normierungsstichprobe setzte sich aus 1147 männlichen Personen im Alter von 18 bis 90 Jahren zusammen und ist repräsentativ für die niederländische Bevölkerung (C. Betsch, 2004, PID-Substichprobe, Original-Auswertung).

Psychometrische Eigenschaften des PID

Die psychometrische Analyse des Fragebogens erfolgte im Rahmen von drei Studien. Die Reliabilität des Messinstrumentes war an einer Stichprobe von 172 Studierenden nachgewiesen worden. Cronbachs Alpha für die Subskala PID-I lag bei .81, für die Subskala PID-D bei .78, was als zufriedenstellend betrachtet werden kann, so Betsch (2004).

Die konvergente Validität konnte an derselben Studentenstichprobe für die Skala PID-I mit $r = .52$, $p < .001$ (Faith in intuition; FI) und für die Skala PID-D mit $r = .16$, $p < .05$ (Need for cognition; NFC) bestätigt werden, so Betsch (2004). An einer für die niederländische Bevölkerung repräsentativen Stichprobe wurde mit $N = 2\,132$ Personen die Faktorenstruktur des PID bestätigt (ebd.). In ihrer Dissertation wies Betsch die Inhaltsvalidität des Fragebogens

nach (C. Betsch, 2005). Die Retest-Reliabilitäten – berechnet mit $N = 198$ Studierenden – betragen für die Subskalen PID-I $r_{tt} = .76$ und für PID-D $r_{tt} = .74$ und sprechen somit für relativ zeitstabile Präferenzen. Die Objektivität des Verfahrens kann als gegeben betrachtet werden.

4.3.1.4 Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM)

Der Fragebogen AVEM ist ein mehrdimensionales, persönlichkeitsdiagnostisches Verfahren und kann hinsichtlich verschiedener Fragestellungen im Kontext von Arbeit und Gesundheit eingesetzt werden. Ziel des Instrumentes ist es, Aussagen über relativ stabile gesundheitsförderliche bzw. gesundheits-gefährdende Verhaltens- und Erlebensweisen bei der Bewältigung von Anforderungen im beruflichen Alltag zu machen, „d.h. berufliche Verhaltens- und Erlebensmuster, die psychisch oder psychosomatisch belastend wirken können“ aufzudecken (P. Fiedler, 2005). Im Manual des Messinstruments wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es hinsichtlich einer personenbezogenen Intervention – z.B. im Rahmen eines Coachings – Verwendung finden kann (Schaarschmidt & Fischer, 2006).

Der AVEM enthält elf Dimensionen, die drei inhaltlichen Bereichen zugeordnet werden können (Schaarschmidt & Fischer, 2006):

1. Das berufliche Engagement
2. Die erlebte Widerstandskraft gegenüber den beruflichen Belastungen
3. Die Emotionen, die die Berufsausübung begleiten

Dem Arbeitsengagement sind die Dimensionen „Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit“, „Beruflicher Ehrgeiz“, „Verausgabungsbereitschaft“, „Perfektionsstreben“ und „Distanzierungsfähigkeit“ zugehörig. Die Distanzierungsfähigkeit ist zugleich auch wichtiger Bestandteil des zweiten Bereichs, der erlebten Widerstandskraft gegenüber beruflichen Belastungen. Dieser Bereich wird im Weiteren durch die Dimensionen „Resignationstendenz bei Misserfolg“, „Offensive Problembewältigung“ sowie „Innere Ruhe und Ausgeglichenheit“ repräsentiert. Den dritten Bereich, den der Emotionen, machen die Dimensionen „Erfolgserleben im Beruf“, „Lebenszufriedenheit“ und „Erleben sozialer Unterstützung“ aus. „Diese Merkmale kennzeichnen zum einen den mehr oder weniger stabilen Hintergrund, vor dem sich die Auseinandersetzung mit den Arbeitsanforderungen vollzieht, zum anderen kommen in ihnen in sehr unmittelbarer Weise Gesundheitsaspekte zum Ausdruck“ (Schaarschmidt & Fischer, 2006).

Durchführung und Auswertung des AVEM

Der AVEM beinhaltet 66 Items, die sich zu jeweils sechs Items auf die insgesamt elf Dimensionen verteilen. Die Teilnehmer geben ihre Antworten auf einer fünfstufigen Likert-Skala ab, die von 1: „trifft überhaupt nicht zu“ bis hin zu 5: „trifft völlig zu“ reicht. Die Fragebögen werden mit Hilfe einer Software ausgewertet, die neben den Skalensummenwerten auch ein Profil und die Wahrscheinlichkeiten für das Vorherrschen bestimmter Verhaltens- und Erlebensmuster ausgibt (siehe oben). In den Coaching-Prozessen

erfolgte das Feedback durch den Coach an den jeweiligen Coaching-Partner auf der Basis eines Vergleichs zwischen dem Profil des Coaching-Partners und den Referenzprofilen der Normierungsstichprobe.

Psychometrische Eigenschaften des AVEM

Der AVEM wurde an einer Gesamtstichprobe von $N = 14\,725$ Personen aus Deutschland und Österreich normiert, die den folgenden Gruppen angehörten: Lehrer, Erzieher, Pflegepersonal, Polizei-, Strafvollzugs- und Feuerwehrbedienstete, Verwaltungsangestellte, Existenzgründer, Studierende (BWL, Psychologie, Lehramt), Krankenpflege-Schüler und Psychosomatik-Patienten aus Reha-Kliniken. Jede einzelne Untergruppe war für sich genommen in ihrer Zusammensetzung nach Alter und Geschlecht annähernd repräsentativ für die jeweilige Gruppe (Schaarschmidt & Fischer, 2006). Für Führungskräfte allgemein oder gar oberste Führungskräfte lagen keine entsprechenden Daten vor. Die Rohwerte der Teilnehmer in der vorliegenden Untersuchung wurden mit den Normwerten verglichen, die auf der berufsübergreifenden, geschlechtsspezifischen Stichprobe aus Deutschland basieren ($n = 3\,168$). Dass die Eichstichprobe fast zur Hälfte aus Lehrern besteht, schränkt die Repräsentativität in einem unklaren Ausmaß ein und lässt die Vermutung einer möglichen Abweichung der Werte der Führungskräfte aus dem Bereich der Wirtschaft zu (vgl. P. Fiedler, 2005).

Zusammenfassend wurde die interne Konsistenz der Skalen des AVEM als hoch eingeschätzt, die Stabilitätswerte jedoch als sehr schwankend aufgrund der zeit- und bedingungsabhängigen Veränderbarkeit der Merkmale (Schaarschmidt & Fischer, 2006). Den Analysen zur Split-Half-Reliabilität und der internen Konsistenz des Verfahrens lag eine Stichprobe von $N = 2\,160$ Personen zu Grunde, die als umfangreich und heterogen zusammengesetzt beschrieben wurde (Schaarschmidt & Fischer, 2006). Die Split-Half-Reliabilitäten der einzelnen Skalen des AVEM variieren zwischen $r_{12} = .76$ (Erleben sozialer Unterstützung) und $r_{12} = .88$ (Distanzierungsfähigkeit), Cronbachs Alpha zwischen .78 (Erleben sozialer Unterstützung) und .87 (Distanzierungsfähigkeit). Die Retest-Reliabilität wurde an vier Unterstichproben analysiert. Die Dimension „Innere Ruhe und Ausgeglichenheit“ wies eine höhere Stabilität auf mit $r_{tt} = .63$ (Lehrer, Follow-Up-Intervall drei Jahre) bis $r_{tt} = .78$ (Pflegepersonal, Follow-Up-Intervall zwei Jahre). Die Dimension „Lebenszufriedenheit“ hingegen hatte eine niedrigere Stabilität mit $r_{tt} = .33$ (Pflegepersonal, Follow-Up-Intervall vier Jahre) bis $r_{tt} = .67$ (Lehrer, Follow-Up-Intervall drei Jahre).

Aufgrund der hohen Trennschärfe der Items, der faktoriellen Validität, der Cluster- und Diskriminanzanalysen mit dem Ergebnis einer zuverlässigen Musterdifferenzierung sowie des Nachweises der hohen internen Konsistenz und der Veränderungssensibilität des Verfahrens wurde der AVEM als konstruktvalide bewertet (Schaarschmidt & Fischer, 2006). Die Kriteriumsvalidität des AVEM konnte nachgewiesen werden durch besonders enge Zusammenhänge:

- Das berufliche Engagement
  mit Merkmalen der Leistungsmotivation,

- Die erlebte Widerstandskraft gegenüber den beruflichen Belastungen
  mit Merkmalen der Stressverarbeitung, der emotionalen Stabilität und dem Belastungserleben sowie
- Die Emotionen, die die Berufsausübung begleiten
  mit Merkmalen der Lebenszufriedenheit, Grundstimmung und Befindlichkeit.

Die zu Grunde gelegten Skalen waren verschiedenen anderen Fragebögen entnommen worden (siehe hierzu Schaarschmidt & Fischer, 2006, S. 25). Außerdem waren die Muster auf ihre Validität geprüft – und ihre Gesundheitsrelevanz auch bestätigt worden (Schaarschmidt & Fischer, 2006).

Die Objektivität ist aufgrund des ausführlichen Manuals mit Hinweisen zur Durchführung, Auswertung und Interpretation sowie durch die Anwendung einer Auswertungssoftware eindeutig gegeben.

4.3.1.5 Selbstaufmerksamkeits-Fragebogen (SAM)

Der Fragebogen zur Erfassung der dispositionalen Selbstaufmerksamkeit ist untergliedert in zwei Subskalen: die Skala zur Erfassung „Öffentlicher Selbstaufmerksamkeit“ und die Skala zur Erfassung „Privater Selbstaufmerksamkeit “. Es ist nicht die Intention dieses Fragebogens, die Zustandsvariable „Selbstaufmerksamkeit“ (self-awareness), sondern die Selbstaufmerksamkeit als Dispositionsmerkmal (self-consciousness) zu messen – mit dem Ziel, stabile Unterschiede zwischen Personen aufzudecken (Filipp & Freudenberg, 1989).

Die Konstruktion des SAM-Fragebogens orientierte sich an der amerikanischen „Self-consciousness Scale“ von Fenigstein et al. aus dem Jahr 1975 (zitiert nach Filipp & Freudenberg, 1989; vgl. auch Asendorpf, 2007). Diese ursprüngliche Skala bestand aus drei Subskalen: der Öffentlichen und der Privaten Selbstaufmerksamkeit sowie der sozialen Ängstlichkeit. In der modifizierten Form von Filipp und Freudenberg wurde die Skala „Soziale Ängstlichkeit“ nicht übernommen und die beiden übrigen Subskalen wurden durch neue Items verlängert. Unter Öffentlicher Selbstaufmerksamkeit werden die durch andere Personen im Prinzip beobachtbaren Merkmale der eigenen Person zusammengefasst. Unter Privater Selbstaufmerksamkeit sind jene Aspekte der eigenen Person gemeint, die nur ihr selbst zugänglich sind (z.B. Gedanken, Körperempfindungen, Gefühle), (Lischetzke, Eid, Wittig & Trierweiler, 2001).

Durchführung und Auswertung des SAM

Insgesamt umfasst der Fragebogen SAM 27 Items, wobei 13 Items die Private und 14 Items die Öffentliche Selbstaufmerksamkeit messen. Zur Beantwortung der Items, die in der ersten Persönlichkeitsform gehalten sind und offene oder verdeckte Verhaltensweisen sowie selbstreflexive Gedanken beschreiben, steht eine fünfstufige Likert-Skala von 1 (sehr selten) bis 5 (sehr oft) zur Verfügung. Die Beantwortung der Items nimmt ungefähr fünf bis zehn Minuten in Anspruch. Nach Beantwortung der Items werden mit Hilfe von

Auswertungsschablonen die Skalensummenwerte für beide Subskalen berechnet und anschließend mit Hilfe von Tabellen im Manual in T-Werte, Prozentrangwerte und Stanine-Werte transformiert. Die Normwerte selbst basieren auf Erhebungen an verschiedenen Stichproben: „Teilpopulationen der Normalbevölkerung“ (Filipp & Freudenberg, 1989, S. 14). Im Einzelnen waren das Erwachsene der Normalbevölkerung, Jugendliche, Schüler und Studenten, sowie „Personengruppen mit spezifischer Problematik“ (ebd., S. 14). Als Vergleichswerte für die vorliegenden Arbeit wurden jeweils die geschlechtsspezifischen Normwerte (T-Werte, Prozentränge und Stanine-Werte) herangezogen (siehe Filipp & Freudenberg, 1989). Für Führungskräfte oder speziell für obere Führungskräfte lagen bis zum Beginn der Untersuchung keine veröffentlichten Daten vor. Die Vergleichbarkeit mit der Gruppe der Führungskräfte erscheint damit zumindest teilweise als eingeschränkt.

Psychometrische Eigenschaften des SAM

Auch die psychometrischen Eigenschaften des Fragebogens wurden an den genannten Teilstichproben (Teilpopulationen der Normalbevölkerung und Personengruppen mit spezifischer Problematik) geprüft (siehe Filipp & Freudenberg, 1989). Die Objektivität des Verfahrens ist nach Filipp und Freudenberg (1989) gegeben, sofern der Fragebogen korrekt gehandhabt wird und die im Manual beschriebenen Anwendungsbedingungen sowie die Auswertungsregeln beachtet werden. Die Interpretationsobjektivität ist nach Filipp und Freudenberg durch die Bereitstellung der Normen sowie durch die Konstruktbeschreibungen im Manual gewährleistet (ebd.).

Der Fragebogen kann als konsistent und zeitstabil betrachtet werden. Die Cronbachs Alpha-Werte für die Skala „Private Selbstaufmerksamkeit“ lagen in den verschiedenen Teilstichproben zwischen .71 (HIV-Positive) und .87 (Erwachsene Normalbevölkerung). Für die Skala „Öffentliche Selbstaufmerksamkeit“ variierten sie zwischen .85 (HIV-Positive; Schüler) und .89 (Krebspatienten). Die Testhalbierungs-Reliabilitäten (korrigiert nach Spearman-Brown) lagen für die Skala „Private Selbstaufmerksamkeit“ zwischen .50 (HIV-Positive) und .86 (Jugendliche). Die entsprechenden Werte der Skala „Öffentliche Selbstaufmerksamkeit“ lagen zwischen .84 (Alkoholiker) und .88 (HIV-Positive; Erwachsene Normalbevölkerung). Die Item-Trennschärfen waren ebenfalls zufriedenstellend. Die Stabilität der Skalenwerte wurde mittels einer zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung sowie über Retest-Reliabilitäten nachgewiesen (r_{tt} = .72 bis r_{tt} = .84).

Der Fragebogen kann als inhaltsvalide betrachtet werden. Die Konstruktvalidität wurde über Faktorenanalysen sowie durch Korrelationen mit konvergenten und diskriminanten Persönlichkeitsfragebögen nachgewiesen. Die Zwei-Faktoren-Lösung konnte für die Teilstichproben „Erwachsene der Normalbevölkerung“ und „Jugendliche“ sowie für die Gesamtstichprobe bestätigt werden. Außerdem wurde geprüft, ob das Verfahren differenziell valide ist. Ergebnisse zeigten, dass es zwischen den sogenannten Problemgruppen und der Normalbevölkerung zu trennen vermag (siehe Filipp & Freudenberg, 1989).

4.3.1.6 Skala Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)

Die Skala Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung wurde von Schwarzer und Jerusalem 1981 in deutscher Sprache entwickelt und ist heute in 30 Sprachen im Internet[1] frei verfügbar (Schwarzer, 2008a).

Theoretische Basis ist das Selbstwirksamkeitskonzept (perceived self-efficacy) von Bandura (1977). Es wurde zunächst als situationsspezifisch konzipiert, jedoch mit der Einschränkung, dass der Grad an Spezifität stark variieren kann (Schwarzer, 2008a). Die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung misst nun nicht die situationsspezifischen Überzeugungen, sondern beruht auf der Annahme, „dass Menschen ihre Erfolgs- und Misserfolgserfahrungen sich selbst zuschreiben und danach generalisieren können“ (Schwarzer, 2008a). Gemessen wird die subjektive Überzeugung, neue oder schwierige Situationen und Barrieren aus allen Lebensbereichen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen und überwinden zu können. Die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung stellt damit ein Maß der konstruktiven Lebensbewältigung dar (ebd.). Gerade wegen des Aspektes der eher generalisierten Einstellung zur konstruktiven Problem- und damit allgemeineren Lebensbewältigung wird die Skala zur Messung der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung in der vorliegenden Untersuchung eingesetzt. Von besonderer Bedeutung erscheint dem Autor die Möglichkeit, gerade generalisierte Effekte neben den spezifischen Zielaspekten der Coaching-Maßnahmen herausarbeiten zu können, um Näheres über die Effektreichweite von Business-Coaching in Erfahrung bringen zu können.

Der Fragebogen wurde in der vorliegenden Untersuchung eingesetzt, weil ein inhaltlich näheres Messinstrument nicht bekannt war und seine Verwendung gegenüber einem selbstkonstruierten und methodisch weniger abgesicherten Verfahren vorgezogen wurde. Inhaltlich wurde gerade der Aspekt der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung - als Teil des umfassenderen Konzeptes des Selbstwertgefühls - als wichtiger allgemeiner Zielaspekt des umgesetzten Coaching-Konzeptes betrachtet, der zu messen war. Wegen der Zielheterogenität im Coaching wurde er nicht durch die Messung einer ziel- oder situationsspezifischen Selbstwirksamkeit ersetzt.

Durchführung und Auswertung des SWE

Der Fragebogen umfasst insgesamt zehn Items, die eine internal stabile Attribution der Erfolgserwartung beschreiben und über eine vierstufige Antwortskala (von „Stimmt nicht“ bis zu „Stimmt genau“) beantwortet werden (A. Hinz, Schumacher, Albani, Schmid & Brähler, 2006). Die Bearbeitung der Items dauert weniger als fünf Minuten. Die „Stimmt nicht“-Antworten sind jeweils mit einem Punkt, die „Stimmt genau“-Antworten mit vier Punkten kodiert. Der Gesamtpunktwert kann demnach zwischen 10 und 40 Punkten liegen. „Ein hoher Testwert steht dabei für eine hohe optimistische Kompetenzerwartung, also das Vertrauen darauf, schwierige Situationen zu meistern, wobei der Erfolg der eigenen Kompetenz zugeschrieben wird“ (ebd.). In bisherigen Studien hatte der Mittelwert bei ca. $M = 29$ Punkten ($SD = 5$) gelegen (A. Hinz et al., 2006, S. 26).

[1] http://userpage.fu-berlin.de/health/germscal.htm; Stand 12.12.2012

Zum Vergleich der Rohwerte wurden in der vorliegenden Untersuchung die Normen (T-Werte und Prozentrangwerte) aus dem Artikel von Hinz et al. (2006, S. 29) angewendet. Diese sind geschlechtsspezifisch und für verschiedene Altersgruppen angegeben. Sie basieren auf einer bevölkerungsrepräsentativen deutschen Eichstichprobe von $N = 2\,019$ Personen (16-95 Jahre).

Psychometrische Eigenschaften des SWE

Hinz et al. (2006) führten an der o.g. Stichprobe auch Analysen zu den psychometrischen Qualitäten des SWE-Fragebogens durch. Aufgrund der gefundenen Nähe zur Resilienz ($r = .68$) sowie der fehlenden Abgrenzung zu benachbarten Konstrukten wie z.B. Hardiness (Kobasa, 1982) und Kohärenzsinn (Antonovsky, 1987) vertraten sie hinsichtlich der Konstruktvalidität die Meinung, dass das Konstrukt konzeptionell noch weiter zu klären sei. Das weitere Kriterium der Reliabilität allerdings wurde von Hinz et al. (2006) als gut eingeschätzt. Die interne Konsistenz der Skala streute über die Nationen hinweg zwischen .76 und .91, in deutschen Stichproben z.T. zwischen .80 und .90. Es wurden außerdem explorative und konfirmatorische Faktorenanalysen durchgeführt, die die Eindimensionalität der Skala bestätigten (ebd.).

4.3.2 Fragebögen zur Evaluation des Coaching-Prozesses

Neben den Verfahren zur Messung von Persönlichkeitsmerkmalen wurden zu den Messzeitpunkten Erst- und Abschlussmessung jeweils ein „Coaching-Evaluationsfragebogen“ zur Einschätzung der aktuell durchgeführten Coaching-Sitzung sowie der Fragebogen „Themen im Coaching“ ausgegeben (siehe Anhang C). Der „Coaching-Evaluationsfragebogen“ sowie der Fragebogen „Themen im Coaching“ wurden vom Verfasser der vorliegenden Studie selbst entwickelt. Im Folgenden werden beide Fragebögen hinsichtlich ihres Einsatzzweckes, ihres Aufbaus, der Durchführung und Auswertung sowie ihrer psychometrischen Eigenschaften beschrieben. Zusätzlich wird der Fragebogen „Demographische Daten“ vorgestellt, der mit der Testbatterie B zum Zeitpunkt der Zwischenmessung ausgegeben wurde.

4.3.2.1 Der Coaching-Evaluationsfragebogen

Der Coaching-Evaluationsfragebogen wurde für die vorliegende Untersuchung konzipiert, um die einzelnen Coaching-Sitzungen hinsichtlich verschiedener Kriterien aus der Sicht des Coaching-Partners beurteilen zu können (vgl. vollständiger Fragebogen im Anhang C). Dazu gehören:

1. die vier Ergebniskriterien *Zielerreichungsgrad*, *Nutzen*, *Zufriedenheit* und *Transfer*:

   Die entsprechenden Fragen lauteten:

   - Welches waren für Sie die wichtigsten drei Ziele der heutigen Coaching-Sitzung? Wurden diese erreicht?

- Wie hoch bewerten Sie Ihren persönlichen Nutzen aus der heutigen Coaching-Sitzung? Welchen Nutzen für Ihre Arbeitspraxis ziehen Sie aus dieser Coaching-Sitzung?
- Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der heutigen Coaching-Sitzung?
- Wie konkret konnten Sie die bisher im Coaching vereinbarten Maßnahmen in Ihrem Arbeitskontext umsetzen? Nennen Sie Beispiele.

2. die drei Kompetenzkriterien und möglichen Erfolgsfaktoren *Kommunikationsstil*, *Vorgehen* und *Zielbezogenheit* des Coaches:

   Die entsprechende Frage lautete:

   - Wie kompetent haben Sie Ihren Coach heute erlebt? (a. Kommunikation, b. Vorgehen, c. Zielbezogenheit)

Die hier nicht weiter behandelten Fragen (3, 5, 6, 7, 8, 9 und 10) des eingesetzten Evaluationsfragebogens (siehe Anhang C) waren kein Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Dem lag die Absicht zugrunde, die dort angerissenen Themen in einer Nachfolge-Arbeit zu behandeln.

Die zur Evaluation des Coachings mit dem Coaching-Evaluationsfragebogen untersuchten Ergebniskriterien *Zielerreichungsgrad*, *Nutzen*, *Zufriedenheit* und *Transfer* lassen sich in Anlehnung an das 4 Ebenen-Modell der Evaluation nach Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) auf den Evaluationsebenen *Reaktion* der Teilnehmer auf die Intervention (*Zielerreichungsgrad, Nutzen* und *Zufriedenheit*) und Änderungen im alltäglichen *Verhalten* auf Grund der Intervention (*Transfer*) beschreiben (vgl. auch Ely et al., 2010 zur Erhebung und Einordnung von Evaluationskriterien für Business-Coachings gemäß der vier Ebenen). Im Unterschied zu Ely et al. (2010) wurde der Zielerreichungsgrad hier nicht beim Verhalten, sondern bei der Reaktion verortet, da die im Evaluations-Fragebogen zugehörigen Fragen „Welches waren für Sie die wichtigsten 3 Ziele der heutigen Coaching-Sitzung? Wurden diese erreicht?“ (vgl. Anhang C) nicht die Erreichung der zu Beginn des Coaching-Prozesses festgelegten Ziele abprüfte, sondern den Zielerreichungsgrad bezüglich der akuten Anliegen des Coaching-Partners in der jeweiligen Coaching-Sitzung, die allerdings in einem direkten Zusammenhang mit den anfangs vereinbarten Coaching-Zielen stehen mussten bzw. standen. Somit wird der Zielerreichungsgrad im vorliegenden Fall primär nicht als Überprüfung einer schon faktisch erreichten Verhaltensänderung interpretiert, sondern als (kognitive, emotionale und in Teilen verhaltensmäßige) Reaktion auf das Coaching.

Auch die in dieser Untersuchung erhobene Bewertung der Coaches hinsichtlich der Kompetenzkriterien *Kommunikationsstil*, *Vorgehen* und *Zielbezogenheit* der Coaches lässt sich in diesem Ordnungsschema vermutlich am besten auf der *Reaktions*-Ebene einordnen.

Der vierten Ebene rechnet Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) messbare wirtschaftliche *Ergebnisse* als Konsequenz der Verhaltensänderungen durch die Intervention zu. Diese können z.B. durch die Messung von Produktivität, Arbeitsqualität oder Leistung erfasst werden, sowie z.B. auch durch die Erfassung des Return On Investment (ROI) (vgl. Kapitel 3.4.1.4 und 3.4.2.3). Allerdings wurden gerade diese vielfach kritisiert, da sie auf fragwürdigen wirtschaftlichen Schätzungen aufbauten und zu extremen (bis fragwürdigen)

Ergebnissen führten (vgl. z.B. Greif, 2013a, 2013c; Ely et al., 2010). Hinsichtlich der vorliegenden Arbeit ist jedoch festzuhalten, dass eine Evaluation auf der Ergebnis-Ebene nicht das Ziel der vorliegenden Fragestellung war, weshalb sie auch nicht versucht wurde.

Neben den mit dem Coaching-Evaluationsfragebogen erhobenen Ergebniskriterien wurden zusätzlich die Persönlichkeitsmerkmale *Private und Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* und die *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung* erhoben, die sich gemäß Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) auf der Ebene *Lernen* in der Intervention einordnen lassen.

Durchführung und Datenerfassung des Evaluationsfragebogens zur Coaching-Sitzung

Der Fragebogen umfasst insgesamt 14 Items mit unterschiedlichen Antwortformaten. Neben Items zu den quantitativen Einschätzungen der Ergebniskriterien wurden auch Fragen mit offenem Antwortformat in den Fragebogen integriert (vgl. Anhang C). Dies geschah mit dem Ziel, nach Möglichkeit inhaltlich differenzierte Einschätzungen zur Zielerreichung, zum Nutzen und zum Transfer aus der Sicht der Coaching-Partner zu erhalten. Die Kompetenzkriterien werden ausschließlich quantitativ erfasst.

Als Antwortformate wurden für die geschlossenen Fragen fünfstufige Likert-Skalen von 1 (sehr hoch/ sehr hilfreich/ sehr kompetent/ sehr gut/ sehr zufrieden) bis 5 (sehr gering/ überhaupt nicht) bzw. zweistufige Antwortskalen mit 1 (ja) und 2 (nein) und im Falle des Zielerreichungsgrades eine Skala mit numerischen Ankern (0%, 25%, 50%, 75%, 100%) vorgegeben. Der Zielerreichungsgrad wurde über „die wichtigsten 3 Ziele der heutigen Coaching-Sitzung“ erhoben (siehe Anhang C) – ohne die Wichtigkeit der einzelnen Ziele konkret zu erfassen. Dieses Vorgehen soll eher den Konkretisierungs- und Differenzierungsgewohnheiten der Führungskräfte entsprechen, die nach den Erfahrungen des Autors eher wenige abstrakte und zusammenfassende „Ober-Ziele“ nennen. Dazu kommt, dass die Anfangsphase des Coaching-Prozesses im Fokus steht, die automatisch die Priorität des Gesamtzieles in den Vordergrund rückt und oft von noch wenig scharfen und veränderbaren Zielvorstellungen geprägt ist. Aus diesen Gründen wird eine selbstentwickelte Skala zur Erhebung des Zielerreichungsgrades verwendet, die einen vergleichsweise begrenzten Differenzierungsgrad besitzt, wenn man sie z.B. mit den Skalen beim GAS (Goal Attainment Scaling) vergleicht (vgl. z.B. Spence, 2007; Kiresuk & Sherman, 1968). Das GAS ist in anderen Untersuchungen im klinischen und im Coaching-Bereich angewendet worden, erscheint dem Autor aber für die vorliegende Fragestellung weniger geeignet, da es ein für die vorliegende Stichprobe und Fragestellung zu differenziertes und aufwändiges Instrument der Zielerfassung darstellt.

Für die qualitativen Fragenanteile wurde ein offenes Antwortformat gewählt. Die Bearbeitung des Fragebogens nahm in der Regel ca. zehn bis fünfzehn Minuten in Anspruch.

Für die Auswertung der Fragebögen wurden die Antworten zu den geschlossenen Fragen in SPSS übertragen und jene zu den offenen Fragen zu inhaltlich übereinstimmenden Kategorien zusammengeführt. Voraussetzung für die Auswertung des Evaluationsbogens war, dass der Coaching-Partner explizit zustimmte – wie zur Verwendung aller anderen Daten auch – und dass er mindestens eine Frage beantwortet hatte.

Die Aggregation der Antworten auf die offenen Fragen erfolgte durch zwei Diplom-Psychologen sowie zwei weitere Mitarbeiter von Böning-Consult (die keine direkte Berührung mit der Untersuchung hatten), die aufgrund ihres Studiums und ihrer Berufstätigkeit über entsprechende Vorerfahrung mit qualitativen Auswertungsverfahren verfügten. Anhand einer entsprechenden Instruktion, gemeinsamen Absprachen, einem supervidierten Vortraining zur gleichgerichteten Auswertung durch den Autor, laufenden Gegenchecks innerhalb des Teams und eines gemeinsamen Auswertungs-Workshops wurde sichergestellt, dass alle an der Auswertung beteiligten Personen ein relativ gleiches Verständnis der Kategorienzuordnung anwenden konnten. Damit wurde die Auswertungsobjektivität des Evaluationsfragebogens als gesichert angenommen.

Bei der Kategorisierung wurde besonders darauf geachtet, keine zu allgemeinen Oberbegriffe zu wählen, um den Spezifizierungen und Detailinformationen in der Auswertung genug Bedeutungsraum zu lassen und keine zu verschiedenen Inhalte bedeutungsminimierend unter zu aussagenarme Oberbegriffe zu subsummieren. Auf der anderen Seite sollten die Kategorien auch nicht zu differenziert gewählt werden, weil sonst auf Grund einer zu großen Menge unterschiedlicher Aussagen eine sinnvolle Überblicksbetrachtung hätte erschwert werden können.

Die Zuordnung der Einzelaussagen zu den Kategorien wurde von den drei an der Untersuchung beteiligten Coaches auf ihre Sinnhaftigkeit und den Grad ihrer Differenziertheit hin überprüft. Hatte ein Teilnehmer bei einer Frage mehrere Antworten gegeben, die aber unterschiedlichen Kategorien zuzuordnen waren, dann gingen alle diese Antworten in die weitere Auswertung im Sinne von Mehrfachnennungen ein. Wurden mehrere Äußerungen eines Teilnehmers zu einer Frage einer Kategorie zugeordnet, dann ging nur die typischste dieser Antworten in die weitere Auswertung ein. D.h., je Teilnehmer, Frage und Erhebungszeitpunkt wurde in diesen Fällen nur eine der gegebenen Antworten je Kategorie erfasst.

Die Frage 4 (Welches waren für Sie die wichtigsten drei Ziele der heutigen Coaching-Sitzung? Wurden diese erreicht?) ist – wie eingangs erwähnt – eine zweigliedrige Frage mit einem qualitativen und einem quantitativen Fragenteil. Wenn mehrere Antworten zu dieser Frage in der Gesamtbetrachtung nur einer Kategorie zugeordnet werden konnten, dann ging auch hier nur eine dieser Antworten in die weitere qualitative Auswertung ein. Über die quantitativen Einschätzungen zu den Antworten unter diesem Oberbegriff wurde anschließend der Mittelwert gebildet, der zur weiteren Auswertung verwendet wurde.

Psychometrische Eigenschaften des Coaching-Evaluationsfragebogens

Der Fragebogen wurde im Vorfeld der vorliegenden Studie mit dem Ziel konzipiert, den Coaching-Prozess zu evaluieren. Es wurden die vier Evaluationskriterien Zielerreichungsgrad, Nutzen, Zufriedenheit und Transfer abgefragt. Die Formulierung der Items erfolgte im Rahmen eines Expertenpanels, bestehend aus den drei in der Untersuchung beteiligten Coaches, sowie einer weiteren Mitarbeiterin (cand. psych.) von Böning-Consult. Auf Grund dieses Vorgehens wurde der Fragebogen als inhaltsvalide betrachtet.

Die Auswertung der quantitativen Items erfolgte unter objektiven Gesichtspunkten, da die numerisch kodierten Antwortoptionen in SPSS übertragen und dort statistisch ausgewertet werden konnten. Durch die Anwendung von SPSS-Syntax-Dateien wird ein einheitliches Vorgehen bei der Auswertung gewährleistet.

4.3.2.2 Fragebogen „Themen im Coaching“

Der Fragebogen „Themen im Coaching“ wurde – wie auch der Coaching-Evaluationsfragebogen – vom Autor selbst entwickelt, um die Themenschwerpunkte des durchgeführten Business-Coachings erfassen zu können.

Durchführung und Auswertung des Fragebogens „Themen im Coaching“

Die Items im Fragebogen „Themen im Coaching“ repräsentieren insgesamt 85 Themen (vgl. Anhang C), die bei Durchsicht der mehrjährigen Protokollaufzeichnungen des Autors aus früheren Coaching-Gesprächen als übliche Themen identifiziert wurden. Die Antworten der Coaching-Partner, also die Einschätzung darüber, welches Thema Inhalt der abgelaufenen Coaching-Sitzung gewesen war, wurden durch das Setzen eines Kreuzes in dem zugehörigen Antwortfeld gegeben – einer Ja/ Nein-Skala. Dabei wurde ein gesetztes Kreuz als „Ja“, ein freies Feld als „Nein“ gewertet. Mehrfachnennungen – im Sinne von mehreren angekreuzten Themen pro Erhebungszeitpunkt – waren möglich.

Psychometrische Eigenschaften des Fragebogens „Themen im Coaching“

Bei der weiteren Überprüfung der Inhaltsvalidität des Fragebogens „Themen im Coaching“ geht es um die Frage, ob die im Fragebogen angesprochenen Themen tatsächlich aus dem Business-Kontext und damit dem Business-Coaching stammen oder ob sie eher dem klinischen Bereich, d.h. der Psychotherapie, zuzuordnen sind, bzw. inwiefern sich die Themen beiden Kontexten zuordnen lassen.

Zu diesem Zweck wurde der Fragebogen „Themen im Coaching“ an acht untersuchungsfremde Experten aus dem wirtschaftspsychologischen wie aus dem klinisch-psychologischen Umfeld ausgehändigt. Unter den acht Experten waren drei Coaches (eine Frau und zwei Männer) sowie fünf Psychotherapeuten, von denen drei weiblich und zwei männlich waren. Jeder der Experten verfügte über eine lange Berufserfahrung. Keiner hatte außer dieser Einschätzung einen weiteren inhaltlichen oder methodischen Berührungspunkt mit der vorliegenden Forschungsarbeit.

Die Experten wurden gebeten, jedes einzelne Thema des Fragebogens „Themen im Coaching“ daraufhin einzuschätzen, ob es sich nach ihrem Verständnis um ein reines Coaching-Thema oder ein rein klinisches Thema handelte oder ob es einen Überlappungsbereich gab. Die hierbei verwendete fünfstufige Antwortskala des Fragebogens reichte von 1 = „Coaching“ über 2 = „eher Coaching“, 3 = „sowohl als auch“ zu 4 = „eher klinisch“ und 5 = „klinisch“ (siehe Anhang C). Alle Themen, die mit $M = 1.0$ bis $M < 2.5$

bewertet wurden, galten als Themen aus dem „reinen“ Business-Coaching-Bereich. Themen, die im Mittel mit $M = 3.5$ bis $M = 5.0$ eingeschätzt wurden, sind demnach als „rein“ klinische Themen der zweiten Gruppe zugeordnet worden. Jene Themen, deren Mittelwerte zwischen $M = 2.5$ und $M < 3.5$ lagen, wurden als eine dritte Gruppe behandelt, bei denen sich Überschneidungen oder Mehrdeutigkeiten in der Zugehörigkeit zum Business-Coaching oder Therapiebereich ergeben hatten.

Die gemittelten Einschätzungen des Expertenratings sind in Anhang A veranschaulicht. Es zeigte sich, dass mit Ausnahme der Themen „Eigene Geschichte, Biografie“, „Selbstsicherheit“, „Persönliche Probleme“, „Gesundheitsmanagement“, „Familiäre Themen“ sowie „Beziehungsanalysen“ alle anderen in der Themenliste zur Wahl gestellten Themen dem Themenfeld „Coaching“ zugeordnet wurden. Somit wurden von den Experten 58.6% aller Themen als reine Coaching-Themen oder eher als Coaching-Themen eingeschätzt. Nur 6.9% der gelisteten Themen wurden als reine klinische Themen oder als eher klinische Themen eingestuft. 34.5% der Themen wurden sowohl als Coaching- als auch als klinische Themen angesehen. Die Interrater-Reliabilität, berechnet mit dem Intraclass Correlation Coefficient (ICC) nach McGraw und Wong (1996), lag bei .92, was als gut zu bewerten ist. Das 95%-ige Konfidenzintervall reicht von .89 bis .94. Diese hohe Interrater-Reliabilität in Verbindung mit den deutlich überwiegenden „Coaching-nahen“ Mittelwerten spricht für die Inhaltsvalidität des Fragebogens.

Die Objektivität der Durchführung kann als gegeben betrachtet werden. Eine Instruktion auf dem Fragebogen erläutert, wie der Fragebogen ausgefüllt werden soll. Durch die Analyse der numerisch kodierten Antworten mit SPSS und mittels der entsprechenden Syntaxdateien wurde die Auswertungsobjektivität gewährleistet.

4.3.2.3 Fragebogen „Demographische Daten“

Dieser Fragebogen wurde mit dem Anliegen eingesetzt, wesentliche persönliche sowie funktionsspezifische Variablen der Untersuchungsteilnehmer zu erfassen. Die daraus gewonnenen Daten dienten der Zielgruppenbeschreibung und der Hierarchieebenen-Zuordnung.

Der Fragebogen „Demographische Daten“ besteht aus vier geschlossenen und zwölf offenen Fragen. Die geschlossenen Fragen enthalten Antwortoptionen, die z.B. unterschiedliche Altersgruppen und Jahresgehaltstufen vorgeben. Die offenen Fragen erfassen u.a. die Branche, den Jahresumsatz des Unternehmens, die Mitarbeiteranzahl im Unternehmen, den Bildungsstand des Teilnehmers, den Familienstand und die Anzahl der bisher erfolgten Coaching-Sitzungen (siehe den vollständigen Fragebogen im Anhang C).

Die geschlossenen Fragen sind numerisch kodiert und konnten somit ohne Transformierungen in SPSS übernommen und dort statistisch ausgewertet werden. Die offenen Fragen wurden z.T. direkt (u.a. bei Fragen zur Kinderzahl, Mitarbeiterzahl oder Anzahl bisheriger Coaching-Sitzungen) in SPSS übertragen, z.T. wurden sie zunächst kategorisiert, dann numerisch kodiert und anschließend in SPSS ausgewertet, wie z.B. bei den Angaben zur Branche.

4.3.3 Alternative Erhebungsmethoden

Die allgemein in der Forschung zur Verfügung stehenden Methoden (vgl. z.B. Diekmann, 2008; Bortz & Döring, 2006) legen die Überlegung nahe, dass die Ausgabe der Fragebögen z.T. oder sogar weitgehend ersetzt werden könnte durch die Erfassung vergleichbarer Informationen anhand von standardisierten Interviews durch den Coach. Mögliche Effekte könnten – vor allem bei Topmanagern – das Gewinnen von mehr qualitativen Daten, eine größere Akzeptanz des Verfahrens sowie eine dadurch verringerte Dropout-Quote in der Untersuchung sein.

Fasst man die Durchführung von Interviews als Methode der Wahl ins Auge, dann ist in diesem Zusammenhang vor allem an den von Greif et al. (2011) entwickelten Change-Explorer zu denken (in der Zwischenzeit als „Coaching-Explorer“ benannt; vgl. Johanning & Greif, 2013), der sich sowohl im Coaching als auch in Change-Projekten einsetzen lässt.

Als methodisch fundierte Interview-Alternative zum Coaching-Explorer ist auch das von Kruse und Kollegen (nextpractice GmbH, 2010) entwickelte computergestützte Interview-Tool nextexpertizer™ einsetzbar, das über eine automatisierte Inhaltsanalyse eine Brücke zwischen der qualitativen Datenerhebung und der quantitativen Datennutzung schlägt. Wie auch Greif herausstellt, können im nextexpertizer™ individuelle Merkmale „in einem gemeinsamen Bedeutungsraum aller Befragten“ verglichen werden (Greif, 2008, S. 247).

Der Einsatz von Interviews zur Datenerhebung ist im Vergleich zu schriftlichen Befragungen zeit- und kostenintensiver. Ein zu stark standardisiertes Interview bietet je nach Fragestellung u.U. nur wenige Vorteile gegenüber einem Fragebogen. Ist es hingegen unstrukturiert, so ist die Gesprächsführung zwar relativ offen und es besteht der Vorteil, dass auch eher unvorhergesehene Aspekte erfasst werden können. Der (unkontrollierte) Einfluss des Untersuchungsleiters bzw. Interviewers kann sich jedoch einschränkend auf die Objektivität der Datenerhebung auswirken (vgl. Bortz & Döring, 2006).

Außerdem hätte mit der Durchführung von Interviews die persönlichkeitspsychologische Fragestellung der vorliegenden Untersuchung nicht angegangen werden können, die sich auf den Vergleich mit normierten Daten beziehen soll. Psychometrische Persönlichkeitsfragebogen erscheinen dabei als das Mittel der Wahl, auch um inhaltliche Vergleiche mit den zur Verfügung stehenden Ergebnissen der bisherigen Persönlichkeitsforschung durchzuführen.

Als eine weitere Alternative zur Datenerhebung mit Hilfe von Fragebogen könnten grundsätzlich auch Video- oder Audioanalysen eingesetzt werden, um Interaktionsanalysen von Coaching-Sitzungen durchzuführen (vgl. z.B. Geissler, 2009, Greif, 2009, Schmidt & Thamm, 2008).

Die infrage kommenden Teilnehmer der hier vorgelegten Studie, vor allem die zu untersuchenden Topmanager, waren nach den Resultaten einer kurzen Vorausbefragung mit fünf Coaching-Partnern jedoch keinesfalls zu einem Bild- oder Tonmitschnitt ihrer Coaching-Gespräche bereit. Es wurde die Befürchtung geäußert, dass die potentielle Gefahr einer Aufhebung der Diskretion und Anonymität oder des möglichen Missbrauchs bestünde, was u.U. zu einer Infragestellung des Vertrauensverhältnisses zwischen Coach und Coaching-

Partner oder gar zu einem persönlichen Schaden des Coaching-Partners hätte führen können. Bei anderen Zielgruppen waren nach den Erfahrungen des Autors die Befürchtungen deutlich geringer.

Folglich erscheint es in Abhängigkeit der zu untersuchenden Fragestellungen sinnvoll, video- oder audiogestützte Interaktionsanalysen künftig stärker in die Forschung mit einzubeziehen, um Interventionen und ihre Wirkungen im Verhalten von Coach und Coaching-Partner möglichst objektiv zu analysieren und die damit verbundenen Maßnahmen-Ergebnisse zu überprüfen.

4.4 Zeitlicher Ablauf der Datenerhebung

Die Durchführung der Coaching-Maßnahmen sowie die parallel dazu verlaufende Erhebung der Daten fanden in der Zeit von September 2006 bis Dezember 2007 statt. In dieser Zeit wurden die einzelnen Coaching-Partner sukzessive, basierend auf der gegebenen Auftragslage, in die Gesamtstichprobe aufgenommen. Alle Teilnehmer durchliefen ihren Coaching-Prozess individuell. Das durchschnittliche Intervall zwischen zwei Coaching-Sitzungen (à zwei Stunden) lag bei ca. sechs Wochen. Die Coaching-Sitzungen fanden in den Räumen des jeweiligen Coaching-Partners in den Herkunftsfirmen oder in den Räumen von Böning-Consult in Frankfurt statt. In den Zeiten zwischen den einzelnen Terminen wurden die Teilnehmer gebeten, vereinbarte Aufgaben im Arbeitsalltag umzusetzen sowie die ausgehändigten und noch nicht ausgefüllten Fragebögen zu bearbeiten und an Böning-Consult zurückzusenden.

Jedem Teilnehmer wurde zu seiner ersten Coaching-Sitzung die erste Testbatterie (A) in zwei Schritten ausgehändigt: SWE und SAM waren vor Gesprächsbeginn zu bearbeiten, die Evaluationsbögen und der NEO-PI-R im Anschluss an die Sitzung. Die zweite Testbatterie (B) folgte zu einem späteren Messzeitpunkt (Zwischenmessung) im jeweiligen Coaching-Prozess. Die dritte Testbatterie (C) stellte die Abschlussmessung im Rahmen der Untersuchung dar - was jedoch nicht mit dem Ende des jeweiligen Coaching-Prozesses gleichzusetzen war. Die Testbatterien B und C waren jeweils im Anschluss an die Coaching-Sitzung komplett zu bearbeiten. D.h. die Fragebögen SAM und SWE wurden erstmalig unmittelbar vor der ersten Coaching-Sitzungen ausgegeben und ausgefüllt (Erstmessung) sowie direkt nach Abschluss des letzten Coaching-Gesprächs im Rahmen der Untersuchung (Abschlussmessung).

Der Ablauf der geplanten Datenerhebung und die Zusammenstellung der drei eingesetzten Testbatterien sind in der nachfolgenden Abbildung 13 dargestellt.

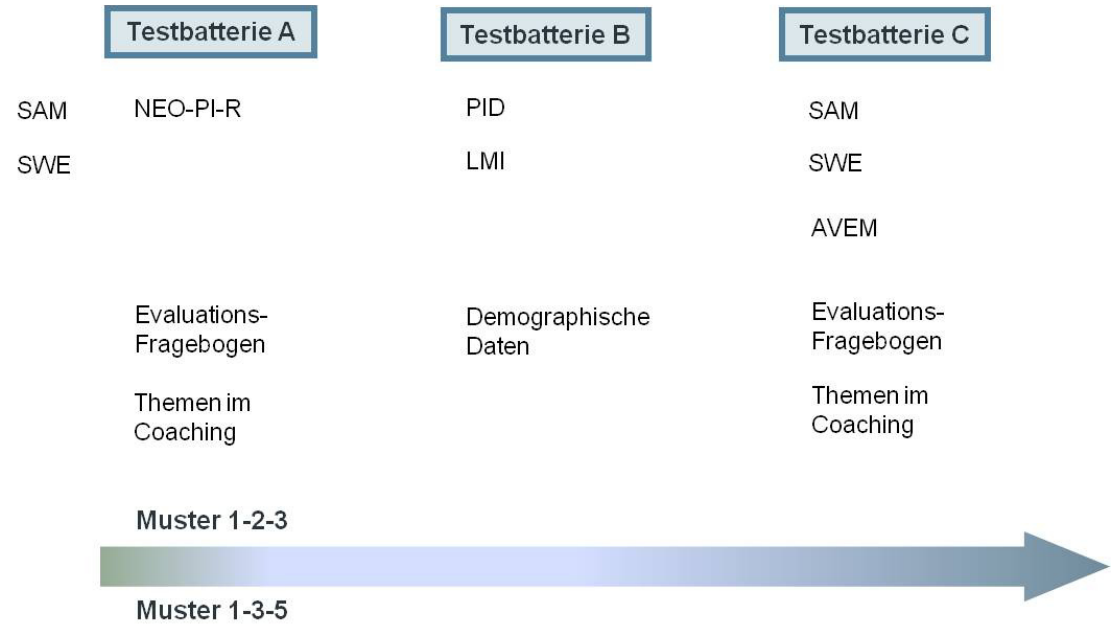

Abbildung 13: Zusammenstellung und Einsatz der Testbatterien

Für die Ausgabe der Testbatterien wurden zwei Testausgabe-Muster angestrebt, die durch den Zeitrahmen bestimmt wurden, in dem die Teilnehmer für die Untersuchung zur Verfügung standen: Entweder lautete das Testausgabe-Muster 1. - 2. - 3. oder 1. - 3. - 5. Coaching-Sitzung (vgl. Tabelle 4). D.h., entweder zur „ersten, zweiten und dritten“ oder zur „ersten, dritten und fünften“ Coaching-Sitzung sollten die Testbatterien ausgegeben werden – je nachdem, welcher Verlauf des Coaching-Prozesses zu erwarten war und wie viel Zeit die Führungskräfte im Rahmen der Untersuchung zur Verfügung hatten.

Diese beiden angestrebten Varianten sollten ermöglichen bzw. dazu führen, dass die Messungen innerhalb der erfahrungsgemäßen Basisphase im Rahmen eines Coaching-Prozesses bei Böning-Consult (vgl. Kapitel 3.5.2) sowie im geplanten Untersuchungszeitraum stattfinden konnten. Aufgrund des zeitlich individuell bestimmten Einstiegs der Coaching-Partner in ihr Coaching konnten allerdings keine feststehenden Zeitpunkte für die Erst- und Abschlussmessung für die Gesamtgruppe realisiert werden. Der Verlauf pro Teilnehmer war faktisch nicht bestimmbar. Die Teilnehmer bestimmten durch ihre Themen- und Zielfestlegung sowie die inhaltliche Arbeit und ihre Terminlage, ob eine angestrebte Sitzung zur Zwischenmessung wurde oder ob andere, für sie persönlich wichtigere Themen anstanden. Für die Schlussphase des Untersuchungszeitraums hatte der Endpunkt der Datenerhebung aus praktischen und finanziellen Gründen spätestens auf Ende 2007 festgelegt werden müssen. Die Tabelle 4 verdeutlicht, dass strukturell drei verschiedene Abläufe der Business-Coachings zu unterscheiden waren:

Tabelle 4:
Muster der Testausgabe in der Untersuchungsstichprobe (N = 49)

	Geplante Ausgabe der jeweiligen Testbatterie in Sitzung:							
Muster	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
1.-2.-3.	A	B	C					
1.-3.-5.	A	-	B	-	C			

	Tatsächliche Ausgabe der jeweiligen Testbatterie in Sitzung:							
Häufigkeit	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
22	A	B	C					
2	A	B	-	C				
1	A	B	-	-	-	C		
6	A	-	B	C				
4	A	-	B	-	C			
1	A	-	B	-	-	C		
1	A	-	B	-	-	-	C	
2	A	-	-	B	C			
1	A	-	-	B	-	C		
3	A	-	-	-	B	-	C	
2	A	-	-	-	B	C		
1	A	-	-	-	-	B	C	
1	A	-	-	-	-	-	B	C
2	A	-	B					

Wie sich zeigte, wurde in über der Hälfte der Fälle eines der angezielten Test-Ausgabemuster erreicht. Somit erwies sich die Planung als relativ realistisch und bestätigte die erwartete starke Abhängigkeit der Untersuchungsdurchführung von den sensiblen wie tagesgeschäftsabhängigen Reaktionen der Führungskräfte und ihren Erwartungen als Kunden.

Die realen Testausgabe-Muster und Testrückläufe zeigten:

1. 47 der 49 Coaching-Partner haben alle drei Testzeitpunkte absolviert. Die anderen zwei Teilnehmer der Stichprobe füllten – bei weiterer Durchführung des Coachings – die ausgehändigten Tests und Fragebögen für die Abschlussmessung nicht aus. Da sie die Eingangskriterien (vgl. Kapitel 4.5) jedoch erfüllt hatten, blieben sie für die Verwendung der anderen Testergebnisse der Erst- und Zwischenmessung in den Berechnungen.

2. Bei 22 Coaching-Partnern konnte das erste angestrebte Testausgabe-Muster (1. -2. - 3. Coaching-Sitzung) durchgeführt werden.

3. In vier Fällen wurde das zweite angestrebte Testausgabe-Muster (1. - 3. - 5. Coaching-Sitzung) realisiert.

4. Nimmt man einen leicht erweiterten Zielkorridor hinsichtlich der Sitzungszahl hinzu (Messzeitpunkt B und/ oder C plus eine Coaching-Sitzung später), dann ergibt sich
    a. für das Muster 1. - 2. - 3. Coaching-Sitzung (Zeile 2 und 4 der Tabelle 4)
    b. für das Muster 1. - 3. - 5. Coaching-Sitzung (Zeile 6, 8 und 9 der Tabelle 4)

    die Anzahl von insgesamt 38 Coaching-Partnern, die annähernd eines der beiden angestrebten Testausgabe-Muster durchlaufen haben.
5. Die restlichen 9 Coaching-Partner haben einen modifizierten Testausgabe-Rhythmus, der durch die Coaches nicht anders gesteuert werden konnte.

Die Gestaltung des Untersuchungsdesigns richtete sich – wie schon gesagt – nach den Feldbedingungen einerseits und den wissenschaftlichen Anforderungen andererseits.

Auf Grund der Verteilung der Persönlichkeitsinventare auf die drei Testbatterien konnten nur die mit der Testbatterie A vor der ersten Sitzung ausgegebenen Inventare SAM und SWE zweifelsfrei Interventionseffekt-freie Aussagen zur Persönlichkeit liefern. Da der NEO-PI-R aber zeitlich relativ stabile, allgemeine Persönlichkeitsmerkmale messen soll und mit der Erstmessung (direkt im Anschluss an die erste Coaching-Sitzung) ausgegeben wurde, wurde davon ausgegangen, dass hier noch keine oder sehr begrenzte Interventionseffekte zum Tragen kamen. Bei der zweiten und bei der dritten Testbatterie (B und C) können Interventionseffekte allerdings nicht ausgeschlossen werden. Hier wurde deshalb der Einfluss der jeweiligen individuellen Coaching-Erfahrung auf die Ergebnisse des LMI, des PID und des AVEM als Kontrollfaktor in Form der Anzahl der bisherigen Coaching-Sitzungen gesondert untersucht.

Auch wenn die direkt im Anschluss an die jeweilige Coaching-Sitzung durchgeführte Evaluation des jeweiligen Gesprächs im Schnitt nur ca. zehn bis 15 Minuten dauerte, erforderte die Bearbeitung des jeweils zusätzlichen Persönlichkeitsinventars pro Testzeitpunkt weitere 30 bis 50 Minuten. Deshalb wurden diese Fragebögen den Teilnehmern im vorfrankierten Umschlag mit der Bitte übergeben, den Fragebogen in ihrem eigenen Interesse möglichst ehrlich auszufüllen und zeitnah an Böning-Consult zurückzuschicken.

Die Fragebögen wurden nach Erhalt bzw. Rücksendung ausgewertet, aber nur die Ergebnisse der Persönlichkeitsfragebögen für die Rückmeldung durch den Coach im weiteren Coaching-Prozess verwendet. Aus der Rückmeldung der Testergebnisse sollte ein zusätzlicher Nutzen für die Coaching-Partner generiert werden, der ein Motiv zur (freiwilligen) Teilnahme an der Studie darstellte. Da die ausführliche Rückmeldung der Ergebnisse einer Testbatterie mindestens eine Stunde in Anspruch nahm – und damit die Hälfte einer üblicherweise zweistündigen Coaching-Sitzung –, musste das Ergebnis der eingesetzten Inventare für den Coaching-Partner von direkter Relevanz sein. Deshalb galt es, die Rückmeldung so in den realen Coaching-Prozess zu integrieren, dass dies vom Coaching-Partner als inhaltlich, zeitlich und qualitativ sinnvoll wahrgenommen wurde. Wie sich zeigte, ließen sich die Rückmeldungen und die Diskussion über die persönlichen Testergebnisse gut in die Sitzungen integrieren, da die Ergebnisse auf ein deutliches Interesse der Teilnehmer stießen. Als Zusatznutzen für die Teilnehmer sollte neben den zusätzlich gewonnenen Testergebnissen die

Gewissheit gelten, an einer wissenschaftlich abgesicherten Untersuchung teilzunehmen, deren Durchführung die Umsetzung hoher Qualitätsstandards des Business-Coachings als Ziel hatte.

4.5 Statistische Auswertung

Es erklärten sich $N = 73$ Coaching-Partner bereit, an der Untersuchung teilzunehmen. Keiner der Teilnehmer hatte Coaching-Vorerfahrung. Vierzehn Coaching-Partner brachen die Erhebung ab, nahmen jedoch weiterhin am Coaching teil. Dies resultierte in $N = 59$ Untersuchungsteilnehmern. Es wurde festgelegt, dass alle in die Auswertung aufgenommenen Teilnehmer mindestens drei Coaching-Sitzungen im Untersuchungszeitraum absolviert haben mussten. Zehn der 59 Coaching- Teilnehmer erreichten im Untersuchungszeitraum keine drei Sitzungen. Daraus resultierte eine finale Stichprobe mit $N = 49$ Coaching-Partnern. Alle übrigen erhobenen Teilnehmer-Antworten dienten der Qualitätssicherung des Coachings, wurden aber nicht in die Untersuchungsstichprobe aufgenommen.

Zwei der insgesamt $N = 49$ Coaching-Partner lieferten zur Abschlussmessung keine Daten mehr. Bei den restlichen Coaching-Partnern lagen zu allen Messzeitpunkten Daten vor, wenngleich diese teilweise unvollständig waren. Unvollständige Daten wurden entsprechend in den statistischen Analysen durch listenweisen Ausschluss nicht berücksichtigt. Alle Coaching-Partner nahmen jedoch weiterhin am Coaching nach Abschluss der Untersuchung bzw. nach dem Ausscheiden aus der Studie teil.

In allen Fällen, die in die Untersuchung eingingen, fand also eine Fortsetzung des Coaching-Prozesses über die Teilnahme an der Untersuchung hinaus statt. Auch alle jene Coaching-Teilnehmer, die die Untersuchung abbrachen, setzten – wie schon gesagt – das Coaching individuell fort. Daher wurde davon ausgegangen, dass durch die vorzeitige Beendigung der Untersuchung keine systematischen Einflüsse auf die Ergebnisse des Business-Coachings oder auf die Bewertung der Coaches wirkten. Aus diesem Grund wurde auf eine Dropout-Analyse verzichtet.

Die Auswertung der quantitativen Daten wurde mit dem Statistikprogramm SPSS (Version 17) vorgenommen. Die Darstellung der demographischen Daten erfolgt deskriptiv durch die Angabe von Mittelwerten und Standardabweichungen sowie der prozentualen oder absoluten Häufigkeiten. Um die einzelnen Hypothesen statistisch zu prüfen, wurden verschiedene parametrische Testverfahren eingesetzt. Dies geschah auch bei einer begrenzten Verletzung ihrer Voraussetzungen, da sie auch dann häufig noch eine größere Teststärke besitzen als ihre non-parametrischen Alternativen (vgl. Bortz, 1999). Nach Bortz (ebd.) besteht bei einem robusten Test keine Veranlassung, auf seine Anwendung zu verzichten, selbst wenn die Voraussetzungen nicht in Gänze erfüllt werden. Nur wenn ein zu starker Teststärkeverlust drohe, sollte nach Bortz (ebd.) geprüft werden, ob ein Test aus der Gruppe der verteilungsfreien bzw. non-parametrischen statistischen Verfahren vorzuziehen sei. Es wurden entsprechend vorzugsweise solche parametrischen Verfahren ausgewählt, die besonders robust gegen die Verletzung ihrer Annahmen sind bzw. diese durch zusätzliche Korrekturberechnungen bereits berücksichtigen.

Auf den Einsatz von multivariaten Verfahren wurde im Rahmen der Hypothesenprüfung bewusst verzichtet: Es wären Gruppenunterschiede in der erwarteten Richtung ebenso wie jene in entgegengesetzter Richtung in die statistische Prüfgröße eingegangen, wodurch es zu einer Kontamination der Ergebnisse gekommen wäre.

Bei den statistischen Berechnungen wurde die Variable *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zum Messzeitpunkt* als Kontrollfaktor aufgenommen. Sie war entsprechend der Sitzungszahl intervallskaliert. Zudem erfolgte eine deskriptive Überprüfung mit der Variablen *Durchführender Coach*. Sie wurde als ordinal-skaliert betrachtet: Coach 1, Coach 2 und Coach 3.

Zur Prüfung der Hypothesengruppe **I,** die die erwarteten Unterschiede der Untersuchungsstichprobe zu den jeweiligen Normierungsstichproben hinsichtlich verschiedener Persönlichkeitsvariablen thematisiert, wurden t-Tests mit einer Stichprobe berechnet. Bei diesen Tests wird geprüft, ob der „Mittelwert einer Variablen von einer angegebenen Konstante abweicht“ (Pospeschill, 2006, S. 6-67). In diesem Fall wurde jeweils der Mittelwert der Untersuchungsstichprobe gegen den Mittelwert der Normierungsstichprobe getestet.

Die möglicherweise eingeschränkte Vergleichbarkeit der Manager in der Untersuchungsstichprobe mit der jeweiligen (z.T. nicht berufstätigen oder klinischen) Normierungsstichprobe wurde dabei in Kauf genommen, weil keine besser vergleichbaren Normierungsstichproben für die Messinstrumente zur Verfügung standen. Es erscheint möglich, dass auch andere Berufsgruppen als Manager deutlich besser abschneiden als die jeweilige Normierungsstichprobe – wenngleich vermutlich mit einem anderen Profil. Gefundene Persönlichkeitsunterschiede zwischen Managern und der Normierungsstichprobe sind deshalb nicht eindeutig im Sinne „typischer“ Manager-Eigenschaften interpretierbar, weshalb jede weitere Interpretation mit Vorsicht vorzunehmen ist.

Um den Einfluss der Anzahl der bisherigen Coaching-Sitzungen auf die Unterschiede zwischen Untersuchungsstichprobe und jeweiliger Normierungsstichprobe bei den Testbatterien B (LMI und PID) sowie C (AVEM) zu überprüfen, wurde dort zusätzlich eine lineare Regressionsanalyse mit der *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zum Messzeitpunkt* als Prädiktor und der Mittelwert-Differenz zwischen Untersuchungsstichprobe und Normierungsstichprobe als Kriterium berechnet.

Ein signifikanter Unterschied zwischen Untersuchungsstichprobe und Normierungsstichprobe konnte dann als unbeeinflusst von der Anzahl der bisherigen Coaching-Sitzungen gelten, wenn die Konstante in der Regressionsrechnung signifikant wurde. Wenn die Anzahl der Coaching-Sitzungen in der Regressionsanalyse einen signifikanten oder tendenziellen Einfluss auf die Mittelwertunterschiede hatte, wurde eine ergänzende Analyse gerechnet, in der die Stichprobe anhand der Sitzungszahl in zwei annähernd gleich große Subgruppen mit jeweils unterschiedlicher Anzahl der Coaching-Sitzungen aufgeteilt wurde. Diese wurden mittels t-Test für unabhängige Stichproben verglichen, um die Richtung des Effekts der Anzahl der Coaching-Sitzungen auf den Unterschied zwischen Untersuchungsstichprobe und Normierungsstichprobe zu prüfen.

Hypothesengruppe II postuliert Unterschiede in den Ausprägungen der Persönlichkeitsvariablen bei Managern verschiedener Hierarchieebenen. Um diese erwarteten Mittelwertunterschiede zu testen, wurde bei Testbatterie A eine einfaktorielle Varianzanalyse mit dem Zwischensubjekt-Faktor *Hierarchieebene* (Topmanager vs. Seniormanager vs. Mittelmanager) und eine Kontrastanalyse mit einfachem Kontrast (Top- vs. Seniormanager und Top- vs. Mittelmanager) durchgeführt.

Bei den Testbatterien B und C wurde der Einfluss der Anzahl der bisherigen Coaching-Sitzungen als Kontrollfaktor mit berücksichtigt. Dazu wurden zweifaktorielle Varianzanalysen mit den Zwischensubjekt-Faktoren *Hierarchieebene* (Topmanager vs. Seniormanager vs. Mittelmanager) und *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zum Messzeitpunkt* (eine Sitzung vs. mehr als eine Sitzung bis zur Zwischenmessung bzw. zwei Sitzungen vs. mehr als zwei Sitzungen bis zur Abschlussmessung) berechnet und zusätzlich Kontrastanalysen mit einfachem Kontrast (Top- vs. Seniormanager und Top- vs. Mittelmanager) durchgeführt.

Für Ebenenvergleiche, bei denen es eine signifikante oder tendenzielle ($p < .10$) Interaktion der *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zum Messzeitpunkt* mit der *Hierarchieebene* gab, wurden zwei zusätzliche Einzelvergleiche gerechnet, um die Richtung der Wechselwirkung zu prüfen. Bei der ersten Analyse wurde die Stichprobe anhand der Anzahl der Coaching-Sitzungen unterteilt (eine Sitzung vs. mehr als eine Sitzung bis zur Zwischenmessung bzw. zwei Sitzungen vs. mehr als zwei Sitzungen bis zur Abschlussmessung). Für jede Subgruppe wurden analog zur Gesamtstichprobe die Einzelvergleiche Top- vs. Seniormanager und Top- vs. Mittelmanager berechnet. In einer weiteren Analyse wurde die Stichprobe gemäß der *Hierarchieebene* in drei Subgruppen unterteilt (Topmanager vs. Seniormanager vs. Mittelmanager) und für jede Subgruppe wurde der Vergleich eine Sitzung vs. mehr als eine Sitzung bis zur Zwischenmessung bzw. zwei Sitzungen vs. mehr als zwei Sitzungen bis zur Abschlussmessung gerechnet.

Die in Hypothesengruppe III erwarteten Unterschiede im Auftreten von Themen im Coaching aufgrund der Hierarchieebenen wurden deskriptiv analysiert, da auf Grund der ungleichen und teilweise geringen Zellenbesetzungen keine inferenzstatistische Prüfung mittels χ^2-Tests angebracht erschien.

In Hypothesengruppe IV ging es um das wahrgenommene Ausmaß verschiedener Ergebniskriterien, um mögliche Unterschiede auf verschiedenen Hierarchieebenen sowie um Unterschiede im Verlauf des Coachings bei diesen Ergebniskriterien. Hier wurden Berechnungen mittels Varianzanalyse mit Messwiederholung (und Quadratsummenzerlegung vom Typ 3 zur Berücksichtigung von ungleichen Zellenbesetzungen) mit dem Zwischensubjekt-Faktor *Hierarchieebene* (Topmanager vs. Seniormanager vs. Mittelmanager) und dem Innersubjektfaktor Messzeitpunkt (Erstmessung vs. Abschlussmessung) durchgeführt. Als zusätzlicher Zwischensubjekt-Faktor wurde dabei die *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung* als Kontrollfaktor aufgenommen, sodass ein Design mit 2 (Erstmessung vs. Abschlussmessung) x 3 (Topmanager vs. Seniormanager vs. Mittelmanager) x 2 (eine Sitzung vs. mehr als eine Sitzung bis zur Zwischenmessung bzw. zwei Sitzungen vs. mehr als zwei Sitzungen bis zur Abschlussmessung) Faktoren vorlag.

Die Analyse mit dem Kontrollfaktor *Coach* wurde nicht varianzanalytisch berechnet, weil de facto eine Reihe von Nullzellenbesetzungen vorlag. In der Literatur lassen sich verschiedene Hinweise zum Umgang mit Nullzellen finden (vgl. z.B. Shaw & Mitchell-Olds, 1993; Howell & Mcconaughy, 1982). Die Möglichkeit, eine Varianzanalyse mit Quadratsummenzerlegung Typ 4 zu berechnen, bei der die leeren Zellen mit Schätzwerten gefüllt werden (vgl. Shaw & Mitchell-Olds, 1993), wurde verworfen. Ausschlaggebend hierfür war neben den statistischen Problemen bei einer so großen Anzahl von Nullzellen – und der damit verbundenen Ergebnisunsicherheit – vor allem ein inhaltlich-logischer Grund: Mit dem Kontrollfaktor *Coach* sollte der Einfluss des Coaches kontrolliert werden. Zu berücksichtigen war aber, dass Coach 3 im Rahmen der Datenerhebung ausschließlich Mittelmanager und keinen Top- oder Seniormanager gecoacht hatte. Die entsprechenden Zellen mussten folglich leer bleiben. Sie mit Schätzwerten aufzufüllen wäre zwar theoretisch möglich gewesen, hätte aber nicht nur die Realität verzerrt, sondern auch die Rolle des Kontrollfaktors deutlich in Frage gestellt. Die fehlenden Zellenbesetzungen waren systematisch durch den Coach bedingt und nicht durch den Zufall (siehe auch Howell & Mcconaugy, 1982). Daher wurde für die Analyse mit dem Kontrollfaktor Coach ein rein deskriptiver Mittelwerts-Vergleich gewählt.

Wurden keine wesentlichen Unterschiede angenommen, wie z.B. bei der Bewertung des Coachings durch die Manager unterschiedlicher Hierarchieebenen, so wurde die Hypothese im Sinne einer Minimum-Effekt-Nullhypothese formuliert (vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 635ff.). Ein nicht signifikanter Unterschied ist laut Bortz und Döring zwar notwendig, jedoch nicht hinreichend für die Annahme, dass tatsächlich kein Unterschied zwischen den Gruppen vorliegt. Deshalb wird der vereinfachte Schluss von einem nicht signifikanten Ergebnis auf das Zutreffen der Nullhypothese von den Autoren als „falsch“ angesehen (ebd., S. 650). Da „echte Nulleffekte“ laut Murphy und Myors (2004 zitiert nach Bortz & Döring, 2006) unrealistisch sind, empfehlen Bortz und Döring, ein nicht signifikantes Ergebnis dann als Beleg für die Richtigkeit der Nullhypothese zu akzeptieren, wenn ein vernachlässigbar geringer Effekt vorliegt. Als Richtgröße wird dabei ein maximaler Wert von $\eta^2 = .05$ angegeben (ebd., S. 635). Für die vorliegende Untersuchung wurde jedoch als Grenze für einen vernachlässigbaren Effekt ein partielles η^2 in dieser Höhe festgelegt, was einen noch konservativeren Grenzwert darstellt (vgl. Bortz & Döring, 2006). Bei Vorliegen eines nicht signifikanten Unterschiedes zwischen den untersuchten *Hierarchieebenen* in Verbindung mit einem $\eta_{partiell}^2 < .05$ wird deshalb gefolgert, dass die *Hierarchieebenen* sich nicht wesentlich unterscheiden. Bei der Berechnung der Minimum-Effekt-Nullhypothesen wurde ebenfalls der Einfluss der *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung* berücksichtigt. Als statistisches Verfahren kam dabei wiederum die oben angeführte, dreifaktorielle Varianzanalyse mit Quadratsummenzerlegung Typ 3 zur Berücksichtigung ungleicher Zellenbesetzungen zum Einsatz. Bei der Prüfung minimaler Effekte für *Hierarchieebenen*-Vergleiche wurden Varianzanalysen mit Messwiederholung mit dem Design 2 (Erstmessung vs. Abschlussmessung) x 3 (Topmanager vs. Seniormanager vs. Mittelmanager) x 2 (1 Sitzung vs. mehr als 1 Sitzung bis zur Zwischenmessung bzw. zwei Sitzungen vs. mehr als zwei Sitzungen bis zur Abschlussmessung) berechnet.

Mit dem Kontrollfaktor Coach wurde – wegen zuvor beschriebener Nullzellen-Problematik – eine rein deskriptive Analyse durchgeführt.

Hypothesengruppe V postuliert, dass in der Bewertung der Coaches keine wesentlichen Unterschiede bestehen, die mit der Hierarchieebene oder dem Erhebungszeitpunkt zusammenhängen. Erneut wurden hier Minimum-Effekt-Nullhypothesen geprüft, wobei sich eine auf den Hierarchieebenen-Vergleich bezog und eine auf den Vergleich der Erhebungszeitpunkte. Wiederum kam zur Prüfung der Hypothesen eine dreifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung und Typ-3-Quadratsummenzerlegung zum Einsatz, bei der die *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung* als weiterer Zwischensubjektfaktor in separaten Analysen aufgenommen wurde.

Mit dem Kontrollfaktor Coach wurde – wegen zuvor beschriebener Nullzellen-Problematik – eine rein deskriptive Analyse durchgeführt.

Ergänzend zur Angabe der Signifikanzniveaus wurden bei signifikanten Ergebnissen jeweils Effektstärken berichtet. Dies ist deshalb sinnvoll, weil die Effektstärke im Gegensatz zum Signifikanzniveau weitgehend unabhängig vom Umfang der zugrunde liegenden Stichprobe eine Aussage zur Größe des berechneten Effektes zulässt (Bühner, 2004). Aus diesem Grunde werden bei t-Tests für unabhängige Stichproben die Effektstärke *d*, bei t-Tests für abhängige Stichproben d_z und bei Varianzanalysen die Effektstärke η_{partiell}^2 angegeben. Die entsprechenden Interpretationen der Effektstärke-Werte sind der Tabelle 5 zu entnehmen. Die Berechnung der Effektstärken erfolgte mit G*Power 3.1.13 (siehe Erdfelder, Faul & Buchner, 1996).

Tabelle 5:
Effektstärken und ihre Interpretationen

Test	Effektstärke	klein	mittel	stark
t-Test für unabhängige Stichproben	Cohens *d*	0.2	0.5	0.8
t-Test für abhängige Stichproben	d_z	0.2	0.5	0.8
F-Test	η_{partiell}^2	0.01	0.06	0.14

Bemerkungen: vgl. G*Power 3.1.13; vgl. auch Bortz und Döring (2006)

4.6 Die Variablen im Gesamtüberblick

In der vorliegenden Arbeit wurden zwei Schwerpunkte unterschieden:

A. die fragebogengestützte Untersuchung der Persönlichkeit von Führungskräften, die Business-Coaching wahrnehmen, im Vergleich zur jeweiligen Normierungsstichprobe sowie im Vergleich der drei Hierarchieebenen untereinander

B. die Evaluation von Einzel-Coaching-Maßnahmen bei Top-, Senior- und Mittelmanagern aus großen Wirtschaftsunternehmen

Zum Vergleich der Ausprägungen der verschiedenen Persönlichkeitsmerkmale wurden als Instrumente das NEO-PI-R (Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale), das LMI (Leistungsmotivation), der PID (Präferiertes Entscheidungsverhalten), der AVEM (Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster), der SAM (Private und Öffentliche Selbstaufmerksamkeit) und der SWE (Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung) herangezogen (vgl. Kapitel 4.3.1).

Die Evaluation des Business-Coachings erfolgte anhand:

1. der im Coaching behandelten Themen
2. verschiedener Ergebniskriterien (Zielerreichungsgrad, Nutzen, Zufriedenheit, Transfer, Veränderungswerte der Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit, Veränderungswerte der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung) und inhaltlicher Nennungen zu den Zielen, dem Nutzen und den transferierten Inhalten der Coaching-Sitzungen in den Arbeitsalltag
3. der Kompetenzkriterien der Coaches (Kommunikationsstil, Vorgehen, Zielbezogenheit)

Auch hier wurden Top-, Senior- und Mittelmanager miteinander verglichen und es wurde geprüft, ob sich Veränderungen von der Erst- zur Abschlussmessung zeigten.

Zusätzlich wurde mit Hilfe von Kontrollfaktoren geprüft, welchen Einfluss die *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zum Messzeitpunkt* und der durchführende *Coach* auf die Ergebnisse hatten.

Im folgenden Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Untersuchung berichtet und anschließend im Kapitel 6 diskutiert.

5. Ergebnisse

Die im Folgenden berichteten statistischen Analysen wurden mit dem Statistikprogramm SPSS (Version 17) berechnet, die Effektstärken mit dem Programm G*Power 3.1.3 und die Tabellen wurden mit Microsoft Office Excel 2007 erstellt.

Der Aufbau der Ergebnisdarstellung richtet sich an den drei untersuchten zentralen Fragestellungen der vorliegenden Arbeit aus:

1. Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften, die Business-Coaching wahrnehmen – mit den Hypothesengruppen I und II:

I Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale der Führungskräfte, die ein businessbezogenes Einzel-Coaching wahrnehmen, und

II Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen von Managern verschiedener Hierarchieebenen.

D.h., es wird die Stichprobe der Führungskräfte, die an einem Business-Coaching teilnahmen, persönlichkeitspsychologisch näher beschrieben und dabei die Übereinstimmung bzw. Unterscheidung der Persönlichkeitsprofile von Top-, Senior- und Mittelmanagern herausgearbeitet.

2. Themen im Business-Coaching – mit der Hypothesengruppe III:

III Themen im Business-Coaching

Die Themen im Coaching wurden zur Erst- und zur Abschlussmessung erhoben. Sie werden in einer Gesamtdarstellung, im Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern sowie im Vergleich von Erst- und Abschlussmessung dargestellt. Mit Abschlussmessung war dabei das Ende der Messungen innerhalb des Untersuchungszeitraums gemeint, nicht die letzte Coaching-Sitzung des Coaching-Partners am Ende des gesamten Coaching-Prozesses.

3. Evaluation von Einzel-Coaching-Maßnahmen durch Top-, Senior- und Mittelmanager aus großen Wirtschaftsunternehmen – mit den Hypothesengruppen IV und V:

IV Ergebnisse des Business-Coachings und

V Bewertung der Coaches durch die Coaching-Partner.

Die Ergebnisse des Business-Coachings wurden mit verschiedenen Ergebniskriterien gemessen (*Zielerreichungsgrad*, *Nutzen*, *Zufriedenheit*, *Transfer*, *Private* und *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* und *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung*). Neben einer Gesamtdarstellung erfolgten auch ein Vergleich der Hierarchieebenen untereinander sowie eine Betrachtung der zwei Hauptmesszeitpunkte Erst- und Abschlussmessung im Verhältnis zueinander.

Außerdem wurde die Kompetenz der Coaches (*Kommunikationsstil*, *Vorgehen* und *Zielbezogenheit*) durch die Coaching-Partner eingeschätzt. Auch hierbei wurde ein möglicher Einfluss der Hierarchieebene untersucht und ein Vergleich über die beiden Messzeitpunkte vorgenommen.

Zur Berechnung der Ergebnisse wurden ANOVAs (univariat und mit Messwiederholung) und t-Tests bei einer Stichprobe durchgeführt. Bei signifikanten Ergebnissen wurden zusätzlich die Effektstärken berichtet (vgl. Kapitel 4.5 für eine detailliertere Beschreibung des methodischen Vorgehens). In diesen inferenzstatistischen Analysen wurde als Kontrollfaktor die *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zum jeweiligen Messzeitpunkt* mit berücksichtigt. In weiteren deskriptiven Analysen wurde der durchführende *Coach* als Kontrollfaktor ebenfalls mit berücksichtigt.

Die folgende Abbildung gibt die Struktur des Ergebnisteils noch einmal zusammenfassend wieder (vgl. Abbildung 14). Zur besseren Übersicht sind in dieser Abbildung nur die untersuchten Kernaspekte aufgeführt, die für die Überprüfung der Hypothesen relevant sind.

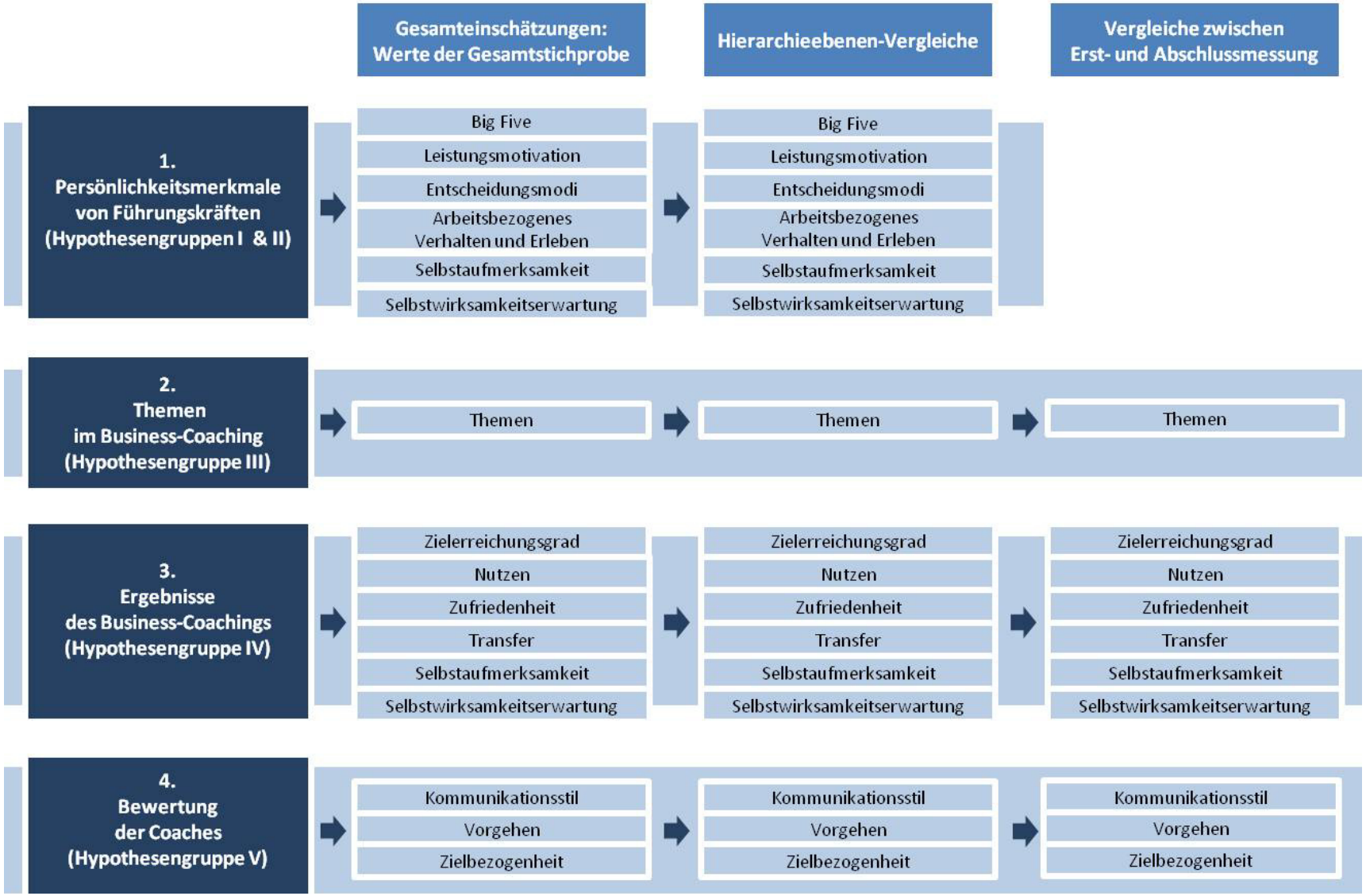

Abbildung 14: Struktur des Ergebnisteils

5.1 Beschreibung der Untersuchungsstichprobe

In die Berechnungen der vorliegenden Untersuchung wurden $N = 49$ Manager einbezogen, die alle ohne Vorerfahrung mit Business-Coaching an der Untersuchung teilnahmen. Wie bereits erwähnt, waren alle Teilnehmer dieser Untersuchungsstichprobe reale Coaching-Kunden des Unternehmens Böning-Consult GmbH und nahmen freiwillig an der Untersuchung teil. Keiner der Teilnehmer wurde speziell für die Untersuchung geworben. Da normale Coaching-Fälle untersucht wurden, war die Stichprobe in ihrem Umfang, ihrer Zusammensetzung und den Zielsetzungen der Teilnehmer abhängig von den konkret vorliegenden Aufträgen von Böning-Consult im Zeitraum September 2006 bis Dezember 2007, dem festgelegten Zeitraum der Datenerhebung.

Für die Zuordnung der untersuchten Führungskräfte zu den Hierarchieebenen wurde ein Multi-Kriterien-Ansatz in Bezug auf die selbstberichteten Daten gewählt, die mit dem Fragebogen „Demographische Daten“ erhoben wurden (vgl. Kapitel 4.1.1.2). Als Kriterien dienten die Funktionsbezeichnung, die Funktionsebene, das Jahreseinkommen, die Zahl der Mitarbeiter im eigenen Verantwortungsbereich, das Ausmaß der Budgetverantwortung sowie die Zugehörigkeit zu offiziell definierten Hierarchieebenen oder sogenannten Management-Kreisen in den jeweiligen Firmen. Neben diesen Kriterien wurde das Kriterium Unternehmensgröße – gemessen an der Mitarbeiterzahl – verwendet, um eine angemessene Zuordnung der Teilnehmer zu den Hierarchieebenen durchzuführen und die Vergleichbarkeit der Teilnehmer in der Untersuchungsstichprobe herzustellen. Dies war notwendig, da die Funktionsbezeichnungen nicht einheitlich von den Unternehmen verwendet wurden und es aufgrund der Abflachung der Hierarchien in den Unternehmen zu einer Ausdünnung an Funktionsbezeichnungen kam. Festzuhalten ist allerdings, dass die Angaben der Untersuchungsteilnehmer über die Mitarbeiterzahl des Unternehmens z.T. selbst dann nicht deckungsgleich unter den Führungskräften des gleichen Unternehmens waren, wenn es keinerlei Zweifel über den Bezugspunkt der Einschätzung gab (z.B. Tochterunternehmen oder Oberkonzern). Aus diesem Grund wurden die Angaben der Teilnehmer mit Ergebnissen einer entsprechenden Recherche seitens Böning-Consult abgeglichen und Diskrepanzen geklärt. Nicht als eigenständiges Kriterium, sondern als Hilfskriterium erfasst wurde der Jahresumsatz des Unternehmens. Selbst die Angaben von Teilnehmern des gleichen Unternehmens fielen hier sehr uneinheitlich aus; offenbar war diese Einschätzung nicht allen Teilnehmern möglich.

Da die Teilnehmer nicht mit dem Ziel für die Studie geworben worden waren, die Unterstichproben der Hierarchieebenen zu gleichen Teilen zu füllen, ergab sich für den Untersuchungszeitraum eine ungleiche Verteilung mit $n = 10$ Topmanagern, $n = 23$ Seniormanagern sowie $n = 16$ Mittelmanagern. Die Darstellung der demographischen Merkmale (Tabelle 6) – wird ergänzt um eine Übersicht, die zeigt, wie viele Coaching-Fälle von welchem der drei Business-Coaches im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gecoacht wurden (Tabelle 7) und wie groß die einzelnen Unterstichproben bezogen auf die Bearbeitung der einzelnen Messinstrumente waren (Tabelle 8).

Tabelle 6:
Demographische Merkmale der Gesamtstichprobe sowie der Unterstichproben, getrennt nach Top-, Senior- und Mittelmanagement (N = 49)

	Gesamt *N* = 49	Topmanager *n* = 10	Seniormanager *n* = 23	Mittelmanager *n* = 16
Alter				
Mittelwert	43.3	44.7	45.1	39.8
Standardabweichung	7.1	3.1	5.5	9.4
Maximum	62	50	60	62
Minimum	27	41	35	27
Geschlecht				
Männlich	47 (95.9%)	10 (100%)	23 (100%)	14 (87.5%)
Weiblich	2 (4.1%)	0	0	2 (12.5%)
Höchster Bildungsabschluss				
Promotion	8 (16.33%)	2 (20.0%)	5 (21.7%)	1 (6.25%)
(Fach-)Hochschulabschluss	40 (81.63%)	8 (80.0%)	18 (78.3%)	14 (87.5%)
Abitur	1 (2.04%)	0	0	1 (6.25%)
Branche				
Energie (privatwirtschaftlich)	13 (26.5%)	2 (20.0%)	8 (34.8%)	3 (18.8%)
Energie (öffentlich-rechtlich)	13 (26.5%)	1 (10.0%)	10 (43.5%)	2 (12.5%)
Verarbeitende Industrie	3 (6.1%)	1 (10.0%)	1 (4.3%)	1 (6.3%)
Unternehmensberatung	7 (14.3%)	0	0	7 (43.8%)
Bank	4 (8.2%)	2 (20.0%)	2 (8.7%)	0
Automobil	6 (12.2%)	3 (30.0%)	2 (8.7%)	1 (6.3%)
Chemie/ Pharma	2 (4.1%)	1 (10.0%)	0	1 (6.3%)
Logistik	1 (2.0%)	0	0	1 (6.3%)
Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl – MA)				
Klein, mittelständisch (bis 500 MA)	0	0	0	0
Mittelständisch (500-2 000 MA)	7 (14.29%)	0	5 (21.74%)	2 (12.5%)
Größeres Unternehmen (2 000-10 000 MA)	20 (40.82%)	5 (50.0%)	11 (47.83%)	4 (25.0%)
Großunternehmen/ Konzern (über 10 000 MA)	22 (44.89%)	5 (50.0%)	7 (30.43%)	10 (62.5%)

Um festzustellen, ob sich die Manager der drei Hierarchieebenen in ihrem Altersdurchschnitt unterschieden, wurde eine Varianzanalyse berechnet. Der F-Test wurde mit $F(2, 46) = 3.29$, $p < .05$, $f = 0.35$ signifikant. Eine Kontrastanalyse zeigte, dass Topmanager tendenziell älter waren als Mittelmanager, $t(46) = 1.82$, $p < .08$, $d = 0.70$: Beim Vergleich von Top- und Seniormanagern zeigte sich kein bedeutsamer Altersunterschied, $t(46) = -0.17$, $p < .87$, $d = 0.09$.

Betrachtet man die Verteilung der Branchen auf die untersuchten Hierarchieebenen, so zeigt sich deskriptiv bei den Seniormanagern ein klarer Schwerpunkt auf dem Energiesektor (privatwirtschaftlich und öffentlich-rechtlich; insgesamt 78.3% der Seniormanager). Bei den Mittelmanagern hingegen lag der Schwerpunkt mit über 43% der Teilnehmer auf der Unternehmensberatungsbranche. Die Topmanager verteilten sich ohne starken Schwerpunkt auf die Branchen: jeweils ein Teilnehmer kam aus den Branchen Energie (öffentlich-rechtlich), verarbeitende Industrie und Chemie/ Pharma, jeweils zwei aus den Branchen Energie (privatwirtschaftlich) und Bank und drei Teilnehmer entstammten der Automobil-Branche. In der nachfolgenden Tabelle 7 lassen sich die Verteilungen der Manager der verschiedenen Hierarchieebenen und der unterschiedlichen Branchen auf die drei an der Untersuchung beteiligten Coaches ablesen.

Tabelle 7:
Verteilung der Gesamtstichprobe und Branchen auf die einzelnen Coaches (N = 49)

	Gesamtstichprobe $N = 49$	Coach 1 $n = 25$	Coach 2 $n = 16$	Coach 3 $n = 8$
Hierarchieebene				
Topmanagement	10 (20.4%)	9 (36.0%)	1 (6.25%)	0
Seniormanagement	23 (46.9%)	11 (44.0%)	12 (75.0%)	0
Mittelmanagement	16 (32.7%)	5 (20.0%)	3 (18.75%)	8 (100%)
Branche				
Energie (privatwirtschaftlich)	13 (26.5%)	11 (44.0%)	2 (12.5%)	0
Energie (öffentlich-rechtlich)	13 (26.5%)	0	13 (81.25%)	0
Verarbeitende Industrie	3 (6.1%)	3 (12.0%)	0	0
Unternehmensberatung	7 (14.3%)	0	0	7 (87.5%)
Bank	4 (8.2%)	3 (12.0%)	1 (6.25%)	0
Automobil	6 (12.2%)	6 (24.0%)	0	0
Chemie/ Pharma	2 (4.1%)	1 (4.0%)	0	1 (12.5%)
Logistik	1 (2.0%)	1 (4.0%)	0	0

Es zeigt sich, dass Coach 3 nur Mittelmanager coachte und dabei einen deutlichen Schwerpunkt bei Mittelmanagern der Unternehmensberatungsbranche hatte. Coach 2 hingegen führte in der Mehrzahl Coachings bei Seniormanagern des öffentlich-rechtlichen Energiesektors durch. Bei Coach 1 verteilten sich die Coaching-Partner am stärksten: Er coachte v.a. Top- und Seniormanager und hatte seinen Schwerpunkt ebenfalls in der Energiebranche, allerdings im privatwirtschaftlichen Bereich.

In der nachfolgenden Tabelle 8 sind die Stichprobenumfänge der ausgefüllten Messinstrumente dargestellt, die sich aus dem nicht völlig steuerbaren Antwortverhalten der Coaching-Partner ergaben.

Tabelle 8:
Häufigkeitsverteilung der Coaching-Partner aufgegliedert nach Testbatterie (N = 49)

Stichprobenumfänge der Messinstrumente	Testbatterie A $N = 49$	Testbatterie B $N = 49$	Testbatterie C $N = 47$
NEO-Persönlichkeitsinventar (NEO-PI-R)	49	-	-
Leistungsmotivationsinventar (LMI)	-	46	-
Skala „Präferenz für Intuition und Deliberation“ (PID)	-	45	-
Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM)	-	-	44
Fragebogen zur Erfassung dispositionaler Selbstaufmerksamkeit (SAM)	49	-	46
Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)	49	-	47
Fragebogen „Themen im Coaching“	47	-	42
Coaching-Evaluationsfragebogen	47	-	41

Durch den individuellen Coaching-Verlauf bedingt, unterschieden sich die Teilnehmer darin, wie viele Coaching-Sitzungen sie zwischen ihrer individuellen Erst- und Abschlussmessung wahrnahmen. Die Erstmessung stellte für alle Coaching-Partner die erste Coaching-Sitzung dar, wodurch keine a priori-Unterschiede zwischen den Coaching-Partnern bestanden. Weitere Coaching-Erfahrungen oder zeitgleiche Überschneidungen mit ähnlichen Beratungsmaßnahmen durch andere Anbieter auf dem Markt waren im Vorgespräch abgefragt worden und bestanden nicht. Tabelle 4 im Methodenteil schlüsselt, wie bereits dargestellt, die individuellen Coaching-Verläufe auf und gibt wieder, zu welcher Sitzung die jeweilige Testbatterie ausgegeben wurde.

5.2 Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften (Hypothesengruppen I und II)

Die Darstellung der Ergebnisse zu den Persönlichkeitsmerkmalen von Führungskräften (Hypothesengruppen I und II) erfolgt inventarbezogen. D.h., es werden im Anschluss an die Hypothesen zunächst die Ergebnisse zu den allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen vorgestellt, die mit dem NEO-PI-R erhoben wurden. Dazu zählen der Vergleich der Untersuchungsstichprobe mit der Normierungsstichprobe sowie der Vergleich der Top-, Senior- und Mittelmanager untereinander. Nachfolgend werden die Ergebnisse zur Leistungsmotivation, zum Präferierten Entscheidungsverhalten, zum Arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmuster, zur Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit sowie zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung in gleicher Weise berichtet. Hypothesengruppe I entwickelte sich aus der zentralen Hypothese, dass Führungskräfte, die ein Business-Coaching wahrnehmen, sich durch ein spezifisches Persönlichkeitsprofil kennzeichnen, das sich von dem der Normierungsstichprobe unterscheidet und den Aufgaben und der Rolle von Führungskräften entspricht (siehe Kapitel 3.2). Dazu wurden für die Hypothesengruppe I spezifische Hypothesen formuliert:

Hypothese 1: Führungskräfte weisen höhere Ausprägungen auf als die Normierungsstichprobe in der Dimension *Extraversion* und ihrer Facette *Durchsetzungsfähigkeit*, in der Dimension *Gewissenhaftigkeit* und ihren Facetten *Pflichtbewusstsein*, *Leistungsstreben*, *Selbstdisziplin* und *Besonnenheit*, in der Facette *Offenheit für Handlungen* der Dimension Offenheit für Erfahrungen sowie in der Facette *Vertrauen* der Dimension Verträglichkeit.

Hypothese 2: Führungskräfte weisen niedrigere Ausprägungen auf als die Normierungsstichprobe in der Dimension *Neurotizismus* sowie in den Facetten *Entgegenkommen* und *Gutherzigkeit* der Dimension Verträglichkeit.

Hypothese 3: Führungskräfte weisen höhere Ausprägungen auf als die Normierungsstichprobe in den Merkmalen *Beharrlichkeit*, *Dominanz*, *Engagement*, *Erfolgszuversicht*, *Furchtlosigkeit*, *Lernbereitschaft*, *Selbständigkeit*, *Selbstkontrolle* und *Statusorientierung*.

Hypothese 4: Führungskräfte weisen eine stärkere *Präferenz für Deliberation* auf als die Normierungsstichprobe.

Hypothese 5: Führungskräfte weisen höhere Ausprägungen auf als die Normierungsstichprobe in den Dimensionen *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit*, *Beruflicher Ehrgeiz*, *Verausgabungsbereitschaft*, *Perfektionsstreben*, *Offensive Problembewältigung*, *Erfolgserleben im Beruf* und *Lebenszufriedenheit*.

Hypothese 6: Führungskräfte weisen eine stärkere *Private* sowie *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* auf als die Normierungsstichprobe.

Hypothese 7: Führungskräfte weisen eine stärkere *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung* auf als die Normierungsstichprobe.

Das Gesamtprofil der spezifischen Ausprägungsunterschiede der Hypothesengruppe I ist aus der Matrix in der nachfolgenden Tabelle 9 zu ersehen.

Tabelle 9:
Hypothesengruppe I: Persönlichkeitsprofil von Führungskräften im Vergleich zur Normierungsstichprobe

	Hypothesen 1+2: Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale	**Hypothese 3:** Leistungsmotivation	**Hypothese 4:** Präferiertes Entscheidungsverhalten	**Hypothese 5:** Arbeitsbezogenes Verhalten und Erleben	**Hypothese 6:** Selbstaufmerksamkeit	**Hypothese 7:** Selbstwirksamkeits-erwartung
Stärkere Ausprägung der Führungskräfte (FK) (+)	***Extraversion***	Beharrlichkeit	Präferenz für Deliberation	Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit	Private Selbstaufmerksamkeit	Allgemeine Selbstwirksamkeits-erwartung
	Durchsetzungsfähigkeit	Dominanz		Beruflicher Ehrgeiz	Öffentliche Selbstaufmerksamkeit	
	Offenheit für Handlungen (***Offenheit für Erfahrungen***)	Engagement		Verausgabungs-bereitschaft		
	Vertrauen (***Verträglichkeit***)	Erfolgszuversicht		Perfektionsstreben		
	Gewissenhaftigkeit	Furchtlosigkeit		Offensive Problembewältigung		
	Pflichtbewusstsein	Lernbereitschaft		Erfolgserleben im Beruf		
	Leistungsstreben	Selbständigkeit		Lebenszufriedenheit		
	Selbstdisziplin	Selbstkontrolle				
	Besonnenheit	Statusorientierung				
Geringere Ausprägung der FK (-)	***Neurotizismus***					
	Entgegenkommen (***Verträglichkeit***)					
	Gutherzigkeit (***Verträglichkeit***)					

Neben den Hypothesen 1 bis 7, dass sich Führungskräfte im Allgemeinen in bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen von den Normierungsstichproben unterscheiden, ist eine weitere Annahme der vorliegenden Arbeit, dass sich Führungskräfte oberster, oberer und mittlerer Führungsebenen – d.h. Top-, Senior- und Mittelmanager – in spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen (und damit in ihrem Verhalten und Erleben) voneinander unterscheiden. Diese Unterschiede entsprechen ihren verschiedenen Aufgaben und Rollen (siehe Kapitel 3.2.3).

Die Hypothesen der Hypothesengruppe II lauten folglich:

Hypothese 1: Topmanager unterscheiden sich von Senior- und Mittelmanagern durch höhere Ausprägungen in den Persönlichkeitsmerkmalen *Extraversion*, *Offenheit für Erfahrungen* und *Offenheit für Ästhetik*, *Gewissenhaftigkeit*, den Merkmalen *Dominanz*, *Erfolgszuversicht*, *Statusorientierung* und *Zielsetzung* als Dimensionen der Leistungsmotivation sowie dem bevorzugten Entscheidungsmodus *Präferenz für Deliberation*.

Hypothese 2: Topmanager unterscheiden sich von Mittelmanagern in ihrem arbeitsbezogenen Verhalten und Erleben durch eine höhere Ausprägung in den Merkmalen *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit*, *Beruflicher Ehrgeiz* und *Verausgabungsbereitschaft*, bezüglich der Selbstaufmerksamkeit durch höhere Werte sowohl der *Privaten* wie der *Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit* wie auch der *Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung*.

Um die Hypothesengruppen I und II zu prüfen, wurden sechs Messinstrumente eingesetzt:

- das NEO-Persönlichkeitsinventar (NEO-PI-R)
- das Leistungsmotivationsinventar (LMI)
- der Fragebogen zur Präferenz für Intuition und Deliberation (PID)
- der Fragebogen zum Arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM)
- der Selbstaufmerksamkeits-Fragebogen (SAM) sowie
- die Skala Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)

Mit Hilfe dieser Messinstrumente wurden verschiedene grundlegende sowie auf den beruflichen Kontext bezogene Facetten der Führungspersönlichkeit erfasst (vgl. Kapitel 4.3.1 sowie Anhang C). Sowohl beim NEO-PI-R, beim SAM als auch beim SWE handelt es sich bei den dargestellten Werten um T-Werte ($M = 50$, $SD = 10$). Die Werte des LMI sind Standardwerte ($M = 100$, $SD = 10$), während beim AVEM Stanine-Werte gebräuchlich sind ($M = 5$, $SD = 2$). Für die zwei Dimensionen des PID wies die Normstichprobe auf der Dimension *Präferenz für Intuition* einen Mittelwert von $M_{Norm} = 3.1$ ($SD_{Norm} = 0.5$) und auf der Dimension *Präferenz für Deliberation* einen Mittelwert von $M_{Norm} = 3.6$ ($SD_{Norm} = 0.6$) auf.

Die Vergleiche mit der Normierungsstichprobe (Hypothesengruppe I) erfolgten mittels t-Tests, wobei jeweils der Mittelwert der Normierungsstichprobe als Referenzwert diente. Um den Einfluss der bisherigen Coaching-Sitzungen auf die gefundenen Unterschiede zu kontrollieren, wurden weiterhin Regressionsanalysen mit der Anzahl der Sitzungen bis zur

Fragebogen-Erhebung (Zwischenmessung: LMI und PID; Abschlussmessung: AVEM) als Prädiktor und den jeweiligen Mittelwerts-Unterschieden als Kriterium untersucht. Diese Analyse gibt Aufschluss darüber, ob die Anzahl der Coaching-Sitzungen die Stärke der Abweichung von der Normierungsstichprobe beeinflusst und ob sich Untersuchungs- und Normierungsstichprobe auch dann noch unterscheiden, wenn die Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zum Ausfüllen des Fragebogens kontrolliert wird. Eine absolut „reine" Erfassung der Persönlichkeitsunterschiede (ohne jeden denkbaren Einfluss einer Coach-Intervention/ Coaching-Sitzung) war nicht möglich, da die Persönlichkeitsinventare entweder nach der ersten Sitzung (Testbatterie A), zum Zeitpunkt der Zwischenmessung (Testbatterie B) oder zum Zeitpunkt der Abschlussmessung der Untersuchung (Testbatterie C) ausgegeben und ausgefüllt wurden. Dies war bedingt durch die Auftrags- und Kontaktsituation, sowie die Notwendigkeit eines persönlichen Kennenlernens und einer persönlichen Erörterung der möglichen Untersuchungsteilnahme.

Um die Hypothesen der Hypothesengruppe II zu prüfen, wurden die entsprechenden Werte von Top-, Senior- und Mittelmanagern in Varianzanalysen gegeneinander getestet. Als Kontrollfaktor wurde zusätzlich die Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zum Messzeitpunkt in die Analyse aufgenommen. Um die in den Hypothesen postulierten Unterschiede zwischen Top- vs. Seniormanagern und Top- vs. Mittelmanagern zu testen, wurden im Falle eines signifikanten Haupteffektes der *Hierarchieebene* entsprechende Kontrastanalysen mit den Mustern (-1 1 0) und (-1 0 1) durchgeführt. Bei einer signifikanten Interaktion der Faktoren *Hierarchieebene* und *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zum Messzeitpunkt* wurde mittels Einzelvergleichen überprüft, auf welche Mittelwerts-Unterschiede diese Interaktion zurückzuführen war. Einerseits wurden zwei annähernd gleich große Subgruppen mit mehr vs. weniger Coaching-Sitzungen gebildet, worin die Hierarchieebenen miteinander verglichen wurden, andererseits wurden Subgruppen anhand der Hierarchieebenen gebildet, worin die Teilnehmer mit mehr vs. weniger Coaching-Sitzungen miteinander verglichen wurden.

Es wurden beide Analysen berechnet und an der entsprechenden Stelle berichtet, weil sich daraus ein deutlicher Erkenntnisgewinn ableiten lässt. Es werden Effekte verdeutlicht und Fragen aufgeworfen, die möglicherweise Folgen für die Interventionssystematik im Business-Coaching haben, worauf dann in der Diskussion eingegangen wird.

5.2.1 Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften, die ein Business-Coaching wahrnehmen (NEO-PI-R)

5.2.1.1 Vergleich zur Normierungsstichprobe (Hypothese 1 und Hypothese 2/ Hypothesengruppe I)

Um die in Hypothese 1 der Hypothesengruppe I postulierten Unterschiede zwischen den untersuchten Managern und der deutschsprachigen Normierungsstichprobe (nicht repräsentativ für die Bundesrepublik Deutschland, alters- und geschlechtsspezifisch) in Bezug auf den NEO-PI-R zu identifizieren, wurden t-Tests durchgeführt.

Der Ergebnis-Überblick findet sich in Abbildung 15 und der nachfolgenden Tabelle 10.

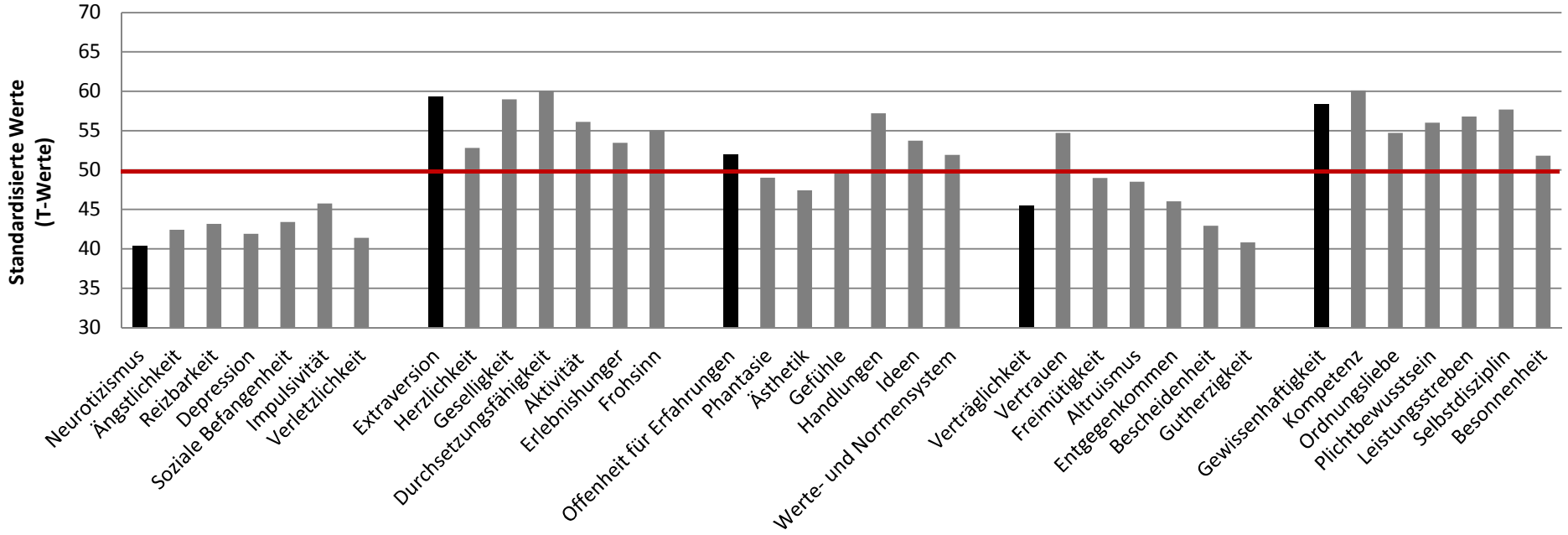

Abbildung 15: Vergleich der Allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale (Big Five) von Untersuchungsstichprobe ($N = 49$) und Normierungsstichprobe

Die rote Markierungslinie steht für die Werte der Normierungsstichprobe ($M_{Norm} = 50$)

Die Tabelle 10 zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen der Gruppe der Führungskräfte, die jeweils gegen den Mittelwert der Normierungsstichprobe ($M = 50$, $SD = 10$) getestet wurden. Außerdem werden die Freiheitsgrade, die *t*-Werte, die Signifikanzniveaus sowie die Effektstärken (Cohens *d*) angegeben. In einer weiteren Spalte der Tabelle werden die Hypothesen 1/I und 2/I kurz zusammengefasst, indem die Ausprägung im Vergleich zur Normierungsstichprobe charakterisiert wird (höher oder geringer). Die letzte Spalte gibt einen Überblick darüber, ob die empirischen Ergebnisse mit den Hypothesen in Einklang stehen.

Tabelle 10:
Vergleich der Allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale (Big Five) von Untersuchungsstichprobe (N = 49) und Normierungsstichprobe

Big Five	*M*	*SD*	*df*	*t*	*p*	*d*	*Ausprägung im Vergleich zur Norm laut Hypothesen 1/I + 2/I*	*Indiz für Unterschied laut Hypothesen 1/I + 2/I*
Neurotizismus	40.39	10.89	48	-6.18	.00	.92	geringer	ja
Ängstlichkeit	42.41	10.30	48	-5.16	.00	.75	-	-
Reizbarkeit	43.16	10.33	48	-4.64	.00	.67	-	-
Depression	41.90	9.83	48	-5.77	.00	.82	-	-
Soziale Befangenheit	43.41	10.36	48	-4.45	.00	.65	-	-
Impulsivität	45.76	8.27	48	-3.60	.01	.46	-	-
Verletzlichkeit	41.39	9.14	48	-6.59	.00	.90	-	-
Extraversion	59.35	8.23	48	7.95	.00	1.02	höher	ja
Herzlichkeit	52.80	8.26	48	2.37	.03	.31	-	-
Geselligkeit	58.98	8.64	48	7.28	.00	.96	-	-
Durchsetzungsfähigkeit	60.02	6.85	48	10.24	.00	1.17	höher	ja
Aktivität	56.12	8.35	48	5.13	.00	.66	-	-
Erlebnishunger	53.47	9.72	48	2.50	.02	.35	-	-
Frohsinn	55.00	9.69	48	3.61	.01	.51	-	-
Offenheit für Erfahrungen	51.92	7.58	48	1.77	.09	.25	-	-
Phantasie	49.02	7.67	48	-.89	.38	-	-	-
Ästhetik	47.41	9.65	48	-1.88	.07	.27	-	-
Gefühle	49.73	9.92	48	-.19	.86	-	-	-
Handlungen	57.20	9.52	48	5.30	.00	.74	höher	ja
Ideen	53.73	6.97	48	3.75	.00	.43	-	-
Werte- und Normensystem	51.92	6.90	48	1.95	.06	.28	-	-
Big Five	*M*	*SD*	*df*	*t*	*p*	*d*	*Ausprägung im*	*Indiz für*

							Vergleich zur Norm laut Hypothesen 1/I + 2/I	*Unterschied laut Hypothesen 1/I + 2/I*
Verträglichkeit	45.53	9.05	48	-3.46	.01	.47	-	-
Vertrauen	54.71	7.95	48	4.15	.00	.52	höher	ja
Freimütigkeit	48.98	9.40	48	-.76	.46	-	-	-
Altruismus	48.53	9.11	48	-1.13	.27	-	-	-
Entgegenkommen	46.02	8.80	48	-3.17	.01	.42	geringer	ja
Bescheidenheit	42.92	8.67	48	-5.72	.00	.76	-	-
Gutherzigkeit	40.82	9.53	48	-6.75	.00	.94	geringer	ja
Gewissenhaftigkeit	58.33	7.99	48	7.30	.00	.92	höher	ja
Kompetenz	60.10	8.31	48	8.51	.00	1.10	-	-
Ordnungsliebe	54.71	9.34	48	3.53	.01	.49	-	-
Pflichtbewusstsein	56.02	8.74	48	4.82	.00	.64	höher	ja
Leistungsstreben	56.80	7.39	48	6.43	.00	.89	höher	ja
Selbstdisziplin	57.69	9.11	48	5.91	.00	.80	höher	ja
Besonnenheit	51.82	9.10	48	1.40	.17	-	höher	nein

Bemerkung: Normwerte: $M = 50$, $SD = 10$ (T-Werte); Norm = Normierungsstichprobe

In Bezug auf die in den Hypothesen 1/I und 2/I postulierten Unterschiede zeigt sich, dass fast alle Ergebnisse mit den Hypothesen in Einklang standen – bis auf die Facette *Besonnenheit* der Dimension Gewissenhaftigkeit. Nur bezüglich dieser Facette unterschieden sich die Führungskräfte der Untersuchungsstichprobe nicht wie erwartet signifikant von der deutschsprachigen Normierungsstichprobe, trotz einer deskriptiv leicht höheren Ausprägung als beim Durchschnitt der Normierungsstichprobe.

Die Ergebnisse zum NEO-PI-R werden nachfolgend im Einzelnen entsprechend der fünf Dimensionen des NEO-PI-R berichtet (vgl. Tabelle 10). Als „hypothesenkonform" werden Unterschiede hier beschrieben, wenn sie den Annahmen der Hypothesen 1 bzw. 2 der Hypothesengruppe I entsprachen. Die Aussagen gelten immer im Vergleich zur jeweiligen Normierungsstichprobe [hier: deutschsprachige Normierungsstichprobe (nicht repräsentativ für die Bundesrepublik Deutschland, alters- und geschlechtsspezifisch)].

- Die auffälligsten Unterschiede zwischen den Untersuchungsteilnehmern und der Normierungsstichprobe zeigten sich bezüglich der Facetten der Dimension *Neurotizismus*. Für die Dimension Neurotizismus wiesen die Ergebnisse der Manager deutlich geringere Werte auf (hypothesenkonform – bei hoher Effektstärke). Explorativ untersucht, unterschieden sich die Führungskräfte in allen Werten der Facetten des Neurotizismus signifikant von der Normierungsstichprobe. Sie beschrieben sich als deutlich weniger ängstlich, reizbar, depressiv, sozial befangen, impulsiv und verletzlich [von mittlerer Effekstärke (Impulsivität) bis hoher Effektstärke (Verletzlichkeit)].

- Für die Dimension *Extraversion* wiesen die Ergebnisse der Manager deutlich höhere Werte auf (hypothesenkonform – bei hoher Effektstärke). Hinsichtlich der Facetten der Dimension Extraversion gaben sie an, signifikant durchsetzungsfähiger (hypothesenkonform – bei hoher Effektstärke) sowie – explorativ untersucht – herzlicher, geselliger, aktiver, erlebnishungriger und frohsinniger als die Normierungsstichprobe zu sein [von niedriger Effektstärke (Herzlichkeit) bis hoher Effektstärke (Geselligkeit)].

- Auf der Facette *Offenheit für Handlungen* der Dimension Offenheit für Erfahrungen gaben die Manager signifikant höhere Werte an (hypothesenkonform – bei hoher Effektstärke). Explorativ untersucht, zeigten sich außerdem tendenziell höhere Ausprägungen auf der Dimension Offenheit für Erfahrungen bei niedriger Effektstärke sowie signifikant höhere Werte auf der Facette Offenheit für Ideen (mittlere Effektstärke) der Führungskräfte gegenüber der Normierungsstichprobe. Auf der Facette Offenheit für Ästhetik zeigten sie tendenziell niedrigere und auf der Facette Offenheit des Werte- und Normensystems tendenziell höhere Werte als die Normierungsstichprobe bei jeweils niedriger Effektstärke. Für die Facetten Offenheit für Phantasie und Offenheit für Gefühle zeigten sich keine statistisch bedeutsamen Unterschiede der Führungskräfte zur Normierungsstichprobe.

- Bezüglich der Dimension Verträglichkeit schrieben sich die Manager ein signifikant höheres *Vertrauen* (hypothesenkonform – bei mittlerer Effektstärke), ein signifikant geringeres *Entgegenkommen* (hypothesenkonform – bei mittlerer Effektstärke) und eine signifikant niedrigere *Gutherzigkeit* (hypothesenkonform – bei hoher Effektstärke) als die Normierungsstichprobe zu. Explorativ zeigten sich für die Dimension Verträglichkeit signifikant niedrigere Werte bei den Führungskräften im Vergleich zur Normierungsstichprobe bei mittlerer Effektstärke. Die Führungskräfte gaben außerdem eine im Vergleich zur Normierungsstichprobe signifikant niedrigere Bescheidenheit (hohe Effektstärke) an. Auf den beiden verbleibenden Facetten Freimütigkeit und Altruismus zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zur Normierungsstichprobe.

- Ihre Ausprägungen auf der Dimension *Gewissenhaftigkeit* beschrieben die Manager als signifikant stärker (hypothesenkonform – bei hoher Effektstärke) im Vergleich zur Normierungsstichprobe. In den folgenden hier zugehörigen Facetten gaben sie ebenfalls signifikant höhere Werte an: *Leistungsstreben, Selbstdisziplin* und *Pflichtbewusstsein* (alle drei: hypothesenkonform – bei hoher Effektstärke). Auf der Facette *Besonnenheit* unterschieden sich die Führungskräfte – entgegen der Hypothese – nicht signifikant von der Normierungsstichprobe. Explorativ untersucht schrieben sie sich außerdem eine signifikant höhere Kompetenz (sehr hohe Effektstärke) und eine signifikant höhere Ordnungsliebe (bei mäßiger Effektstärke) als die Normierungsstichprobe zu.

5.2.1.2 Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern (Hypothese 1/ Hypothesengruppe II)

Neben dem Vergleich der Gesamtgruppe der Führungskräfte mit der Normierungsstichprobe war auch der Vergleich von Führungskräften verschiedener Hierarchieebenen und ihren Ausprägungen auf bestimmten allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen von Interesse. Konkret besagt die Hypothese 1/II u.a., dass Topmanager im Vergleich zu Senior- und Mittelmanagern höhere Ausprägungen in den Dimensionen Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit sowie in der Facette Offenheit für Ästhetik aufweisen. Für den Vergleich zwischen den Hierarchieebenen verteilten sich die 49 Teilnehmer wie folgt auf die drei Untergruppen: zehn Topmanager, 23 Seniormanager und 16 Mittelmanager. Einen ersten deskriptiven Eindruck der Ergebnisse vermittelt die Abbildung 16.

Die statistische Überprüfung zeigte, dass die Ergebnisse nicht mit der Hypothese 1/II übereinstimmten:

- Es zeigten sich keine signifikanten Unterschiede der Führungskräfte der drei Hierarchieebenen auf den Dimensionen *Extraversion*, *Offenheit für Erfahrungen* und *Gewissenhaftigkeit* oder auf der Facette *Offenheit für Ästhetik*. Alle Fs < 1.53 und ps > .23 (vgl. Tabelle 11).

Nachfolgend werden die explorativ untersuchten Ergebnisse zum NEO-PI-R entsprechend der fünf Dimensionen des NEO-PI-R berichtet.

- Auf der Dimension *Neurotizismus* und ihren Facetten zeigten sich zwischen den Hierarchieebenen keine signifikanten Unterschiede.

- Auch auf den Facetten der Dimension *Extraversion* beschrieben sich die Manager der verschiedenen Hierarchieebenen nicht unterschiedlich.

- Auf der Dimension *Offenheit für Erfahrungen* ergab sich ein signifikanter Unterschied der Hierarchieebenen für die Facette Offenheit des Werte- und Normensystems, $F(2, 46) = 3.28$, $p < .05$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .13$. Der Einzelvergleich von Top- vs. Seniormanagern sowie von Top- vs. Mittelmanagern ergab, dass Topmanager eine signifikant geringere Offenheit des Werte- und Normensystems aufwiesen als Senior-, $t(46) = 6.24$, $p < .02$, $d = 1.02$, und als Mittelmanager, $t(46) = 5.49$, $p < .05$, $d = 0.80$. Für die übrigen Facetten Offenheit für Phantasie, Offenheit für Gefühle, Offenheit für Handlungen sowie Offenheit für Ideen zeigten sich keine statistisch bedeutsamen Unterschiede zwischen den drei Hierarchieebenen.

- Top-, Senior- und Mittelmanager schrieben sich keine unterschiedlich ausgeprägte *Verträglichkeit* zu. Auf der Facettenebene unterschieden sie sich hinsichtlich der Facette Vertrauen ($F(2, 46) = 3.47$, $p < .04$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .13$) dergestalt, dass Topmanager einen signifikant höheren Wert im Vertrauen aufwiesen als die Seniormanager, $t(46) = -7.41$, $p < .02$, $d = 1.03$. Topmanager und Mittelmanager unterschieden sich hier nicht signifikant, $t(46) = -4.00$, $p < .20$, $d = 0.49$. Außerdem unterschieden sich die Führungskräfte der drei Hierarchieebenen tendenziell in ihrer Bescheidenheit ($F(2, 46) = 2.66$, $p < .09$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .10$): Während Topmanager höhere Werte als Mittelmanager aufwiesen, $t(46) = -7.79$, $p < .03$, $d = 0.95$, zeigten sich keine Unterschiede zwischen Top- und Seniormanagern, $t(46) = -4.56$, $p < .16$, $d = 0.52$. Die Ausprägungen von Top-, Senior- und Mittelmanagern auf den weiteren Facetten der Dimension Verträglichkeit (Freimütigkeit, Gutherzigkeit, Altruismus und Entgegenkommen) waren ohne statistisch bedeutsamen Unterschied.

- Auf der Dimension *Gewissenhaftigkeit* ließen sich signifikante Unterschiede für die Facette Pflichtbewusstsein finden, $F(2, 46) = 3.28$, $p < .05$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .13$. Die Topmanager beschrieben sich als signifikant pflichtbewusster als die Seniormanager, $t(46) = -7.93$, $p < .02$, $d = 1.04$. Topmanager und Mittelmanager unterschieden sich diesbezüglich nicht, $t(46) = -4.16$, $p < .23$, $d = 0.51$. Die Ausprägungen der Führungskräfte der drei Hierarchieebenen auf den weiteren Facetten der Dimension Gewissenhaftigkeit (Kompetenz, Ordnungsliebe, Leistungsstreben, Selbstdisziplin und Besonnenheit) waren ohne statistisch bedeutsamen Unterschied.

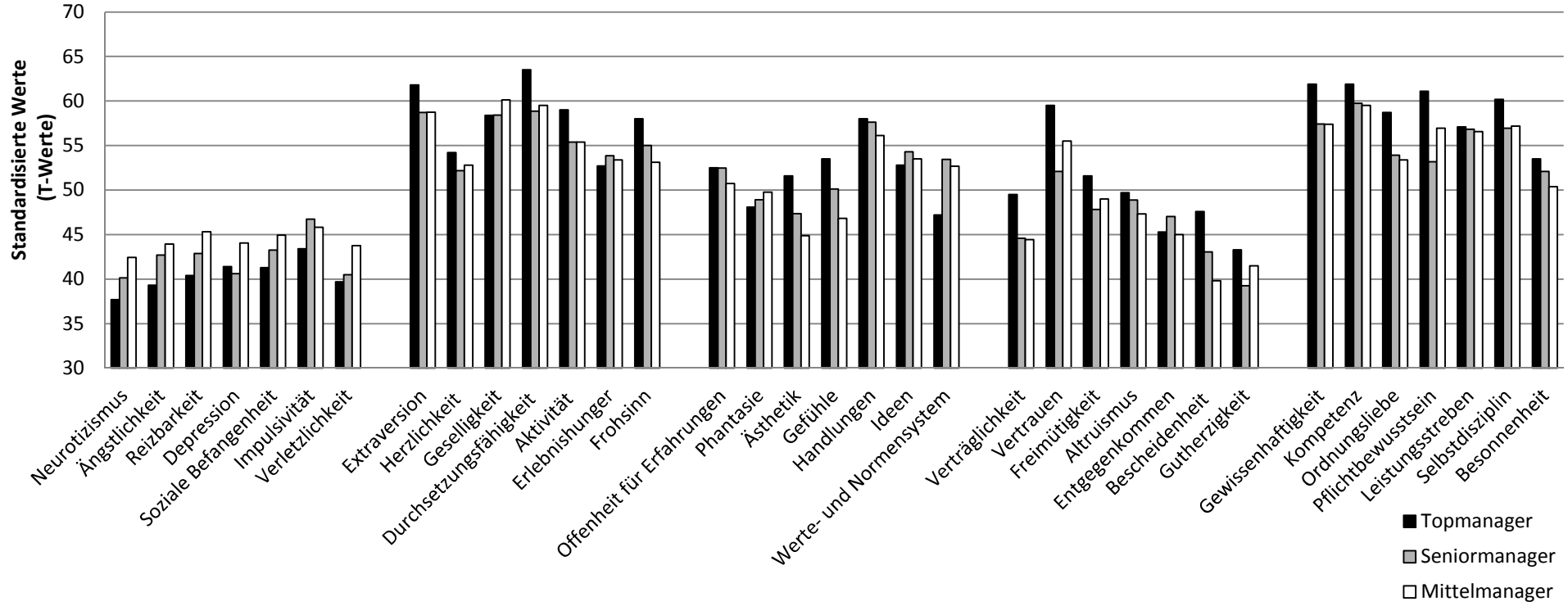

Abbildung 16: Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale (Big Five) im Hierarchieebenen-Vergleich ($N = 49$)

Tabelle 11:
Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale (Big Five) im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 49)

	TM		*SM*		*MM*						*TM vs. SM*			*TM vs. MM*		
Big Five	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*Df*	*F*	*p*	$\eta_{p.}^2$	*Kontrast*	*p*	*d*	*Kontrast*	*p*	*d*
Neurotizismus	37.70	8.17	40.13	12.10	42.44	1.75	2, 46	.58	.57	-	-	-	-	-	-	-
Ängstlichkeit	39.30	6.31	42.70	11.27	43.94	1.98	2, 46	.63	.54	-	-	-	-	-	-	-
Reizbarkeit	40.40	9.63	42.87	11.27	45.31	9.43	2, 46	.71	.50	-	-	-	-	-	-	-
Depression	41.40	5.56	40.61	1.49	44.06	11.01	2, 46	.59	.56	-	-	-	-	-	-	-
Soziale Befangenheit	41.30	7.62	43.26	11.72	44.94	1.08	2, 46	.37	.69	-	-	-	-	-	-	-
Impulsivität	43.40	7.32	46.74	8.98	45.81	7.93	2, 46	.56	.58	-	-	-	-	-	-	-
Verletzlichkeit	39.70	9.06	40.48	8.74	43.75	9.86	2, 46	.81	.45	-	-	-	-	-	-	-
Extraversion	61.80	7.24	58.70	9.35	58.75	7.22	2, 46	.55	.59		-	-	-	-	-	-
Herzlichkeit	54.20	8.11	52.17	8.81	52.81	7.95	2, 46	.20	.82	-	-	-	-	-	-	-
Geselligkeit	58.40	5.40	58.43	1.37	60.13	7.85	2, 46	.20	.82	-	-	-	-	-	-	-
Durchsetzungsfähigkeit	63.50	5.40	58.87	8.11	59.50	5.07	2, 46	1.71	.20	-	-	-	-	-	-	-
Aktivität	59.00	7.79	55.39	8.83	55.38	8.09	2, 46	.74	.49	-	-	-	-	-	-	-
Erlebnishunger	52.70	9.70	53.87	9.23	53.38	1.97	2, 46	.05	.96	-	-	-	-	-	-	-
Frohsinn	58.00	6.80	55.00	8.88	53.13	12.14	2, 46	.77	.47	-	-	-	-	-	-	-

	TM		*SM*		*MM*						*TM vs. SM*			*TM vs. MM*		
Big Five	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*Df*	*F*	*p*	$\eta_{p.}^2$	*Kontrast*	*p*	*d*	*Kontrast*	*p*	*d*
Offenheit für Erfahrungen	52.50	3.95	52.48	7.73	50.75	9.19	2, 46	.27	.77	-	-	-	-	-	-	-
Phantasie	48.10	4.15	48.91	8.94	49.75	7.70	2, 46	.14	.87	-	-	-	-	-	-	-
Ästhetik	51.60	4.88	47.35	9.77	44.88	11.18	2, 46	1.53	.23	-	-	-	-	-	-	-
Gefühle	53.50	1.94	50.13	8.93	46.81	1.36	2, 46	1.46	.25	-	-	-	-	-	-	-
Handlungen	58.00	4.62	57.61	11.68	56.13	8.66	2, 46	.15	.86	-	-	-	-	-	-	-
Ideen	52.80	4.96	54.30	7.61	53.50	7.40	2, 46	.17	.85	-	-	-	-	-	-	-
Werte- und Normensystem	47.20	6.14	53.43	6.03	52.69	7.56	2, 46	3.28	.05	.13	6.24	.02	1.02	5.49	.05	0.80
Verträglichkeit	49.50	8.59	44.57	8.67	44.44	9.70	2, 46	1.22	.31	-	-	-		-	-	-
Vertrauen	59.50	7.74	52.09	6.65	55.50	8.66	2, 46	3.47	.04	.13	-7.41	.02	1.03	-4.00	.20	0.49
Freimütigkeit	51.60	6.36	47.83	9.64	49.00	1.74	2, 46	.55	.58	-	-	-	-	-	-	-
Altruismus	49.70	8.62	48.87	8.00	47.31	11.15	2, 46	.23	.80	-	-	-	-	-	-	-
Entgegenkommen	45.30	5.40	47.04	9.43	45.00	9.83	2, 46	.29	.76	-	-	-	-	-	-	-
Bescheidenheit	47.60	8.75	43.04	8.76	39.81	7.55	2, 46	2.66	.09	.10	-4.56	.16	0.52	-7.79	.03	0.95
Gutherzigkeit	43.30	9.17	39.26	1.58	41.50	8.21	2, 46	.68	.52	-	-	-	-	-	-	-

Big Five	*TM*		*SM*		*MM*						*TM vs. SM*			*TM vs. MM*		
	M	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*Df*	*F*	*p*	$\eta_{p.}^2$	*Kontrast*	*p*	*d*	*Kontrast*	*p*	*d*
Gewissenhaftigkeit	61.90	7.26	57.43	8.31	57.38	7.78	2, 46	1.27	.29	-	-	-	-	-	-	-
Kompetenz	61.90	7.25	59.74	9.47	59.50	7.43	2, 46	.29	.75	-	-	-	-	-	-	-
Ordnungsliebe	58.70	8.79	53.91	1.04	53.38	8.45	2, 46	1.17	.32	-	-	-	-	-	-	-
Pflichtbewusstsein	61.10	6.95	53.17	8.18	56.94	9.32	2, 46	3.28	.05	.13	-7.93	.02	1.04	-4.16	.23	0.51
Leistungsstreben	57.10	6.17	56.83	7.64	56.56	8.14	2, 46	.02	.99	-	-	-	-	-	-	-
Selbstdisziplin	60.20	8.04	56.96	8.88	57.19	1.28	2, 46	.47	.63	-	-	-	-	-	-	-
Besonnenheit	53.50	8.91	52.09	9.30	50.38	9.30	2, 46	.37	.70	-	-	-	-	-	-	-

Bemerkung: Normwerte: $M = 50$, $SD = 10$ (T-Werte); TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

5.2.2 Leistungsmotivation von Führungskräften, die Business-Coaching wahrnehmen (LMI)

5.2.2.1 Vergleich zur Normierungsstichprobe (Hypothese 3/ Hypothesengruppe I)

Ein Blick auf die Abbildung 17 zeigt, dass sich bereits deskriptiv deutliche Unterschiede im Vergleich der Leistungsmotivation von Führungskräften der Untersuchungsstichprobe und der Normierungsstichprobe (hier: Berufstätige der Finanzdienstleistungsbranche, geschlechtsspezifisch) finden ließen. Dabei fällt auf, dass alle Werte der Leistungsmotivation bei den untersuchten Managern mindestens so groß oder größer sind als in der Normierungsstichprobe.

Die Unterschiede wurden statistisch genauer untersucht. Tabelle 12 zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen der Gruppe der Führungskräfte, die jeweils gegen den Mittelwert der Normierungsstichprobe ($M = 100$, $SD = 10$) getestet wurden. Außerdem werden die Freiheitsgrade, die *t*-Werte, die Signifikanzniveaus sowie die Effektstärken (Cohens *d*) angegeben. Nebenstehend werden die *t*- und *p*-Werte der Analyse mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung berichtet. In einer weiteren Spalte der Tabelle wird die zugehörige Hypothese 3/I kurz zusammengefasst, indem die Ausprägung im Vergleich zur Normierungsstichprobe charakterisiert wird (höher oder geringer). Die letzte Spalte gibt einen Überblick darüber, ob die Ergebnisse mit der Hypothese übereinstimmen.

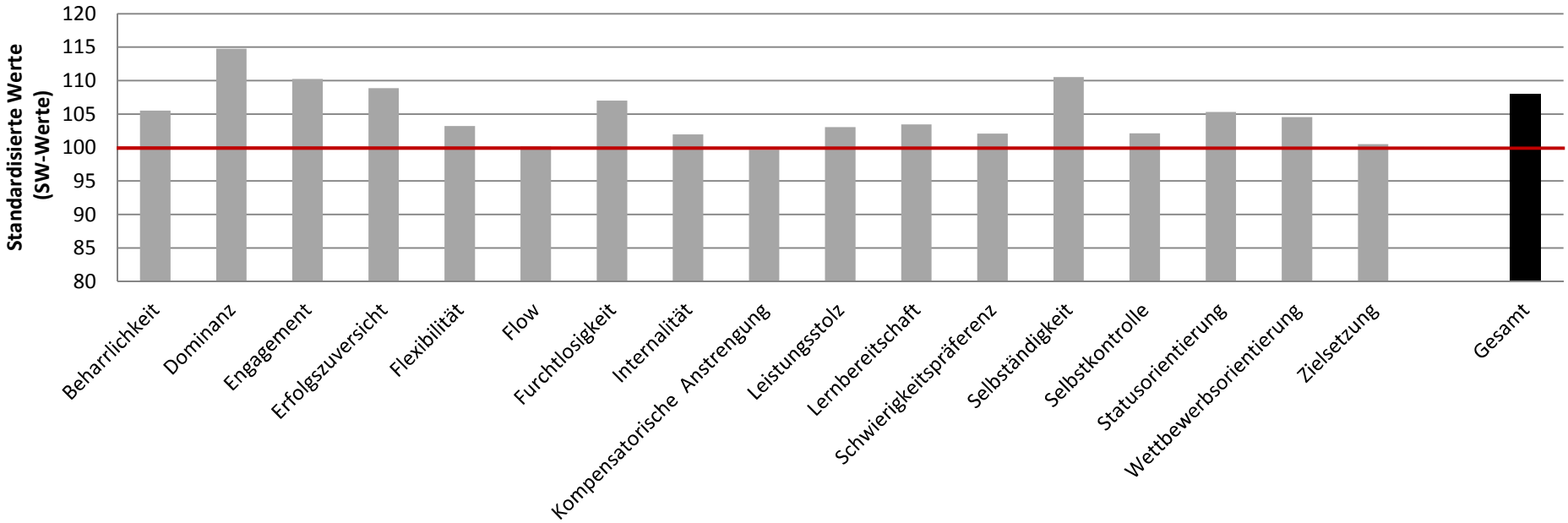

Abbildung 17: Vergleich der Leistungsmotivation von Untersuchungsstichprobe ($N = 46$) und Normierungsstichprobe
Rote Linie = Normierungsstichprobe ($M_{Norm} = 100$)

Tabelle 12:
Vergleich der Leistungsmotivation von Untersuchungsstichprobe (N = 46) und Normierungsstichprobe

Leistungsmotivation	*M*	*SD*	*df*	*t*	*p*	*d*	*Mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen*		*Ausprägung im Vergleich zur Norm laut Hypothese 3/I*	*Indiz für Unterschied laut Hypothese 3/I*
							t	*p*		
Beharrlichkeit	105.54	9.01	45	4.17	.00	.58	1.43	.16	höher	ja*
Dominanz	114.78	5.49	45	18.28	.00	1.83	9.23	.00	höher	ja
Engagement	110.26	9.64	45	7.22	.00	1.04	2.81	.01	höher	ja
Erfolgszuversicht	108.89	7.49	45	8.06	.00	1.00	4.93	.00	höher	ja
Flexibilität	103.22	9.38	45	2.33	.03	.33	-0.22	.83		
Flow	100.17	8.32	45	.14	.89	-	1.07	.29	-	-
Furchtlosigkeit	107.00	9.67	45	4.91	.00	.71	1.66	.11	höher	ja*
Internalität	101.96	7.48	45	1.78	.09	.26	-0.73	.48	-	-
Kompensatorische Anstrengung	99.65	8.74	45	-.27	.79	-	0.85	.41	-	-
Leistungsstolz	103.07	6.16	45	3.38	.01	.37	1.76	.09	-	-
Lernbereitschaft	103.46	10.38	45	2.26	.03	.34	2.60	.02	höher	ja
Schwierigkeitspräferenz	102.07	7.08	45	1.98	.06	.29	1.45	.16	-	-
Selbständigkeit	110.54	10.24	45	6.98	.00	1.04	3.81	.00	höher	ja
Selbstkontrolle	102.13	8.94	45	1.62	.12	-	0.33	.75	höher	nein
Statusorientierung	105.33	7.00	45	5.16	.00	.62	2.80	.01	höher	ja
Wettbewerbsorientierung	104.54	7.36	45	4.19	.00	.52	2.38	.03	-	-
Zielsetzung	100.50	7.95	45	.43	.68	-	0.85	.41	-	-
Gesamt	107.98	7.14	45	7.58	.00	.92	3.92	.00	-	-

Bemerkung: Normwerte: *M* = 100, *SD* = 10 (Standardwerte); Norm = Normierungsstichprobe; * = Indiz nur ohne Kontrollfaktor

Die Ergebnisse werden entsprechend den 17 Dimensionen des LMI und des Gesamtwertes „Leistungsmotivation“ nachfolgend im Einzelnen berichtet (vgl. Tabelle 12). Als „hypothesenkonform“ werden Unterschiede hier beschrieben, wenn sie den Annahmen der Hypothese 3/I entsprachen. Die Aussagen gelten immer im Vergleich zur jeweiligen Normierungsstichprobe (hier: Berufstätige der Finanzdienstleistungsbranche, geschlechtsspezifisch).

- Entsprechend der Hypothese 3/I war die Leistungsmotivation der Führungskräfte der Untersuchungsstichprobe auf den Dimensionen *Beharrlichkeit, Dominanz*, *Engagement*, *Erfolgszuversicht*, *Furchtlosigkeit*, *Selbständigkeit*, *Lernbereitschaft* und *Statusorientierung* signifikant höher ausgeprägt. Die Effektstärken waren von ganz unterschiedlicher Qualität und reichten von sehr hoch (*Dominanz*) bis niedrig (*Lernbereitschaft*).

- Entgegen der Hypothese 3/I war die *Selbstkontrolle* der Manager nicht signifikant höher ausgeprägt als in der Normierungsstichprobe.

- Eine explorative Untersuchung der weiteren LMI-Dimensionen zeigte, dass sich die Manager eine signifikant höhere *Wettbewerbsorientierung*, einen signifikant höheren *Leistungsstolz*, eine signifikant höhere *Flexibilität*, eine tendenziell höhere *Schwierigkeitspräferenz* sowie tendenziell höhere *Internalität* als die Normierungsstichprobe zuschrieben. Die Effektstärken bewegten sich eher im unteren Bereich und reichten von mittleren (Wettbewerbsorientierung) bis geringen Effektstärken (Internalität). Hinsichtlich der Dimensionen Flow, Kompensatorische Anstrengung und Zielsetzung zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zur Normierungsstichprobe. Im *Gesamtwert der Leistungsmotivation* unterschieden sich die Führungskräfte signifikant mit hoher Effektstärke von der Normierungsstichprobe.

In einem zweiten Schritt wurde geprüft, ob das bereits stattgefundene Coaching von einer oder mehr Sitzungen bis zur Zwischenmessung einen Effekt auf die Stärke der Abweichung von der Normierungsstichprobe hatte. Zu diesem Zweck wurde eine Regressionsanalyse mit der Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung als Prädiktor und der Abweichung von der Normierungsstichprobe als abhängige Variable berechnet. Die minimale Anzahl an Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung betrug eine Sitzung, die maximale Anzahl an Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung sechs Sitzungen.

Die Ergebnisse entsprechend der 17 Dimensionen des LMI nachfolgend wieder im Einzelnen:

- Für die sechs Dimensionen *Dominanz*, *Engagement*, *Erfolgszuversicht*, *Lernbereitschaft*, *Selbständigkeit* und *Statusorientierung* blieb es – hypothesenkonform – bei den signifikant höheren Ausprägungen der Führungskräfte im Vergleich zur Normierungsstichprobe.

- Für die beiden Dimensionen *Beharrlichkeit* und *Furchtlosigkeit* ließen sich bei Berücksichtigung der Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung – entgegen der Hypothese – keine signifikant höheren Ausprägungen der Manager im Vergleich zur Normierungsstichprobe mehr finden. Die Aufnahme der Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung als Prädiktor hatte keinen Einfluss auf

die Abweichung der *Selbstkontrolle* von der Normierungsstichprobe, welche wiederum – entgegen der Hypothese – nicht signifikant war. Der Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung hatte bei diesen Variablen keinen Einfluss auf die Stärke der Abweichung von der Normierungsstichprobe, alle $|\beta|$s < .24, $|t|$s < 1.60 und ps > .12.

- Ein explorativer Vergleich mit der Normierungsstichprobe zeigte: Hinsichtlich *Flow*, *Kompensatorischer Anstrengung* und *Zielsetzung* fanden sich unter den Kontrollbedingungen ebenfalls keine signifikanten Unterschiede zur Normierungsstichprobe. Die *Wettbewerbsorientierung* der Manager stellte sich als signifikant größer dar. Eine gleichgerichtete Tendenz ließ sich für den *Leistungsstolz* beobachten. Der *Gesamtwert der Leistungsmotivation* der Führungskräfte war auch unter Kontrollbedingungen signifikant höher als in der Normierungsstichprobe. Der Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung hatte bei diesen Variablen keinen Einfluss auf die Stärke der Abweichung von der Normierungsstichprobe, alle $|\beta|$s < -.18, $|t|$s < -1.20 und ps > .24.

Ein gegenteiliges Muster zeigte sich für die Flexibilität, die Schwierigkeitspräferenz und für die Internalität. Während die Manager im t-Test bei der *Flexibilität* signifikant höhere Werte und bei der *Internalität* und der *Schwierigkeitspräferenz* tendenziell höhere Werte im Vergleich zur Normierungsstichprobe aufwiesen, waren diese Effekte nach Kontrolle der Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung nicht signifikant.

- Die Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung hatte keinen Effekt auf die Abweichung der *Schwierigkeitspräferenz* von der Normierungsstichprobe, $t < 1$. Die Regressionsanalysen zeigten allerdings, dass die Abweichung von der Normierungsstichprobe bei der *Flexibilität* tendenziell ($\beta = .27$, $t = 1.83$, $p < .08$) und bei der *Internalität* signifikant ($\beta = .30$, $t = 2.08$, $p < .05$) durch die Anzahl der Coaching-Sitzungen beeinflusst wurde.

Um diese Effekte genauer zu untersuchen, wurden die Manager in zwei Gruppen eingeteilt – eine Gruppe mit einer Coaching-Sitzung bis zur Zwischenmessung und eine Gruppe mit mehr als einer Sitzung bis zur Zwischenmessung. Anschließend wurde pro Gruppe jeweils ein Vergleich mit der Normierungsstichprobe durchgeführt:

- Hinsichtlich der *Internalität* zeigte sich, dass Manager mit einer Coaching-Sitzung bis zur Zwischenmessung sich nicht signifikant von der Normierungsstichprobe unterschieden, $t(24) = .14$, $p > .90$. Demgegenüber wiesen Manager mit mehr als einer Coaching-Sitzung bis zur Zwischenmessung eine signifikant höhere Ausprägung in der Dimension Internalität auf als die Normierungsstichprobe, $t(20) = 2.56$, $p < .02$.

- Das gleiche Muster zeigte sich auch bei der *Flexibilität*. Während Manager mit einer Sitzung bis zur Zwischenmessung sich nicht signifikant von der Normierungsstichprobe unterschieden, $t(24) = 0.23$, $p > .82$, war die Abweichung für Manager mit mehr als einer Sitzung bis zur Zwischenmessung signifikant positiv, $t(20) = 3.59$, $p < .01$.

Die beobachtbaren Effektstärken waren von sehr unterschiedlicher Höhe: Für den Gesamtwert der Leistungsmotivation war die Effektstärke sehr hoch. Bei der Dimension Wettbewerbsorientierung bewegte sie sich hingegen nur im mittleren Bereich.

5.2.2.2 Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern (Hypothese 1/ Hypothesengruppe II)

Neben dem Vergleich der Gesamtgruppe der Führungskräfte mit der Normierungsstichprobe (Berufstätige der Finanzdienstleistungsbranche) wurde auch für die Leistungsmotivation geprüft, ob es Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen gab und ob diese mit der Hypothese übereinstimmten (Abbildung 18). Auch hier lag Hypothese 1/II zugrunde, die besagt, dass Topmanager sich selbst eine stärkere *Dominanz*, *Erfolgszuversicht, Statusorientierung* und *Zielsetzung* als Senior- und Mittelmanager zuschreiben. Für den Vergleich zwischen den Hierarchieebenen verteilten sich die Teilnehmer wie folgt auf die drei Untergruppen (vgl. Tabelle 13):

Tabelle 13:
Zellenbesetzung des LMI im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 46)

Anzahl Coaching-Sitzungen bis Zwischenmessung	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coaching-Sitzungen bis Zwischenmessung = 1	5	8	12	25
Coaching-Sitzungen bis Zwischenmessung > 1	5	13	3	21
Gesamt	10	21	15	46

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Neben der Hierarchieebene wurde auch die Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung in die Analyse der ausgewählten Dimensionen der Leistungsmotivation aufgenommen. Dadurch wurde geprüft, ob die Anzahl der bis zur Zwischenmessung durchgeführten Coaching-Sitzungen einen Einfluss auf die Messergebnisse hatte. Die minimale Anzahl an Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung betrug, wie bereits erwähnt, eine Sitzung; die maximale Anzahl an Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung sechs Sitzungen. In einem zweiten Schritt wurden diese Eindrücke auf statistische Relevanz geprüft. Die Kennwerte zum F-Test sowie die Ergebnisse der Kontrast-Berechnungen sind in Tabelle 14 dargestellt.[2]

[2] Bei der Untersuchungsstichprobe handelte es sich um eine anfallende Stichprobe. Aufgrund der Zellbesetzungen (siehe Tabelle 13) sollten Nachfolgeuntersuchungen hier die Bedeutsamkeit des Haupteffektes der Sitzungszahl und der Interaktion zwischen Sitzungszahl und Hierarchieebene absichern.

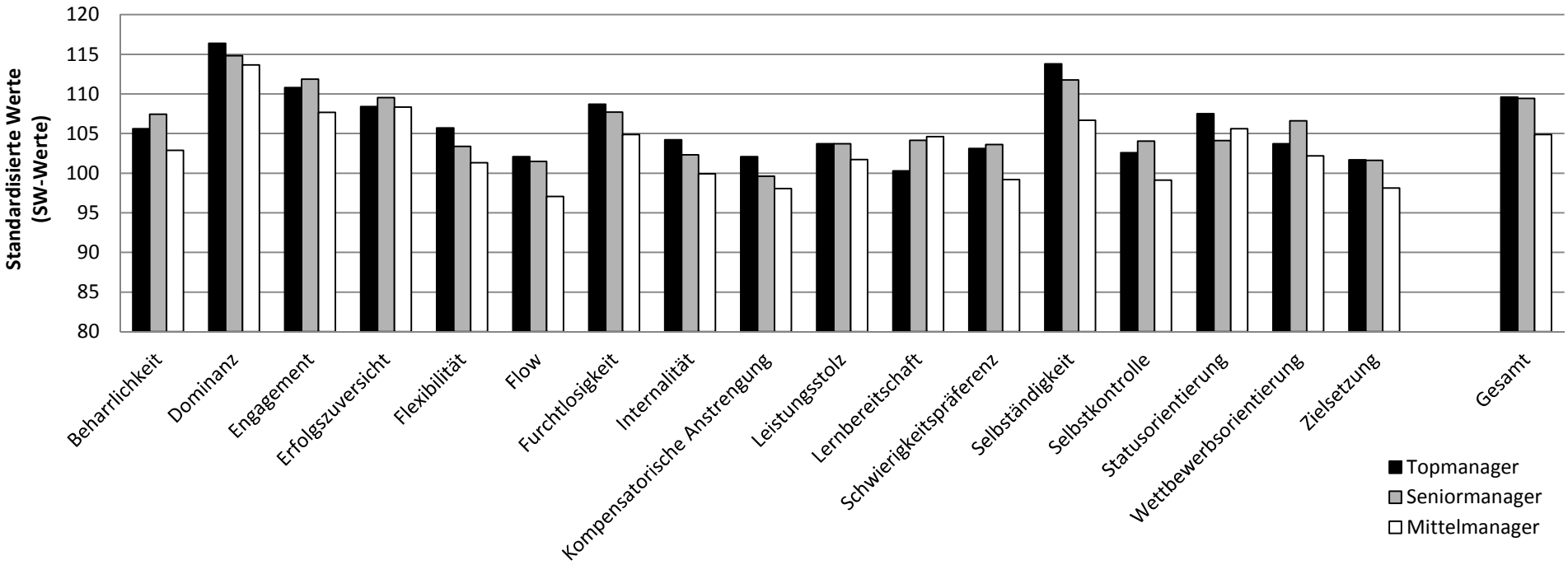

Abbildung 18: Leistungsmotivation im Hierarchieebenen-Vergleich ($N = 46$)

Tabelle 14:
Leistungsmotivation im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 46)

	TM		*SM*		*MM*						*TM vs. SM*			*TM vs. MM*		
Leistungsmotivation	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*Df*	*F*	*p*	$\eta_{p.}^2$	*Kontrast*	*p*	*d*	*Kontrast*	*p*	*d*
Beharrlichkeit	105.60	7.49	107.43	8.68	102.87	10.21	2, 40	.87	.43	-	-	-	-	-	-	-
Dominanz	116.40	5.23	114.81	6.50	113.67	3.94	2, 40	.52	.61	-	-	-	-	-	-	-
Engagement	110.80	9.85	111.86	7.16	107.67	12.33	2, 40	.19	.83	-	-	-	-	-	-	-
Erfolgszuversicht	108.40	5.06	109.52	7.35	108.33	9.25	2, 40	.79	.47	-	-	-	-	-	-	-
Flexibilität	105.70	7.99	103.38	10.38	101.33	8.92	2, 40	.41	.67	-	-	-	-	-	-	-
Flow	102.10	6.87	101.48	7.53	97.07	9.77	2, 40	2.95	.07	.13	-.48	.89	0.09	-7.68	.05	0.60
Furchtlosigkeit	108.70	8.88	107.71	9.63	104.87	10.47	2, 40	.19	.83	-	-	-	-	-	-	-
Internalität	104.20	8.18	102.33	8.21	99.93	5.69	2, 40	.69	.51	-	-	-	-	-	-	-
Kompensatorische Anstrengung	102.10	7.48	99.62	8.32	98.07	10.18	2, 40	1.96	.16	-	-	-	-	-	-	-
Leistungsstolz	103.70	5.60	103.71	6.38	101.73	6.37	2, 40	1.19	.32	-	-	-	-	-	-	-
Lernbereitschaft	100.30	12.63	104.14	10.05	104.60	9.49	2, 40	.39	.68	-	-	-	-	-	-	-
Schwierigkeitspräferenz	103.10	5.84	103.62	6.61	99.20	7.96	2, 40	2.31	.12	-	-	-	-	-	-	-
Selbständigkeit	113.80	8.63	111.76	9.84	106.67	11.18	2, 40	.83	.45	-	-	-	-	-	-	-
Selbstkontrolle	102.60	6.74	104.05	10.07	99.13	8.20	2, 40	1.01	.38	-	-	-	-	-	-	-
Statusorientierung	107.50	9.48	104.10	5.21	105.60	7.42	2, 40	1.87	.17	-	-	-	-	-	-	-
Wettbewerbsorientierung	103.70	8.23	106.62	5.87	102.20	8.27	2, 40	1.51	.24	-	-	-	-	-	-	-
Zielsetzung	101.70	8.60	101.62	8.46	98.13	6.64	2, 40	1.71	.20	-	-	-	-	-	-	-
Gesamt	109.60	7.28	109.43	7.87	104.87	5.08	2, 40	2.57	.09	.11	-.37	.89	0.02	-6.06	.06	0.75

Bemerkung: Normwerte: *M* = 100, *SD* = 10 (Standardwerte); TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Die Ergebnisse werden entsprechend den 17 Dimensionen des LMI und des Gesamtwertes „Leistungsmotivation“ nachfolgend im Einzelnen beschrieben. Als „hypothesenkonform“ werden Unterschiede hier beschrieben, wenn sie den Annahmen der Hypothese 1/II entsprachen.

- Entgegen der Hypothese 1/II unterschieden sich die Topmanager in den Persönlichkeitsmerkmalen *Dominanz*, *Erfolgszuversicht*, *Statusorientierung* und *Zielsetzung* nicht von den Senior- und Mittelmanagern.

- Alle weiteren Dimensionen des LMI sowie der Gesamtwert Leistungsmotivation wurden explorativ untersucht. Es ergaben sich zwei Ergebnisse mit tendenziellem Charakter bezüglich der Dimension *Flow* ($F(2, 40) = 2.95$, $p < .07$, $\eta_{partiell}^2 = .13$) und des *Gesamtwertes der Leistungsmotivation* ($F(2, 40) = 2.57$, $p < .09$, $\eta_{partiell}^2 = .11$): Topmanager schrieben sich einerseits tendenziell höhere Werte im Flow als Mittelmanager zu, $t(40) = -7.68$, $p < .05$, $d = 0.60$, unterschieden sich jedoch nicht von Seniormanagern, $t(40) = -.48$, $p = .89$, $d = 0.09$. Auch im Gesamtwert beurteilten Topmanager ihre Leistungsmotivation insgesamt tendenziell höher als Mittelmanager, $t(40) = -6.06$, $p < .06$, $d = 0.75$, und unterschieden sich nicht von Seniormanagern, $t(40) = -.37$, $p = .89$, $d = 0.02$. Auf allen übrigen Dimensionen der Leistungsmotivation zeigten sich keinerlei bedeutsame Unterschiede zwischen Top-, Senior- und Mittelmanagern, Fs < 2.31, ps $> .12$.

Für die Hierarchieebenen-Vergleiche, bei denen laut der Hypothese 1/II Unterschiede erwartet wurden, wurde zusätzlich die Interaktion der Hierarchieebene mit der Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung geprüft, um den Einfluss des Coachings auf Hierarchieebenen-Unterschiede zu testen. Bei signifikanten Interaktionen wurden zusätzliche Einzelvergleiche berechnet, um die Art des Einflusses der Anzahl der bisherigen Coaching-Sitzungen genauer zu klären. Dazu wurden zwei Gruppen gebildet: die erste Gruppe mit einer Coaching-Sitzung bis zur Zwischenmessung sowie eine zweite Gruppe mit mehr als einer Coaching-Sitzung bis zur Zwischenmessung. Dabei zeigten sich folgende Ergebnisse:

- Bei der Dimension *Statusorientierung* wurde eine signifikante Interaktion der Hierarchieebene mit der Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung deutlich, $F(2, 40) = 9.80$, $p < .001$, $\eta_{partiell}^2 = .33$. Im Einzelvergleich zeigte sich bei Coaching-Partnern mit mehr als einer Coaching-Sitzung ein signifikanter Hierarchieebenen-Unterschied $F(2, 18) = 10.88$, $p < .01$, $\eta_{partiell}^2 = .55$. Wie in Tabelle 15 zu sehen ist, wiesen die Topmanager eine höhere Statusorientierung auf als die Seniormanager, $t(40) = -9.97$, $p < .01$, $d = 2.23$, und als die Mittelmanager, $t(40) = -16.87$, $p < .001$, $d = 3.72$. Bei Coaching-Partnern mit einer Coaching-Sitzung bis zur Zwischenmessung zeigte sich dieser Ebenenunterschied hingegen nicht, $F(2, 22) = 2.19$, $p > .14$ (vgl. Tabelle 15). Abbildung 19 stellt diese Ergebnisse noch einmal grafisch dar. Wie bereits berichtet, wurde der Haupteffekt für die Hierarchieebene nicht signifikant, $F(2, 40) = 1.87$, $p > .17$. Daneben wurde auch der Haupteffekt für die Anzahl der Sitzungen nicht signifikant, $F < 1$.

Tabelle 15:
Statusorientierung im Hierarchieebenen-Vergleich,
mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung (N = 46)

Statusorientierung	*TM*		*SM*		*MM*						*TM vs. SM*			*TM vs. MM*		
	M	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*Df*	*F*	*p*	$\eta_{p.}^2$	*Kontrast*	*p*	*d*	*Kontrast*	*p*	*d*
Coaching-Sitzungen bis Zwischenmessung = 1	100.80	9.12	103.88	4.52	107.67	6.37	2, 22	2.19	.14	-	-	-	-	-	-	-
Coaching-Sitzungen bis Zwischenmessung > 1	114.20	2.59	104.23	5.78	97.33	5.86	2, 18	10.88	.01	.55	-9.97	.01	2.23	-16.87	.00	3.72
Gesamt	107.50	9.48	104.10	5.21	105.60	7.42	2, 40	1.87	.17	-	-	-	-	-	-	-

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind T-Werte; TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

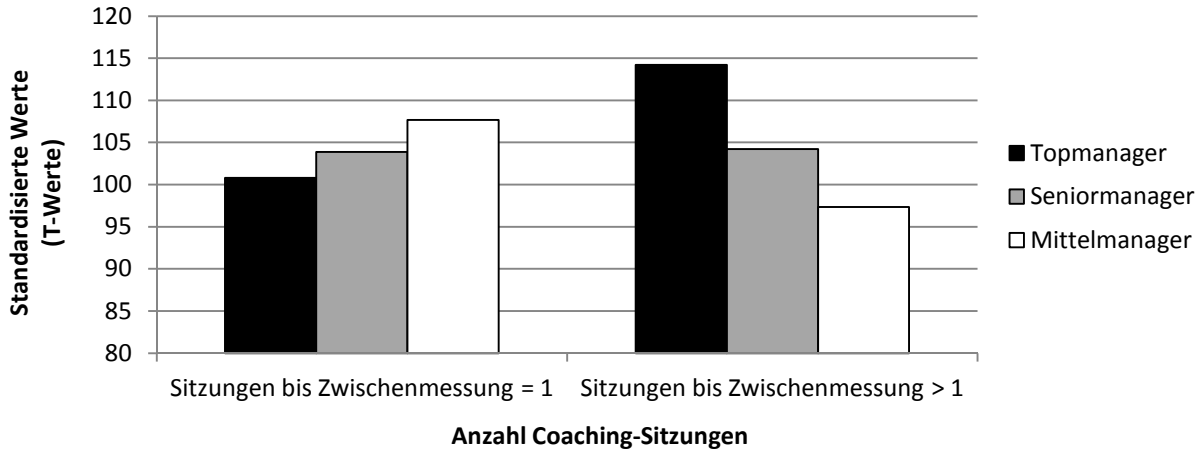

Abbildung 19: Statusorientierung im Hierarchieebenen-Vergleich
mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung,
getrennt nach Anzahl der Sitzungen bis zur Zwischenmessung (*N* = 46)

- Eine zusätzliche Analyse, bei der für jede Hierarchieebene separat geprüft wurde, ob die Anzahl der Sitzungen bis zur Zwischenmessung einen Effekt auf die *Statusorientierung* hat, zeigte, dass sich die Unterschiede durch eine Differenz bei Topmanagern und auch bei Mittelmanagern erklären lassen: Topmanager mit mehr als einer Coaching-Sitzung bis zur Zwischenmessung zeigten eine höhere Statusorientierung als Topmanager mit einer Coaching-Sitzung bis zur Zwischenmessung, $F(1, 8) = 9.99$, $p < .02$, $\eta_{partiell}^2 = .56$. Hingegen wiesen Mittelmanager mit mehr als einer Coaching-Sitzung geringere Werte auf als Mittelmanager mit einer Coaching-Sitzung auf, $F(1, 13) = 6.47$, $p < .03$, $\eta_{partiell}^2 = .33$. Beim Vergleich der Coaching-Partner im Seniormanagement zeigte sich kein Unterschied, $F(1, 19) = 0.02$, $p > .89$ (vgl. Abbildung 20).

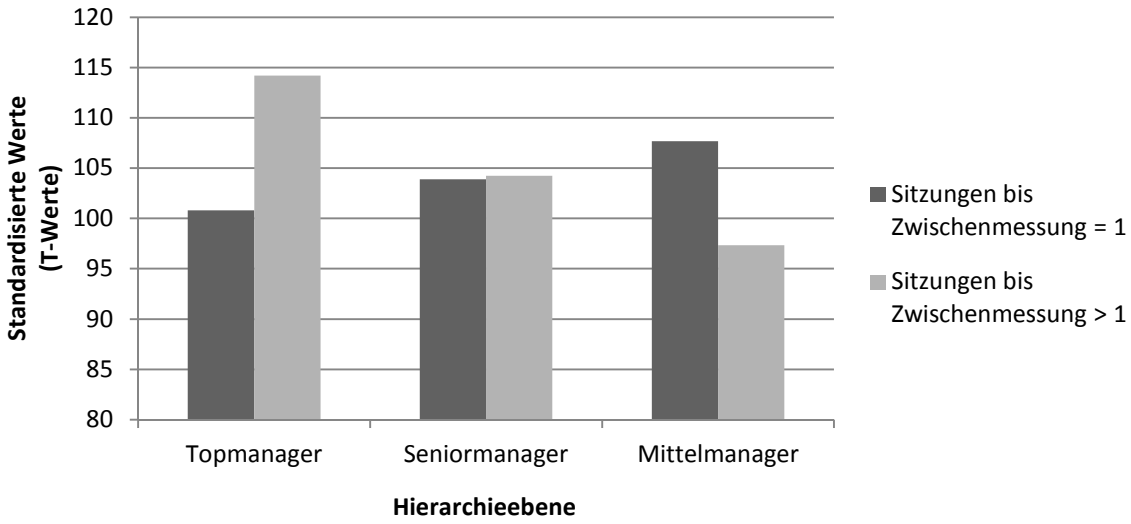

Abbildung 20: Statusorientierung im Hierarchieebenen-Vergleich mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung, getrennt nach Hierarchieebene ($N = 46$)

5.2.3 Präferiertes Entscheidungsverhalten von Führungskräften, die Business-Coaching wahrnehmen (PID)

5.2.3.1 Vergleich zur Normierungsstichprobe (Hypothese 4/ Hypothesengruppe I)

Hypothese 4/I hatte die *Präferenz für Deliberation* als bevorzugter Entscheidungsmodus zum Gegenstand. Laut Hypothese sollten die Führungskräfte der Untersuchungsstichprobe Deliberation stärker bevorzugen als die Teilnehmer der Normierungsstichprobe (repräsentativ für die männliche niederländische Bevölkerung).

Das Ergebnis stimmte mit der Hypothese überein:

- Die Führungskräfte der Untersuchungsstichprobe wiesen eine signifikant stärkere *Präferenz für Deliberation* auf als die Normierungsstichprobe. Die Effektstärke war jedoch niedrig (vgl. Tabelle 16 sowie Abbildung 21).

Explorativ wurde untersucht, ob sich Untersuchungs- und Normierungsstichprobe auch hinsichtlich der Präferenz für Intuition unterschieden.

- Es zeigte sich, dass die Differenz zwischen beiden Gruppen bzgl. ihrer Präferenz für Intuition stärker ausfiel. Die Führungskräfte der vorliegenden Arbeit hatten eine signifikant geringere Ausprägung der Präferenz für Intuition als die Personen der Normierungsstichprobe. Die sehr hohe Effektstärke wies ebenfalls auf einen klaren Unterschied beider Gruppen hin.

In einem weiteren Schritt wurde mittels Regressionsanalyse geprüft, ob die Anzahl der Coaching-Sitzungen einen Einfluss auf die Testwerte hatte. Die minimale Anzahl an Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung betrug eine Sitzung, die maximale Anzahl an Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung sechs Sitzungen.

- Für die Präferenz für Deliberation ließ sich bei Berücksichtigung der Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung – entgegen der Hypothese – nur noch eine tendenziell höhere Ausprägung der Manager im Vergleich zur Normierungsstichprobe finden.

- Die Aufnahme der Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung als Prädiktor hatte keinen Einfluss auf die Stärke der Abweichungen von der Normierungsstichprobe, alle $|\beta|$s < .11, $|t|$s < -0.71 und ps > .49 (siehe Tabelle 16).

Tabelle 16:
Vergleich des Präferierten Entscheidungsverhaltens von Untersuchungsstichprobe (N = 45) und Normierungsstichprobe

Präferiertes Entscheidungsverhalten	*M*	*SD*	*df*	*t*	*p*	*d*	*Mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen*		*Ausprägung im Vergleich zur Norm laut Hypothese 4/I*	*Indiz für Unterschied laut Hypothese 4/I*
							t	*p*		
Präferenz für Intuition	2.39	.61	44	-7.86	.00	1.27	-3.87	.00	-	-
Präferenz für Deliberation	3.76	.49	44	2.12	.04	.29	1.76	.09	höher	ja*

Bemerkung: Normwerte Intuition: *M* = 3.1, *SD* = 0.5; Normwerte Deliberation: *M* = 3.6, *SD* = 0.6; Norm = Normierungsstichprobe; * = Indiz nur ohne Kontrollfaktor

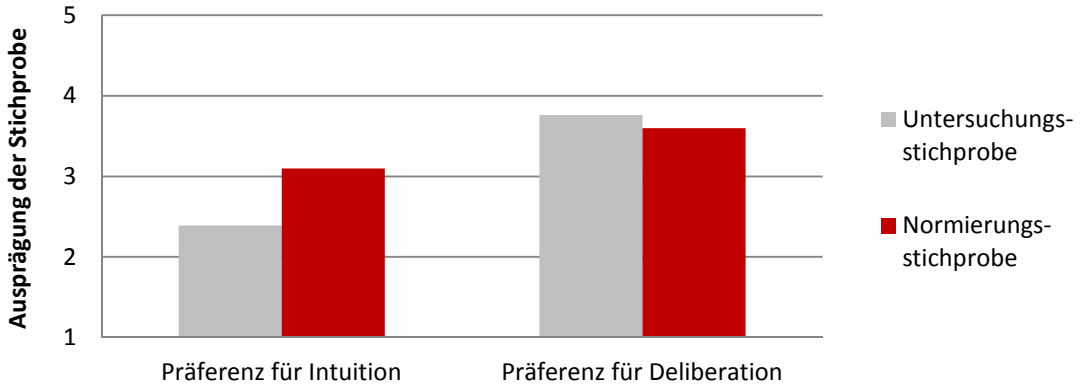

Abbildung 21: Vergleich des Präferierten Entscheidungsverhaltens von Untersuchungsstichprobe (*N* = 45) und Normierungsstichprobe
(Normwerte Intuition: *M* = 3.1, *SD* = 0.5; Normwerte Deliberation: *M* = 3.6, *SD* = 0.6)

5.2.3.2 Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern (Hypothese 1/ Hypothesengruppe II)

Die Hypothese 1/II besagte, dass Topmanager eine stärkere *Präferenz für Deliberation* als Senior- und Mittelmanager aufweisen. Tabelle 17 vermittelt einen Überblick darüber, wie sich die Führungskräfte der drei Hierarchieebenen auf die zwei Untergruppen mit einer bzw. mehreren Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung verteilten.

Tabelle 17:
Zellenbesetzung des PID im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 45)

Anzahl der Coaching-Sitzungen	Hierarchieebene			
	TM	SM	MM	Gesamt
Coaching-Sitzungen bis Zwischenmessung = 1	5	8	12	25
Coaching-Sitzungen bis Zwischenmessung > 1	5	12	3	20
Gesamt	10	20	15	45

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Die minimale Anzahl an Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung betrug, wie bereits erwähnt, eine Sitzung, die maximale Anzahl an Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung sechs Sitzungen. Neben einem allgemeinen Hierarchieebenen-Vergleich mit der Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung als Kontrollfaktor wurden Kontrastanalysen zwischen Top- und Seniormanagern sowie zwischen Top- und Mittelmanagern berechnet.

Ein Teilergebnis stimmte mit der Hypothese 1/II überein:

- Die drei Hierarchieebenen unterschieden sich signifikant in ihrer Deliberationspräferenz ($F(2, 39) = 4.09$, $p < .03$, $\eta_{partiell}^2 = .17$). Die Kontraste zeigten, dass Topmanager eine signifikant höhere *Präferenz für Deliberation* aufwiesen als Mittelmanager, $t(39) = -.60$, $p < .01$, $d = 0.73$. Der Unterschied zwischen Top- und Seniormanagern wurde nicht signifikant, $t(39) = -.28$, $p < .13$, $d = 0.65$ (vgl. Tabelle 18). Rein deskriptiv lässt sich bei der Präferenz für Deliberation mit Vorsicht eine hierarchieebenengeleitete Ausprägung der Werte vermuten: Die Werte fallen vom Topmanagement über das Senior- zum Mittelmanagement, wobei die Differenz zwischen den beiden zuletzt genannten Ebenen sehr gering ausfiel.

- Des Weiteren nahmen tendenziell die Werte für die *Präferenz für Deliberation* von der Erst- zur Abschlussmessung ab ($M = 3.84$, $SD = 0.39$; $M = 3.66$, $SD = 0.56$), $F(1, 39) = 3.50$, $p < .07$, $\eta_{partiell}^2 = .20$. Die Interaktionen zwischen der Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Zwischenmessung und der Hierarchieebene wurden nicht signifikant, $F < 1.96$, $p > .16$.

Erneut wurde explorativ geprüft, wie sich die drei Hierarchieebenen hinsichtlich ihrer Präferenz für Intuition zueinander verhielten.

- Es zeigte sich hinsichtlich der Dimension *Präferenz für Intuition* ein ebenfalls signifikanter Ebenenunterschied ($F(2, 39) = 4.72$, $p < .02$, $\eta_{partiell}^2 = .20$). Kontrastanalysen zeigten, dass Topmanager eine signifikant stärkere Präferenz für Intuition aufwiesen als Seniormanager, $t(39) = -.69$, $p < .01$, $d = 1.21$. Es ließ sich darüber hinaus die Tendenz ausmachen, dass Topmanager eine höhere Präferenz für Intuition besaßen als Mittelmanager, $t(39) = -.47$, $p < .08$, $d = 0.85$ (vgl. Tabelle 18, Abbildung 22). Weder der Haupteffekt für die Sitzungszahl, noch die Interaktion zwischen Sitzungszahl und Hierarchieebene wurden signifikant, Fs < 1.

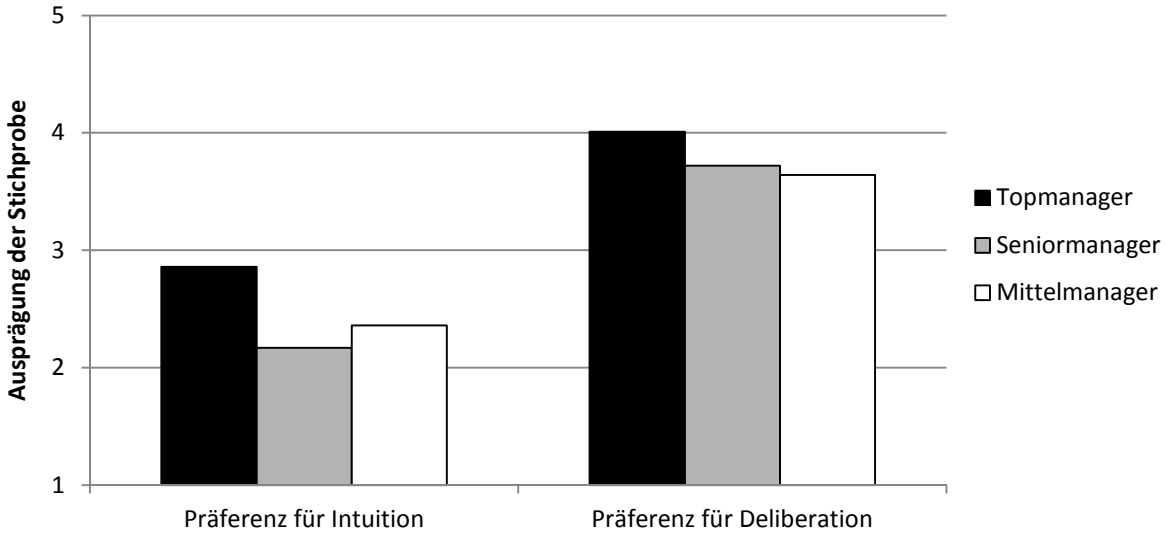

Abbildung 22: Präferiertes Entscheidungsverhalten im Hierarchieebenen-Vergleich ($N = 45$)
(Normwerte Intuition: $M = 3.1$, $SD = 0.5$;
Normwerte Deliberation: $M = 3.6$, $SD = 0.6$)

Tabelle 18:
Präferiertes Entscheidungsverhalten im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 45)

	TM		*SM*		*MM*						*TM vs. SM*			*TM vs. MM*		
Präferiertes Entscheidungsverhalten	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*Df*	*F*	*p*	$\eta_{p.}^2$	*Kontrast*	*p*	*d*	*Kontrast*	*p*	*d*
Präferenz für Intuition	2.86	.61	2.17	.53	2.36	.57	2, 39	4.72	.02	.17	-.69	.01	1.21	-.47	.08	0.85
Präferenz für Deliberation	4.01	.45	3.72	.44	3.64	.56	2, 39	4.09	.03	.46	-.28	.13	0.65	-.60	.01	0.73

Bemerkung: Normwerte Intuition: *M* = 3.1, *SD* = 0.5; Normwerte Deliberation: *M* = 3.6, *SD* = 0.6; TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

5.2.4 Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster von Führungskräften, die Business-Coaching wahrnehmen (AVEM)

5.2.4.1 Vergleich zur Normierungsstichprobe (Hypothese 5/ Hypothesengruppe I)

Abbildung 23 zeigt deskriptiv, dass es zum Teil sehr deutliche Unterschiede in den Ausprägungen des Arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmusters zu geben scheint.

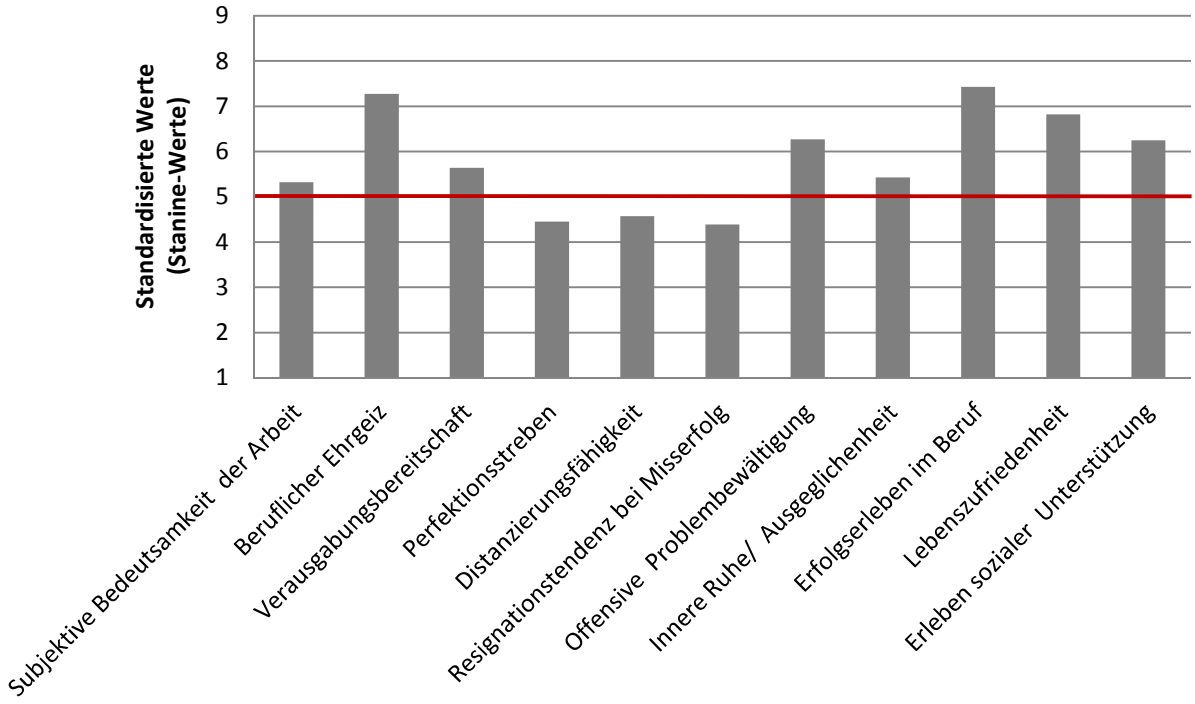

Abbildung 23: Vergleich des Arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmusters von Untersuchungsstichprobe und Normierungsstichprobe ($N = 44$)
Rote Linie = Normierungsstichprobe ($M_{Norm} = 5$)

Um zu prüfen, ob die deskriptiven Eindrücke auch statistisch belegbar waren und ob die Ergebnisse mit der Hypothese 5/I in Einklang standen, wurden die Mittelwerte der Untersuchungsstichprobe mit denen der Normierungsstichprobe (geschlechtsspezifische, berufsübergreifende Eichstichprobe aus Deutschland) verglichen.

Tabelle 19:
Vergleich des Arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmusters von Untersuchungsstichprobe (N = 44) und Normierungsstichprobe

Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster	*M*	*SD*	*df*	*t*	*p*	*d*	*Mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen*		*Ausprägung im Vergleich zur Norm laut Hypothese 5/I*	*Indiz für Unterschied laut Hypothese 5/I*
							t	*p*		
Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit	5.32	1.72	43	1.23	.23	-	0.59	.56	höher	nein
Beruflicher Ehrgeiz	7.27	1.55	43	9.75	.00	1.27	3.96	.00	höher	ja
Verausgabungsbereitschaft	5.64	2.04	43	2.07	.05	.32	0.00	.99	höher	ja*
Perfektionsstreben	4.45	1.73	43	-2.09	.05	.29	-0.55	.59	höher	nein
Distanzierungsfähigkeit	4.57	1.80	43	-1.59	.12	-	0.12	.91	-	-
Resignationstendenz bei Misserfolg	4.39	2.23	43	-1.82	.08	.27	-1.34	.19	-	-
Offensive Problembewältigung	6.27	1.73	43	4.88	.00	.68	1.56	.13	höher	ja*
Innere Ruhe/ Ausgeglichenheit	5.43	2.30	43	1.25	.22	-	1.54	.13	-	-
Erfolgserleben im Beruf	7.43	1.49	43	10.86	.00	1.38	5.56	.00	höher	ja
Lebenszufriedenheit	6.82	1.77	43	6.82	.00	.96	2.33	.03	höher	ja
Erleben sozialer Unterstützung	6.25	1.63	43	5.09	.00	.69	0.83	.42	-	-

Bemerkung: Normwerte: *M* = 5, *SD* = 2 (Stanine-Werte); Norm = Normierungsstichprobe; * = Indiz nur ohne Kontrollfaktor

Die Ergebnisse der elf Dimensionen des AVEM werden nachfolgend im Einzelnen berichtet (vgl. Tabelle 19). Als „hypothesenkonform“ werden Unterschiede hier beschrieben, wenn sie den Annahmen der Hypothese 5/I entsprachen. Die Aussagen gelten immer im Vergleich zur jeweiligen Normierungsstichprobe (hier: geschlechtsspezifische, berufsübergreifende Eichstichprobe aus Deutschland).

- Auf den Dimensionen *Beruflicher Ehrgeiz*, *Verausgabungsbereitschaft*, *Offensive Problembewältigung*, *Erfolgserleben im Beruf* und *Lebenszufriedenheit* wiesen die Manager deutlich höhere Werte auf (hypothesenkonform). Die Effektstärken für die Unterschiede auf diesen Dimensionen bewegten sich auf unterschiedlichem Niveau: von sehr hoch für die Dimensionen Beruflicher Ehrgeiz und Erfolgserleben im Beruf bis gering für die Dimension Verausgabungsbereitschaft.

- Entgegen der Hypothese lagen die Werte der Führungskräfte auf den Dimensionen *Perfektionsstreben* und *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit* nicht signifikant über den Werten der Normierungsstichprobe. Auf der Dimension Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit konnte kein signifikanter Unterschied nachgewiesen werden. Auf der Dimension Perfektionsstreben zeigten die Manager sogar signifikant geringere Werte (geringe Effektstärke).
- Alle weiteren Dimensionen des AVEM wurden zusätzlich explorativ untersucht. Es zeigte sich, dass sich die Führungskräfte ein signifikant höheres *Erleben sozialer Unterstützung* zuschrieben (bei hoher Effektstärke). Hinsichtlich der *Resignationstendenz bei Misserfolg* zeigten die Führungskräfte tendenziell geringere Werte als die Normierungsstichprobe.

- Auf allen übrigen Dimensionen (*Distanzierungsfähigkeit* und *Innere Ruhe/ Ausgeglichenheit*) zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Untersuchungs- und Normierungsstichprobe, $|t|$s < -1.59, ps $> .12$.

Bei der Berücksichtigung der Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung als Prädiktor der Stärke der Abweichung von der Normierungsstichprobe in Bezug auf das Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster wurden in einer Regressionsanalyse allerdings einige der gefundenen Unterschiede nicht mehr signifikant. Die minimale Anzahl an Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung betrug zwei Sitzungen, die maximale Anzahl an Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung sieben Sitzungen.

- Gemäß der Hypothese blieben die Werte der Manager im Vergleich zur Normierungsstichprobe höher ausgeprägt bei den Aspekten *Erfolgserleben im Beruf, Beruflicher Ehrgeiz* sowie *Lebenszufriedenheit* – also bei den drei Dimensionen, die auch die höchsten Effektstärken aufwiesen (vgl. Tabelle 19).

- Die Unterschiede zwischen Führungskräften und Normierungsstichprobe verschwanden für die Dimensionen *Offensive Problembewältigung*, *Verausgabungs-bereitschaft*, *Erleben sozialer Unterstützung*, *Perfektionsstreben* und *Resignations-tendenz bei Misserfolg*, wenn die Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung als Kontrollfaktor mit berücksichtigt wurde.

- Die Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung wurde in keiner der Regressionen signifikant, alle $|b|$s < .21, $|t|$s < 1.40 und ps > .17.

5.2.4.2 Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern (Hypothese 2/ Hypothesengruppe II)

Hypothese 2/II besagte u.a., dass sich Topmanager auf den Dimensionen *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit*, *Verausgabungsbereitschaft* und *Beruflicher Ehrgeiz* mit stärkeren Ausprägungen von den Mittelmanagern abheben. Die Top-, Senior- und Mittelmanager verteilten sich wie in Tabelle 20 dargestellt auf die zwei Untergruppen „zwei Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung“ und „mehr als zwei Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung“. Die minimale Anzahl an Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung betrug, wie bereits erwähnt, zwei Sitzungen, die maximale Anzahl an Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung sieben Sitzungen.

Tabelle 20:
Zellenbesetzung des AVEM im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 44)

Anzahl der Sitzungen	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 2	4	7	9	20
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 2	5	12	7	24
Gesamt	9	19	16	44

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Abbildung 24 bietet einen deskriptiven Eindruck über die Ausprägungen der drei *Hierarchieebenen* auf den verschiedenen Dimensionen des AVEM in Relation zueinander.

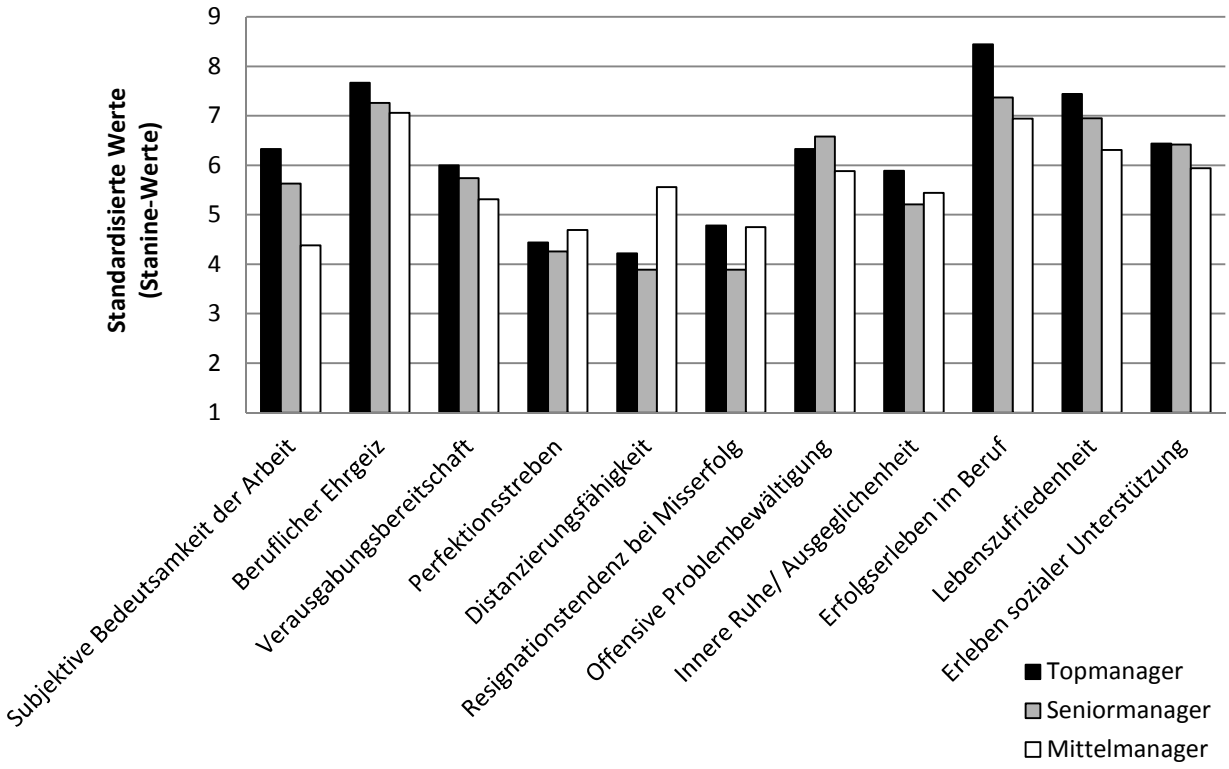

Abbildung 24: Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster im Hierarchieebenen-Vergleich ($N = 44$)

Um diesen deskriptiven Ersteindruck statistisch abzusichern und die Hypothese 2/II zu testen, wurden die Mittelwerte der Hierarchieebenen miteinander verglichen. Neben einem allgemeinen Hierarchieebenen-Vergleich wurden Kontrastanalysen zwischen Top- und Seniormanagern sowie zwischen Top- und Mittelmanagern durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 21 zusammengefasst.

Die Ergebnisse werden entsprechend der elf Dimensionen des AVEM nachfolgend im Einzelnen berichtet. Als „hypothesenkonform“ werden Unterschiede hier beschrieben, wenn sie den Annahmen der Hypothese 2/II entsprachen.

Es zeigten sich drei signifikante Hierarchieebenen-Unterschiede zwischen Top-, Senior- und Mittelmanagern:

- Auf der Dimension *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit* zeigten sich hypothesenkonforme Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen ($F(2, 38) = 4.68$, $p < .02$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .20$): Die untersuchten Topmanager zeigten signifikant höhere Ausprägungen auf dieser Dimension als die Mittelmanager, $t(38) = -1.99$, $p < .01$, $d = 1.24$.

- Für den *Beruflichen Ehrgeiz* und die *Verausgabungsbereitschaft* zeigten sich (entgegen der Hypothesen) keine signifikanten Hierarchieebenen-Unterschiede zwischen den Top- und Mittelmanagern.

- Alle weiteren Dimensionen des AVEM wurden explorativ auf signifikante Hierarchieebenen-Unterschiede hin untersucht, sie konnten jedoch nur für die Dimension *Distanzierungsfähigkeit* ($F(2, 38) = 4.85$, $p < .02$, $\eta_{partiell}^2 = .20$) und die Dimension *Erfolgserleben im Beruf* ($F(2, 38) = 3.49$, $p < .05$, $\eta_{partiell}^2 = .16$ gefunden werden: Topmanager schrieben sich im Vergleich zu den Mittelmanagern eine tendenziell geringere Distanzierungsfähigkeit zu, $t(38) = -1.34$, $p < .06$, $d = 0.84$, ebenso wie ein signifikant höheres Erfolgserleben im Beruf, $t(38) = -1.59$, $p < .02$, $d = 1.29$. Topmanager zeigten außerdem ein tendenziell stärkeres Erfolgserleben im Beruf als Seniormanager, $t(38) = -1.09$, $p < .08$, $d = 0.82$. Die Topmanager unterschieden sich jedoch nicht signifikant von den Seniormanagern hinsichtlich der Subjektiven Bedeutsamkeit der Arbeit, $t(38) = -.79$, $p < .25$, $d = 0.46$, sowie der Distanzierungsfähigkeit, $t(38) = -.38$, $p < .58$, $d = 0.23$.

- Auf allen übrigen Dimensionen des AVEM (Perfektionsstreben, Resignationstendenz bei Misserfolg, Offensive Problembewältigung, Innere Ruhe und Ausgeglichenheit, Lebenszufriedenheit und Erleben sozialer Unterstützung) zeigten sich keine signifikanten Hierarchieunterschiede.

Die Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung wurde als Kontrollfaktor in die Analyse mit aufgenommen. Hier zeigte sich:

- In Bezug auf die Dimension *Innere Ruhe/ Ausgeglichenheit* zeigte sich ein tendenzieller Haupteffekt der Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung, $F(1, 38) = 2.88$, $p < .10$, $\eta_{partiell}^2 = .07$. Manager mit genau zwei Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung wiesen eine tendenziell höhere Ausprägung auf ($M = 5.90$, $SD = 2.34$) als Manager mit mehr als zwei Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung ($M = 5.04$, $SD = 2.24$).

- Auf keiner weiteren Dimension wurde der Haupteffekt für die Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung oder die Interaktion zwischen Sitzungszahl und Hierarchieebene signifikant, alle Fs < 2.38, ps > 11.

Tabelle 21:
Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 44)

	TM		*SM*		*MM*						*TM vs. SM*			*TM vs. MM*		
Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*Df*	*F*	*p*	$\eta_{p.}^2$	*Kontrast*	*p*	*d*	*Kontrast*	*p*	*d*
Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit	6.33	1.50	5.63	1.57	4.38	1.63	2, 38	4.68	.02	.20	-.79	.25	0.46	-1.99	.01	1.24
Beruflicher Ehrgeiz	7.67	1.94	7.26	1.56	7.06	1.34	2, 38	.39	.69	-	-	-	-	-	-	-
Verausgabungsbereitschaft	6.00	1.73	5.74	1.85	5.31	2.44	2, 38	.28	.76	-	-	-	-	-	-	-
Perfektionsstreben	4.44	1.81	4.26	1.82	4.69	1.66	2, 38	.34	.72	-	-	-	-	-	-	-
Distanzierungsfähigkeit	4.22	1.20	3.89	1.63	5.56	1.90	2, 38	4.85	.02	.20	-.38	.58	0.23	1.34	.06	0.84
Resignationstendenz bei Misserfolg	4.78	1.92	3.89	2.35	4.75	2.27	2, 38	.96	.40	-	-	-	-	-	-	-
Offensive Problembewältigung	6.33	1.80	6.58	1.46	5.88	2.00	2, 38	.50	.62	-	-	-	-	-	-	-
Innere Ruhe/ Ausgeglichenheit	5.89	2.37	5.21	1.96	5.44	2.71	2, 38	.42	.67	-	-	-	-	-	-	-
Erfolgserleben im Beruf	8.44	.88	7.37	1.61	6.94	1.39	2, 38	3.49	.05	.16	-1.09	.08	0.82	-1.59	.02	1.29
Lebenszufriedenheit	7.44	1.94	6.95	1.35	6.31	2.06	2, 38	1.31	.29	-	-	-	-	-	-	-
Erleben sozialer Unterstützung	6.44	1.67	6.42	1.74	5.94	1.53	2, 38	.27	.77	-	-	-	-	-	-	-

Bemerkung: Normwerte: *M* = 5, *SD* = 2 (Stanine-Werte); TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

5.2.5 Private und Öffentliche Selbstaufmerksamkeit von Führungskräften, die Business-Coaching wahrnehmen (SAM)

5.2.5.1 Vergleich zur Normierungsstichprobe (Hypothese 6/ Hypothesengruppe I)

Laut Hypothese 6/I sollten die Führungskräfte der Untersuchungsstichprobe eine stärkere *Private* sowie *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit*[3] als die Normierungsstichprobe aufweisen (Teilpopulationen der Normalbevölkerung sowie Personengruppen mit spezifischer Problematik; für nähere Informationen siehe Kapitel 4.3.1.5).

Zur Überprüfung der Hypothese wurden die Testwerte der Untersuchungsstichprobe verwendet, die zur Erstmessung erhoben wurden. Da der SAM vor der ersten Coaching-Sitzung ausgefüllt wurde, erfolgte keine statistische Kontrolle der Anzahl der Coaching-Sitzungen. Es zeigte sich, dass die Ergebnisse nicht mit der Hypothese 6/I übereinstimmten:

- Es konnte kein signifikanter Unterschied zwischen Untersuchungs- und Normierungsstichprobe für die *Private Selbstaufmerksamkeit* nachgewiesen werden, $t(48) = -1.15$, $p > .26$ (vgl. Abbildung 25).
- Allerdings zeigte sich, dass sich die Führungskräfte eine tendenziell geringere *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* zuschrieben als die Normierungsstichprobe, $t(48) = -1.88$, $p < .07$ (vgl. Tabelle 22).

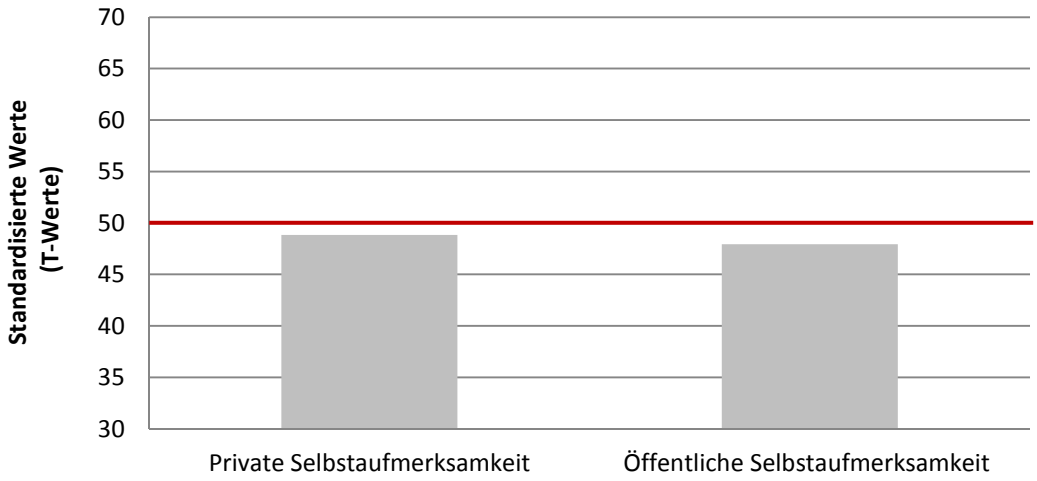

Abbildung 25: Vergleich der Privaten und der Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit zur Erstmessung von Untersuchungsstichprobe ($N = 49$) und Normierungsstichprobe
Rote Linie = Normierungsstichprobe ($M_{Norm} = 50$)

[3] Werte der Erstmessung. Mit dem Fragebogen SAM wurden auch noch einmal Daten zum Zeitpunkt der Abschlussmessung erhoben. Diese werden jedoch erst unter Hypothesengruppe IV berichtet, anhand derer die Ergebnisse von Business-Coaching geprüft werden: U.a. wird hier eine positive Veränderung der *Privaten* und auch der *Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit* im Vergleich von Erst- und Abschlussmessung postuliert (vgl. Kapitel 5.4.8).

Tabelle 22:
Vergleich der Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit zur Erstmessung von Untersuchungsstichprobe und Normierungsstichprobe (N = 49)

Selbstaufmerksamkeit	*M*	*SD*	*df*	*t*	*p*	*d*	*Ausprägung im Vergleich zur Norm laut Hypothese 6/I*	*Indiz für Unterschied laut Hypothese 6/I*
Private Selbstaufmerksamkeit (t_1)	48.83	7.15	48	-1.15	.26	-	höher	nein
Öffentliche Selbstaufmerksamkeit (t_1)	47.93	7.72	48	-1.88	.07	.27	höher	nein

Bemerkung. Normwerte: *M* = 50, *SD* = 10 (T-Werte); Norm = Normierungsstichprobe

5.2.5.2 Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern (Hypothese 2/ Hypothesengruppe II)

Laut Hypothese 2/II sollten Topmanager u.a. eine stärkere *Private* sowie *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit*[4] aufweisen als Mittelmanager. Unter den 49 Managern waren zehn Topmanager, 23 Seniormanager und 16 Mittelmanager. Auch hier wurden die Testwerte der Untersuchungsstichprobe verwendet, die zur Erstmessung (vor der ersten Coaching-Sitzung) erhoben wurden.

Es zeigte sich entgegen den Hypothesen, dass sich die Hierarchieebenen weder in ihrer *Privaten Selbstaufmerksamkeit* noch in ihrer *Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit* unterschieden, *F*s < 1. (vgl. Abbildung 26 sowie Tabelle 23).

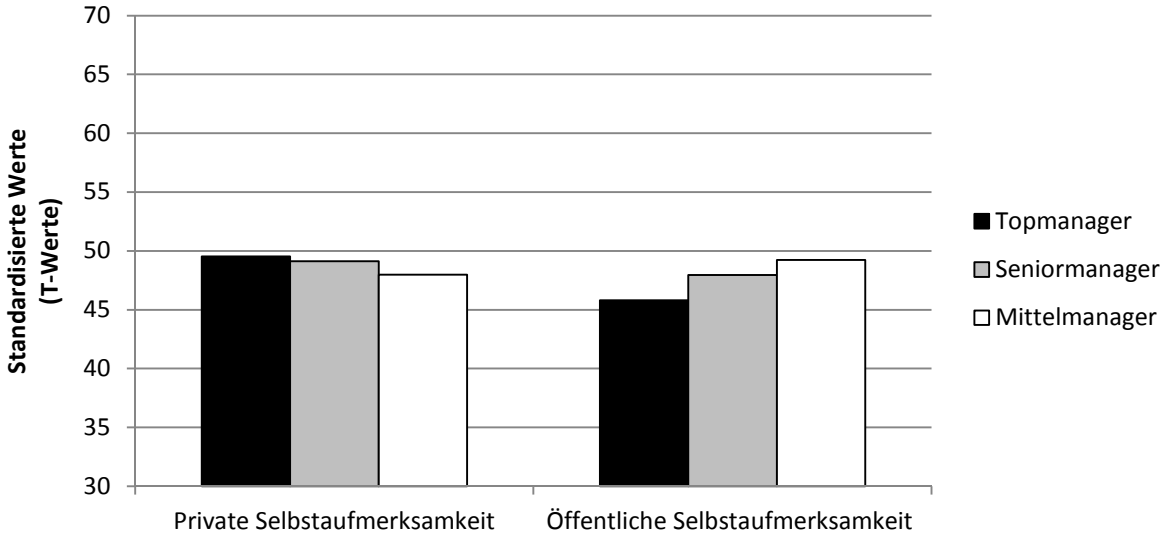

Abbildung 26: Private Selbstaufmerksamkeit und Öffentliche Selbstaufmerksamkeit im Hierarchieebenen-Vergleich (*N* = 49)

[4] Werte der Erstmessung (s.o.).

Tabelle 23:
Private und Öffentliche Selbstaufmerksamkeit zur Erstmessung im Hierarchieebenen-Vergleich (N = 49)

	TM		SM		MM						TM vs. SM			TM vs. MM		
Selbstaufmerksamkeit	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*Df*	*F*	*p*	*f*	*Kontrast*	*p*	*d*	*Kontrast*	*p*	*d*
Private Selbstaufmerksamkeit (t_1)	49.54	8.26	49.12	7.47	47.97	6.28	2, 46	.18	.84	-	-	-	-	-	-	-
Öffentliche Selbstaufmerksamkeit (t_1)	45.79	5.85	47.96	7.48	49.22	9.13	2, 46	.60	.56	-	-	-	-	-	-	-

Bemerkung: Normwerte: *M* = 50, *SD* = 10 (T-Werte); TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager; t_1 = Erstmessung

5.2.6 Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung von Führungskräften, die Business-Coaching wahrnehmen (SWE)

5.2.6.1 Vergleich zur Normierungsstichprobe (Hypothese 7/ Hypothesengruppe I)

Laut der Hypothese 7/I sollten die Führungskräfte der Untersuchungsstichprobe eine stärkere *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung*[5] aufweisen als die Normierungsstichprobe (repräsentativ für die deutsche Gesamtbevölkerung, alters- und geschlechtsspezifisch). Für die Überprüfung der Hypothese wurden die Testwerte verwendet, die zur Erstmessung (vor der ersten Coaching-Sitzung) erhoben wurden.

Entgegen der Hypothese unterschieden sich die Manager ($M = 52.02$, $SD = 8.50$) nicht von der Normierungsstichprobe ($M = 50$, $SD = 10$), $t(48) = 1.66$, $p > .11$. Damit konnte für die Hypothese, dass die untersuchten Manager eine höhere *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung* aufweisen, kein Hinweis gefunden werden.

5.2.6.2 Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern (Hypothese 2/ Hypothesengruppe II)

Laut Hypothese 2/II sollten Topmanager eine stärkere *Allgemeine Selbstwirksamkeits-erwartung*[6] aufweisen als Mittelmanager. Die Stichprobe setzte sich erneut aus zehn Topmanagern, 23 Seniormanagern und 16 Mittelmanagern zusammen. Auch hier wurden die Testwerte verwendet, die zur Erstmessung (vor der ersten Coaching-Sitzung) erhoben wurden.

Die statistische Überprüfung der Mittelwerte ergab allerdings entgegen der Hypothese, dass keine signifikanten Hierarchieebenen-Unterschiede bzgl. der *Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung* festgestellt werden konnten, $F(2, 46) = 1.40$, $p < .26$. Topmanager gaben eine mittlere Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung von $M = 54.40$ ($SD = 5.56$) an, die Werte der Seniormanager lagen bei $M = 52.91$ ($SD = 7.25$) und die der Mittelmanager bei $M = 49.25$ ($SD = 11.07$).

[5] Werte der Erstmessung. Mit dem Fragebogen SWE wurden auch noch einmal Daten zum Zeitpunkt der Abschlussmessung erhoben. Diese werden jedoch erst unter Hypothesengruppe IV berichtet, anhand derer die Ergebnisse von Business-Coaching geprüft werden: U.a. wird hier eine positive Veränderung der *Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung* im Vergleich von Erst- und Abschlussmessung postuliert (vgl. Kapitel 5.4.9).

[6] Werte der Erstmessung (s.o.).

5.2.7 Zusammenfassung der Ergebnisse zu den Hypothesengruppen I und II

Für 32 Persönlichkeitsmerkmale sollten laut Hypothesengruppe I Unterschiede zwischen Untersuchungsstichprobe und Normierungsstichprobe bestehen (vgl. Tabelle 2). Tatsächlich zeigte sich diese Differenz zunächst bei 25 Merkmalen, wobei unter Kontrolle der Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zum Messzeitpunkt der Unterschied noch für 20 Merkmale bestehen blieb. Die fünf Merkmale, bei denen die Anzahl der Coaching-Sitzungen einen Effekt hatte, sind in Klammern gesetzt:

- Eine stärkere Ausprägung als in der jeweiligen Normierungsstichprobe wurde gefunden für[7]: *Dominanz, Erfolgserleben im Beruf, Beruflicher Ehrgeiz, Durchsetzungsfähigkeit, Engagement, Selbständigkeit, Extraversion, Erfolgszuversicht, Lebenszufriedenheit*, *Gewissenhaftigkeit, Leistungsstreben, Selbstdisziplin,* (bei großer Effektstärke), *Offenheit für Handlungen, (Furchtlosigkeit), (Offensive Problembewältigung), Pflichtbewusstsein, Statusorientierung, (Beharrlichkeit), Vertrauen* (bei mittlerer Effektstärke), *Lernbereitschaft, (Verausgabungsbereitschaft), (Präferenz für Deliberation)* (bei kleiner Effektstärke).

- Eine niedrigere Ausprägung als in der Normierungsstichprobe wurde gefunden für: *Neurotizismus* und *Gutherzigkeit* bei großer Effektstärke, sowie *Entgegenkommen* bei kleiner Effektstärke.

Bei sieben Merkmalen stimmten die Ergebnisse nicht mit der Hypothesengruppe I überein:

- Auf den Dimensionen *Perfektionsstreben* und *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* (zur Erstmessung) zeigten die Führungskräfte der Untersuchungsstichprobe entgegen der Hypothesen keine höhere Ausprägung als die jeweilige Normierungsstichprobe, sondern eine signifikant bzw. tendenziell geringere Ausprägung bei kleiner Effektstärke.

- Auf der Facette *Besonnenheit* (der Dimension Gewissenhaftigkeit), auf den Dimensionen *Selbstkontrolle*, *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit* sowie bei der *Privaten Selbstaufmerksamkeit* (zur Erstmessung) und der *Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung* (zur Erstmessung) zeigten sich entgegen der Hypothese keine signifikanten Unterschiede zur jeweiligen Normierungsstichprobe.

Nur für ein Merkmal stimmten die Ergebnisse mit den Hypothesen der Hypothesengruppe II überein, für ein weiteres standen die Ergebnisse z.T. in Einklang mit der Hypothese:

- Auf der Dimension *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit* unterschieden sich Topmanager von Mittelmanagern signifikant mit höheren Ausprägungen bei großer Effektstärke.

[7] Unterschiede sind nach Größe der Effektstärke (in absteigender Reihenfolge) gruppiert in große ($d \geq .80$), mittlere ($d \geq .50$), und kleine ($d \geq .20$), Effekte (vgl. auch G*Power 3.1.13; Bortz und Döring, 2006).

- Hinsichtlich der *Präferenz für Deliberation* unterschieden sich die Topmanager signifikant mit höheren Ausprägungen von den Mittelmanagern bei mittlerer Effektstärke, jedoch nicht signifikant von den Seniormanagern.

Keine signifikanten Hierarchieebenen-Unterschiede fanden sich für die Merkmale:

- *Offenheit für Erfahrungen, Offenheit für Ästhetik, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Dominanz, Statusorientierung, Zielsetzung, Erfolgszuversicht, Verausgabungsbereitschaft, Beruflicher Ehrgeiz, Private und Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* sowie *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung* (die letzten drei Merkmale zur Erstmessung erhoben).

Bei den hier angestellten Vergleichen der Persönlichkeitsmerkmale ist zu beachten, dass eine nicht zu unterschätzende Wahrscheinlichkeit der Kumulierung des α-Fehlers besteht. Denn prinzipiell gilt: Je mehr Tests an derselben Stichprobe durchgeführt werden, umso höher ist das kumulierte Risiko für einen Fehler 1. Art (einen tatsächlich nicht vorhandenen Unterschied fälschlicherweise als signifikant anzunehmen).

Bei der Untersuchung der allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale beträgt die kumulierte Wahrscheinlichkeit für einen α-Fehler 83,39%, basierend auf dem globalen Signifikanzniveau von 5% und den insgesamt 35 Vergleichen (fünf Dimensionen mit jeweils sechs Facetten), berechnet gemäß der Formel $\alpha_{lokal} = 1 - (1 - \alpha_{global})^{1/k}$ mit k = Anzahl der Tests.

Bei der Untersuchung der Leistungsmotivation beträgt die kumulierte Wahrscheinlichkeit für einen α-Fehler 60,28%, basierend auf dem globalen Signifikanzniveau von 5% und den insgesamt 18 Vergleichen (17 Dimensionen und Gesamtwert), berechnet gemäß der Formel $\alpha_{lokal} = 1 - (1 - \alpha_{global})^{1/k}$ mit k = Anzahl der Tests.

Bei der Untersuchung der Arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmuster beträgt die kumulierte Wahrscheinlichkeit für einen α-Fehler 43,12%, basierend auf dem globalen Signifikanzniveau von 5% und den insgesamt elf Vergleichen, berechnet gemäß der Formel $\alpha_{lokal} = 1 - (1 - \alpha_{global})^{1/k}$ mit k = Anzahl der Tests.

Somit müssen die vorliegenden Ergebnisse mit besonderer Vorsicht interpretiert werden, da nicht klar ist, welche Unterschiede der Persönlichkeitsmerkmale zwischen Führungskräften und Normierungsstichprobe möglicherweise fälschlich als signifikant bewertet wurden.

Auf diesen Umstand wird später bei den Limitationen (6.4.3) noch genauer eingegangen.

5.3 Die Themen im Business-Coaching (Hypothesengruppe III)

Trotz aller gegebenen individuellen Themenstellungen im einzelnen Coaching-Prozess bestand die Frage, ob es gleiche bzw. ähnliche oder auch völlig heterogene Themenstellungen in den Coaching-Prozessen geben könnte. Es wurde deshalb deskriptiv analysiert, ob einige typische allgemeine Themen-Schwerpunkte vorlagen, die wesentlich von der Zielgruppe des Coachings abhängen. Es sollte untersucht werden, wie die Themen-Schwerpunkte der durchgeführten businessbezogenen Einzelcoaching-Prozesse im Vergleich der Hierarchieebenen sowie im Vergleich von Erst- und Abschlussmessung aussehen würden.

Dazu wurden zwei Hypothesen in der Hypothesengruppe III zusammengefasst:

Laut Hypothese 1 der Hypothesengruppe III sollten im Coaching von Top-, Senior- und Mittelmanagern neben gleichen auch erkennbar unterschiedliche Themen bzw. Themenschwerpunkte eine Rolle spielen.

Die entsprechende Hypothese 1/III lautete:

> Bei Top-, Senior- und Mittelmanagern lassen sich unterschiedliche Themen-Schwerpunkte identifizieren.

Laut Hypothese 2 der Hypothesengruppe III sollten sich beim Vergleich von Erst- und Abschlussmessung thematische Schwerpunkte bzw. Schwerpunktunterschiede in der Gesamtstichprobe zeigen.

Die Hypothese 2/III lautete:

> Bei dem Vergleich von Erst- und Abschlussmessung zeigen sich erkennbare Unterschiede in den Themen-Schwerpunkten von Führungskräften.

Die insgesamt 85 Themen des hier zur Untersuchung eingesetzten Fragebogens „Themen im Coaching“ (siehe Anhang C) waren bereits im Vorfeld der Untersuchung nach praktischen Erfahrungen und Vorüberlegungen des Autors abgeleitet worden (vgl. Kapitel 4.3.2.2).

Um die Hypothesen in der Hypothesengruppe III zu prüfen, wurde bewusst ein deskriptiver Ansatz gewählt und auf eine inferenzstatistische Prüfung verzichtet. Die Limitationen der vorliegenden Untersuchung (siehe Kapitel 6.4) ließen auf Grund der ungleichen und teilweise sehr geringen Zellenbesetzung keine inferenzstatistische Prüfung mittels χ^2-Tests zu. Gleichwohl besaßen die Daten einen hohen Erkenntniswert für die Beantwortung der vorliegenden Fragestellung. Daher wurde als angemessenes Vorgehen bei Berücksichtigung aller damit einhergehenden Limitationen eine deskriptive Beschreibung der Ergebnisse vorgenommen, um Hinweise für die Beantwortung der in der Hypothese formulierten Fragestellung der Untersuchung zu gewinnen. Ergänzt und weiter abgesichert werden sollten diese Ergebnisse in zukünftigen Untersuchungen entweder durch inferenzstatistische Prüfungen mittels χ^2-Tests oder durch die Analyse von qualitativen Interviewdaten, zum Beispiel in Einzelfallstudien (siehe Kapitel 6; vgl. auch Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

5.3.1 Vergleich der Nennungen der Themen der Gesamtstichprobe

Die untersuchten *Themen* werden zunächst deskriptiv dargestellt. In den Abbildungen werden die 10 höchsten Rangplätze aufgeführt, um eine sinnvolle Priorisierung vorzunehmen. Die Beschreibung im Text konzentriert sich danach auf die wesentlichen Inhalte der Abbildungen. Bei den Tabellen zu den Themen-Schwerpunkten im Business-Coaching werden alle Rangplätze dargestellt, wobei nur die 20 höchsten Rangplätze differenzierter betrachtet werden. Die Beschreibung im Text konzentriert sich danach auf die wesentlichen Inhalte der Abbildungen.

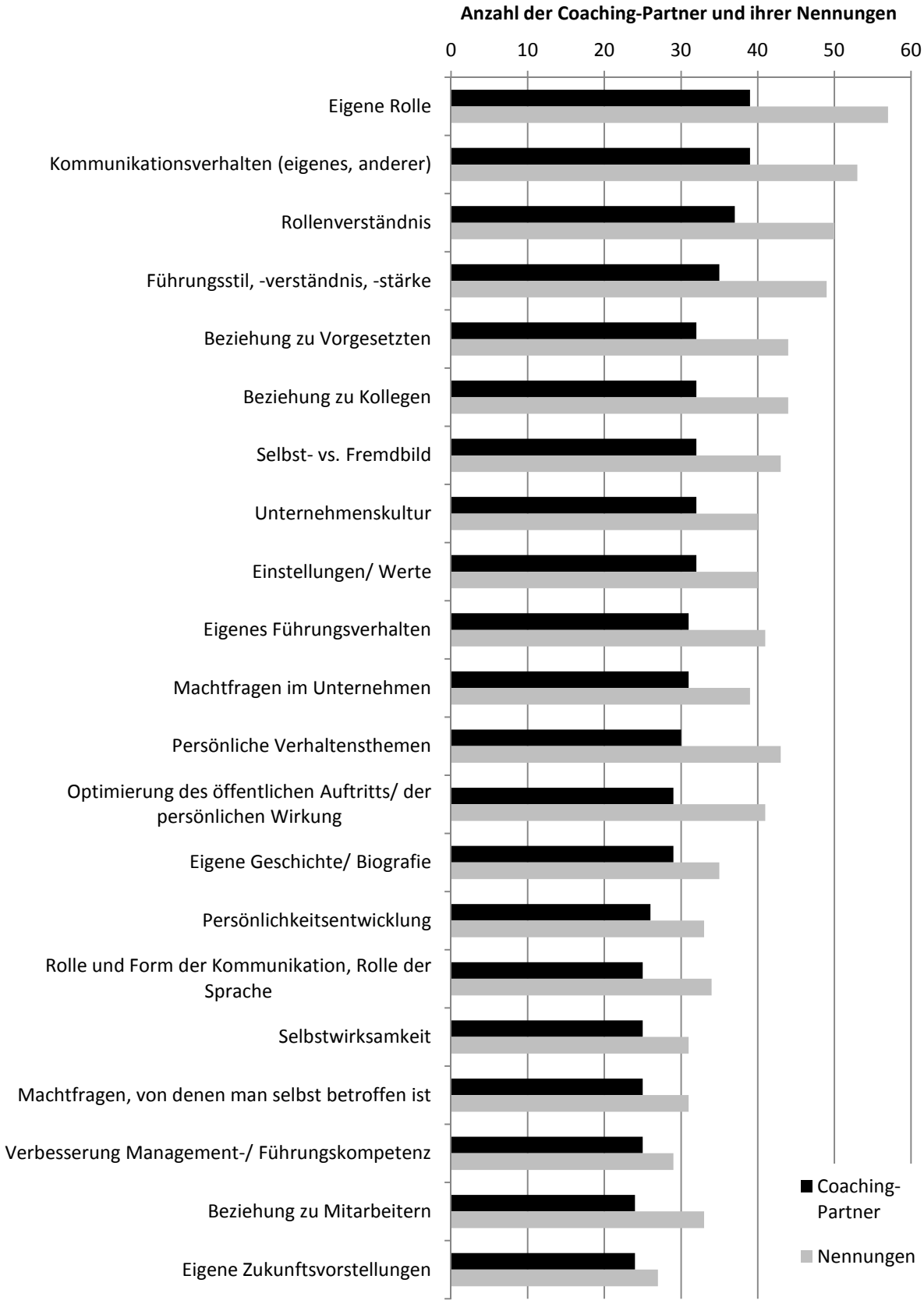

Abbildung 27: Die 10 höchsten Rangplätze der genannten Themen im Coaching über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg ($N = 49$)

Betrachtet man die Nennungen zu den einzelnen Themen, die im Fragebogen „Themen im Coaching“ aufgelistet waren, so zeigte sich deskriptiv das folgende Bild (vgl. Abbildung 27; siehe auch in Anhang B für einen Überblick über alle Nennungen zu den 85 Themen):

„Eigene Rolle und Kommunikationsverhalten (eigenes, anderer)“, „Rollenverständnis“ sowie „Führungsstil, -verständnis, -stärke“ wurden am häufigsten von den untersuchten Coaching-Partnern angegeben. Anschließend folgten auf Rang 4 mit gleicher Häufigkeit die Themen „Beziehung zu Vorgesetzten“, „Beziehung zu Kollegen“, „Selbst- vs. Fremdbild“, „Unternehmenskultur“ und „Einstellungen und Werte“, knapp gefolgt auf Rang 5 von den Themen „Eigenes Führungsverhalten“ und „Machtfragen im Unternehmen“. Es folgten „Persönliche Verhaltensthemen“, anschließend mit gleicher Häufigkeit die „Optimierung des öffentlichen Auftritts/ der persönlichen Wirkung“ und „Eigene Geschichte/ Biografie“. Es schloss sich die „Persönlichkeitsentwicklung“ an, auf Rang 9 folgten schließlich gleichauf die „Rolle und Form der Kommunikation“, Rolle der Sprache“, „Selbstwirksamkeit“, „Machtfragen, von denen man selbst betroffen ist“, sowie die „Verbesserung der Management-/ Führungskompetenz“. Abschließend auf Rang 10 wurden die beiden Themen „Beziehung zu Mitarbeitern“ und „Eigene Zukunftsvorstellungen“ genannt.

Den folgenden Darstellungen zum Hierarchieebenen-Vergleich sowie zum Vergleich von Erst- und Abschlussmessung der Themen lagen folgende Fallzahlen und Nennungen zugrunde (vgl. Tabelle 24):

Tabelle 24:
Anzahl der Coaching-Partner und ihrer Nennungen zu den Themen im Coaching (N = 49)

	Hierarchieebene							
	TM		*SM*		*MM*		*Gesamt*	
	n	*Nennungen*	*n*	*Nennungen*	*N*	*Nennungen*	*N*	*Nennungen*
Erstmessung	10	215	21	401	16	311	47	927
Abschlussmessung	7	126	19	331	16	282	42	739
Gesamt	10	341	23	732	16	593	49	1666

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Wie viele Nennungen durchschnittlich pro Coaching-Partner abgegeben wurden, ist in Tabelle 25 dargestellt.

Tabelle 25:
Anzahl der durchschnittlichen Nennungen pro Coaching-Partner zu den Themen im Coaching (N = 49)

Nennungen	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Erstmessung	21.50	19.10	19.44	19.72
Abschlussmessung	18.00	17.42	17.63	17.60
Gesamt	34.10	31.83	37.06	34.00

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

5.3.2 Vergleich der Themen-Nennungen von Top-, Senior- und Mittelmanagern

Gemäß Hypothese 1/III sollten sich bei Top-, Senior- und Mittelmanagern unterschiedliche Themen-Schwerpunkte identifizieren lassen. Um diese Hypothese zu prüfen, wurden innerhalb der jeweiligen Hierarchieebenen Rangfolgen der *Themen* gebildet, indem die von den meisten Coaching-Partnern genannten Themen den höchsten Rang erhielten. Coaching-Partner, die zur Erst- und zur Abschlussmessung das gleiche Thema nannten, wurden dabei pro Thema nur einmal in der Zählung berücksichtigt. Anschließend wurden für jedes Thema die Rangplätze innerhalb der einzelnen Hierarchieebenen miteinander verglichen. Ein bedeutender Unterschied wurde bei einer Differenz von 3 oder mehr Rangplätzen angenommen. Dabei wurden nur die ersten 20 der insgesamt 30 Ränge differenziert betrachtet, um Fehlschlüssen auf Grund der unterschiedlichen Gesamtzahl der Rangplätze in den einzelnen Hierarchieebenen vorzubeugen.

In der folgenden Tabelle 26 ist die Rangfolge der Themen-Nennungen insgesamt sowie innerhalb der Hierarchieebenen der Top-, Senior- und Mittelmanager dargestellt, um diejenigen Themen sichtbar hervortreten zu lassen, die für eine Ebene relativ wichtiger waren als für die anderen. Die 85 Themen verteilten sich bei den Topmanagern auf insgesamt 10 Rangplätze, bei den Seniormanagern auf 19 Rangplätze und bei den Mittelmanagern auf 13 Rangplätze. Der vorletzte Rangplatz (hellgrau markiert) kennzeichnet jeweils die Themen, die von nur zwei Coaching-Partnern genannt wurden. Der letzte Rangplatz (dunkelgrau markiert) kennzeichnet jeweils die Themen, die von nur einem Coaching-Partner genannt wurden. Zudem wurden einige Themen von keinem Coaching-Partner genannt. Diese sind mit einem „Strich“ gekennzeichnet.

Tabelle 26:
Rangfolge der genannten Themen pro Hierarchieebene über beide Messzeitpunkte hinweg (N = 49)

Thema	*Rangplatz*			
	Gesamt	*TM*	*SM*	*MM*
Eigene Rolle	1	2	2	2
Kommunikationsverhalten (eigenes, anderer)	1	4	1	2
Rollenverständnis	2	2	3	3
Führungsstil, -verständnis, -stärke	3	1	6	3
Beziehung zu Kollegen	4	1	4	8
Beziehung zu Vorgesetzten	4	6	2	5
Einstellungen/ Werte	4	4	6	3
Selbst- vs. Fremdbild	4	7	3	3
Unternehmenskultur	4	5	2	6
Eigenes Führungsverhalten	5	2	9	3
Machtfragen im Unternehmen	5	3	4	7
Persönliche Verhaltensthemen	6	5	6	4
Eigene Geschichte/ Biografie	7	7	8	1
Optimierung des öffentlichen Auftritts/ der persönlichen Wirkung	7	7	5	4
Persönlichkeitsentwicklung	8	8	6	5
Machtfragen, von denen man selbst betroffen ist	9	4	8	8
Rolle und Form der Kommunikation, Rolle der Sprache	9	7	8	5
Selbstwirksamkeit	9	4	9	7
Verbesserung Management-/ Führungskompetenz	9	5	8	7
Beziehung zu Mitarbeitern	10	6	11	4
Eigene Zukunftsvorstellungen	10	7	7	7
Karriereentwicklung	11	6	11	6
Selbstsicherheit	11	9	11	3
Beziehungsanalysen	12	6	11	7
Strategie	12	6	10	8
Wertschätzung/ Sympathie/ Vertrauen	12	7	11	6
Entwicklung der eigenen Netzwerke	13	7	11	7
Konfliktverhalten (eigenes, anderer)	13	7	11	7

Thema *Rangplatz*

Thema	*Gesamt*	*TM*	*SM*	*MM*
		Rangplatz		
Position in Hierarchie	13	7	9	9
Führung in der Organisation	14	5	14	7
Persönliche Einstellungsthemen	14	8	12	6
Sozialkompetenz/ soziale Intelligenz	14	6	13	7
Feedbacksuche	15	9	9	9
Innenpolitik im Unternehmen (Mikropolitik)	16	4	14	11
Verhaltensspielregeln	16	6	14	9
Arbeitsverhalten	17	10	13	7
Leistungsverbesserung	17	9	13	8
Selbstmanagement/ Stressmanagement	17	10	14	6
Arbeitsausgleich (Work-Life-Balance)	18	8	14	9
Arbeitsweise im eigenen Verantwortungsbereich	18	8	16	7
Nähe, Distanz	18	7	15	9
Teamentwicklung mit Kollegen	18	7	13	11
Familiäre Themen	19	7	17	8
Veränderung der Berufsrolle	19	10	13	9
Vorbereitung auf neue Aufgaben	19	8	16	8
Externes Image des Unternehmens	20	6	13	-
Klärung/ Strukturierung komplexer Sachverhalte und Situationen	20	9	16	8
Krisenmanagement (persönlich und auf das Unternehmen bezogen)	20	8	14	11
Ehrgeiz	21	7	17	10
Entwicklung eigener Mitarbeiter	21	8	16	10
Fitness	21	9	15	10
Umgang mit Erfolg/ Misserfolg	21	9	16	9
Folgemaßnahmen aus Analysen heraus	22	10	15	10
Fragen zur Aufbau- und Ablauforganisation	22	8	15	12
Gesundheitsmanagement	22	9	17	9
Vorbereitung auf eine neue Position	22	8	18	9
Vorbereitung auf Führungsaufgaben	22	9	17	9
Wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens	22	8	14	13

	Gesamt	*TM*	*SM*	*MM*
Auflösung von Denkblockaden	23	10	15	11
Entwicklungen in der Branche	23	9	14	13
Persönliche Probleme	23	-	16	9
Transfer (von Trainingsinhalten, etc.)	23	10	15	11
Freizeitaktivitäten	24	9	18	10
Lösung organisatorischer Probleme	24	10	17	10
Projektplanung/ Projektmanagement	24	10	17	10
Internes Image des Unternehmens	25	8	17	13
Perspektiven: Metaebene vs. operative Umsetzungsdetails	25	9	17	12
Projektaktivitäten	26	-	16	12
Verhältnis Vorstand - Aufsichtsrat	26	8	18	13
Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung	27	10	19	11
Karriereberatung	27	10	18	12
Mitarbeiterthemen	27	10	18	12
Ausscheiden aus dem Unternehmen/ Legacy (Vermächtnis)	28	-	19	11
Motivationsverlust	28	10	19	12
Politische Umfeldthemen	28	9	18	-
Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz	28	-	18	12
Wunsch nach Neuorientierung	28	10	-	11
Eigene Weiterbildung	29	-	18	13
Entlassungen/ Outplacement	29	10	-	12
Wechsel in ein anderes Unternehmen	29	-	19	12
Berufliche Stagnation	30	-	19	13
Effizienzsteigerungsprogramme	30	-	19	13
Einkommensfragen	30	-	-	12
Gesellschaftspolitische Themen	30	-	18	-
Mobbing	30	-	19	13

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager
Rangplätze insgesamt: TM = 10, SM =19, MM = 13
Hellgrau: $n = 2$; Dunkelgrau: $n = 1$

Im Folgenden werden nicht alle Ergebnisse beschrieben, sondern nur einzelne Kernaspekte herausgegriffen. Es lassen sich bei der Betrachtung des Vergleichs zwischen den Rangfolgen innerhalb der Hierarchieebenen mehrere Unterschiede ausmachen:

- Topmanager hatten höhere Rangplätze als Senior- und Mittelmanager bei den Themen „Machtfragen, von denen man selbst betroffen ist“, „Selbstwirksamkeit“, „Innenpolitik im Unternehmen (Mikropolitik)“ und „Krisenmanagement (persönlich und auf das Unternehmen bezogen)“.

- Topmanager hatten niedrigere Rangplätze als Senior- und Mittelmanager bei dem Thema „Selbst- vs. Fremdbild“.

- Topmanager hatten höhere Rangplätze als Seniormanager und Seniormanager höhere Rangplätze als Mittelmanager bei dem Thema „Beziehung zu Kollegen“.

- Seniormanager hatten höhere Rangplätze als Top- und Mittelmanager bei den Themen „Beziehung zu Vorgesetzten“ und „Unternehmenskultur“.

- Seniormanager hatten niedrigere Rangplätze als Top- und Mittelmanager bei den Themen „Führungsstil, -verständnis, -stärke“, „Eigenes Führungsverhalten“, „Beziehung zu Mitarbeitern“, „Führung in der Organisation“, „Verhaltensspielregeln“, „Nähe, Distanz“, „Familiäre Themen“ und „Vorbereitung auf neue Aufgaben“.

- Mittelmanager hatten höhere Rangplätze als Top- und Seniormanager bei den Themen „Eigene Geschichte/ Biografie“, „Selbstsicherheit“ und „Selbstmanagement/ Stressmanagement“

- Mittelmanager hatten niedrigere Rangplätze als Top- und Seniormanager bei dem Thema „Machtfragen im Unternehmen“

Es finden sich einige Themen, die innerhalb einer Hierarchieebene von keinem Coaching-Partner genannt wurden, von anderen Hierarchieebenen hingegen schon:

- Bei Topmanagern wurde das Thema „Persönliche Probleme“ (Gesamt-Rangplatz 23) nicht genannt

- Bei Mittelmanagern wurde das Thema „Externes Image des Unternehmens“ (Gesamt-Rangplatz 20) nicht genannt

Zudem finden sich einige Themen, die durchweg auf sehr niedrigen Rangplätzen lagen. Über alle Hierarchieebenen hinweg auf den letzten Rangplätzen lagen die Themen „Berufliche Stagnation“, „Effizienzsteigerungsprogramme“ und „Mobbing“. Hier waren die Häufigkeiten zudem mit jeweils einer Nennung sehr gering.

5.3.3 Vergleich der Themen-Nennungen zur Erst- und Abschlussmessung

Gemäß Hypothese 2/III lassen sich erkennbare Unterschiede in den Themen-Schwerpunkten der Führungskräfte bei dem Vergleich von Erst- und Abschlussmessung identifizieren. Um diese Hypothese zu prüfen, wurden innerhalb der jeweiligen Messzeitpunkte Rangfolgen der *Themen* gebildet, indem die von den meisten Coaching-Partnern genannten Themen den höchsten Rang erhielten. Anschließend wurden für jedes Thema die Rangplätze innerhalb der beiden Messzeitpunkte miteinander verglichen. Ein bedeutender Unterschied wurde hier erst bei einer Differenz von 5 oder mehr Rangplätzen angenommen. Im Gegensatz zum Vergleich der Hierarchieebenen wurde nun ein konservativeres Kriterium zur Festlegung von bedeutsamen Rangplatz-Unterschieden festgelegt, da es beim Vergleich von Erst- und Abschlussmessung pro Vergleichsgruppe mehr maximale Rangplätze gab als beim Vergleich von Top-, Senior- und Mittelmanagern. Dabei wurden hier ebenfalls nur die ersten 20 der insgesamt 30 Gesamt-Rangplätze differenziert betrachtet, um Fehlschlüssen auf Grund der unterschiedlichen Gesamtzahl der Rangplätze zu den beiden Messzeitpunkten vorzubeugen.

In der folgenden Tabelle 27 ist die Rangfolge der Themen-Nennungen insgesamt sowie jeweils innerhalb der Erstmessung und Abschlussmessung dargestellt, um diejenigen Themen sichtbar hervortreten zu lassen, die zu einem Messzeitpunkt relativ wichtiger waren als zum anderen. Die 85 Themen verteilten sich zur Erstmessung auf insgesamt 28 Rangplätze, zur Abschlussmessung auf 21 Rangplätze. Der vorletzte Rangplatz (hellgrau markiert) kennzeichnet jeweils die Themen, die von nur zwei Coaching-Partnern genannt wurden. Der letzte Rangplatz (dunkelgrau markiert) kennzeichnet jeweils die Themen, die von nur einem Coaching-Partner genannt wurden. Zudem wurden einige Themen von keinem Coaching-Partner genannt. Diese sind mit einem „Strich“ gekennzeichnet

Tabelle 27:
Rangfolge der genannten Themen pro Messzeitpunkt über alle Hierarchieebenen hinweg (N = 49)

Thema	*Rangplatz*		
	Gesamt	*Erst-Messung*	*Abschluss-Messung*
Eigene Rolle	1	1	1
Kommunikationsverhalten (eigenes, anderer)	1	2	3
Rollenverständnis	2	3	3
Führungsstil, -verständnis, -stärke	3	6	1
Beziehung zu Kollegen	4	5	4
Beziehung zu Vorgesetzten	4	9	2
Einstellungen/ Werte	4	8	5
Selbst- vs. Fremdbild	4	4	6
Unternehmenskultur	4	7	6
Eigenes Führungsverhalten	5	6	6
Machtfragen im Unternehmen	5	7	7
Persönliche Verhaltensthemen	6	5	5
Eigene Geschichte/ Biografie	7	6	11
Optimierung des öffentlichen Auftritts/ der persönlichen Wirkung	7	8	4
Persönlichkeitsentwicklung	8	14	5
Machtfragen, von denen man selbst betroffen ist	9	11	9
Rolle und Form der Kommunikation, Rolle der Sprache	9	10	8
Selbstwirksamkeit	9	11	9
Verbesserung Management-/ Führungskompetenz	9	13	9
Beziehung zu Mitarbeitern	10	11	8
Eigene Zukunftsvorstellungen	10	14	10
Karriereentwicklung	11	16	9
Selbstsicherheit	11	11	12
Beziehungsanalysen	12	16	10
Strategie	12	17	8
Wertschätzung/ Sympathie/ Vertrauen	12	15	12
Entwicklung der eigenen Netzwerke	13	15	11
Konfliktverhalten (eigenes, anderer)	13	11	10

Thema	*Rangplatz*		
	Gesamt	*Erst-Messung*	*Abschluss-Messung*
Position in Hierarchie	13	12	12
Führung in der Organisation	14	15	15
Persönliche Einstellungsthemen	14	17	10
Sozialkompetenz/ soziale Intelligenz	14	17	12
Feedbacksuche	15	17	12
Innenpolitik im Unternehmen (Mikropolitik)	16	20	12
Verhaltensspielregeln	16	14	15
Arbeitsverhalten	17	19	12
Leistungsverbesserung	17	19	13
Selbstmanagement/ Stressmanagement	17	19	11
Arbeitsausgleich (Work-Life-Balance)	18	20	17
Arbeitsweise im eigenen Verantwortungsbereich	18	21	15
Nähe, Distanz	18	17	17
Teamentwicklung mit Kollegen	18	18	17
Familiäre Themen	19	19	17
Veränderung der Berufsrolle	19	23	13
Vorbereitung auf neue Aufgaben	19	21	14
Externes Image des Unternehmens	20	19	20
Klärung/ Strukturierung komplexer Sachverhalte und Situationen	20	22	17
Krisenmanagement (persönlich und auf das Unternehmen bezogen)	20	24	14
Ehrgeiz	21	24	16
Entwicklung eigener Mitarbeiter	21	22	17
Fitness	21	24	15
Umgang mit Erfolg/ Misserfolg	21	23	16
Folgemaßnahmen aus Analysen heraus	22	24	16
Fragen zur Aufbau- und Ablauforganisation	22	21	19
Gesundheitsmanagement	22	23	17
Vorbereitung auf eine neue Position	22	23	16
Vorbereitung auf Führungsaufgaben	22	22	15
Wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens	22	21	15

Thema	*Gesamt*	*Rangplatz* *Erst-Messung*	*Abschluss-Messung*
Auflösung von Denkblockaden	23	24	16
Entwicklungen in der Branche	23	25	17
Persönliche Probleme	23	23	19
Transfer (von Trainingsinhalten, etc.)	23	22	18
Freizeitaktivitäten	24	23	20
Lösung organisatorischer Probleme	24	26	16
Projektplanung/ Projektmanagement	24	24	19
Internes Image des Unternehmens	25	22	-
Perspektiven: Metaebene vs. operative Umsetzungsdetails	25	23	18
Projektaktivitäten	26	25	17
Verhältnis Vorstand - Aufsichtsrat	26	27	16
Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung	27	26	20
Karriereberatung	27	26	20
Mitarbeiterthemen	27	26	19
Ausscheiden aus dem Unternehmen/ Legacy (Vermächtnis)	28	-	18
Motivationsverlust	28	26	20
Politische Umfeldthemen	28	27	20
Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz	28	27	20
Wunsch nach Neuorientierung	28	27	20
eigene Weiterbildung	29	27	21
Entlassungen/ Outplacement	29	26	-
Wechsel in ein anderes Unternehmen	29	28	19
Berufliche Stagnation	30	27	-
Effizienzsteigerungsprogramme	30	27	-
Einkommensfragen	30	-	20
Gesellschaftspolitische Themen	30	28	21
Mobbing	30	27	-

Bemerkung: Rangplätze insgesamt: Erstmessung = 28, Abschlussmessung =21
Hellgrau: $n = 2$; Dunkelgrau: $n = 1$

Im Folgenden werden nicht alle Ergebnisse beschrieben, sondern nur einzelne Kernaspekte herausgegriffen. Es lassen sich bei der Betrachtung des Vergleichs zwischen den Rangfolgen innerhalb der beiden Messzeitpunkte mehrere Unterschiede ausmachen:

- Zur Erstmessung gibt es einen deutlich höheren Rangplatz als zur Abschlussmessung bei dem Thema „Eigene Geschichte/ Biografie“. Es ließen sich unter den ersten 20 Rangplätzen keine weiteren Themen finden, die zur Erstmessung einen höheren Rangplatz aufwiesen als zur Abschlussmessung

- Zur Abschlussmessung finden sich höhere Rangplätze als zur Erstmessung bei den folgenden Themen wieder: „Führungsstil, -verständnis, -stärke“, „Beziehung zu Vorgesetzten“, „Persönlichkeitsentwicklung“, „Karriereentwicklung“, „Beziehungsanalysen“, „Strategie“, „Persönliche Einstellungsthemen“, „Sozialkompetenz/ soziale Intelligenz“, „Feedbacksuche“, „Innenpolitik im Unternehmen (Mikropolitik)“, „Selbstmanagement/ Stressmanagement“, „Veränderung der Berufsrolle“ und „Krisenmanagement (persönlich und auf das Unternehmen bezogen)“

Es liegen mehrere Themen vor, die innerhalb eines Messzeitpunkts auf dem letzten Rangplatz stehen, weil sie von keinem Coaching-Partner zu diesem Messzeitpunkt genannt wurden, zum anderen Messzeitpunkt hingegen schon:

- Zur Erstmessung wurde das Thema „Ausscheiden aus dem Unternehmen/ Legacy (Vermächtnis)“ (Gesamt-Rangplatz 28) von keinem Coaching-Partner genannt

- Zur Abschlussmessung wurde das Thema „Internes Image des Unternehmens“ (Gesamt-Rangplatz 25) von keinem Coaching-Partner genannt

Zudem finden sich einige Themen, die zu beiden Messzeitpunkten auf sehr niedrigen Rangplätzen lagen und keine weitere Bedeutung hatten. Über beide Messzeitpunkte hinweg auf dem letzten Rangplatz lag das Thema „Gesellschaftspolitische Themen“. Hier waren die Häufigkeiten zudem mit jeweils einer Nennung sehr gering.

5.3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Hypothesengruppe III

Die Themen wurden deskriptiv analysiert. Als insgesamt am häufigsten genannte Themen im Coaching sind „Eigene Rolle“, „Kommunikationsverhalten (eigenes, anderer)“, „Rollenverständnis“ sowie „Führungsstil, -verständnis, -stärke“ festzuhalten. „Eigene Rolle“ und „Rollenverständnis“ wurden dabei von allen Hierarchieebenen als ähnlich bedeutsam angesehen. Das „Kommunikationsverhalten“ war bei Topmanagern im Vergleich zu Seniormanagern weniger relevant. „Führungsstil, -verständnis, -stärke“ war bei Seniormanagern im Vergleich zu Top- und Mittelmanagern weniger bedeutsam.

Neben diesen genannten Themen zeigten sich noch weitere Themen, die für eine Hierarchieebene relevanter waren als für andere Ebenen:

Bei den Topmanagern zeigten sich als relevantere Themen im Vergleich zu den Senior- und Mittelmanagern „Machtfragen, von denen man selbst betroffen ist“, „Selbstwirksamkeit“, „Innenpolitik im Unternehmen (Mikropolitik)“, „Krisenmanagement (persönlich und auf das Unternehmen bezogen)“ und „Beziehung zu Kollegen“, während Mittelmanager seltener als Senior- und Topmanager „Machtfragen im Unternehmen“ nannten. Bei den Seniormanagern waren im Vergleich zu den Top- und den Mittelmanagern die Themen „Beziehung zu Vorgesetzten“ und „Unternehmenskultur“ bedeutsamer. Die Mittelmanager benannten im Vergleich zu den beiden höheren Hierarchieebenen, den Top- und Seniormanagern, als relevantere Themen vor allem „Eigene Geschichte/ Biografie“, „Selbstsicherheit“ und „Selbstmanagement/ Stressmanagement“, während Topmanager seltener als beide anderen „Selbst- vs. Fremdbild“ nannten. Weiterhin zeigte sich, dass „Persönliche Probleme“ als Thema im Coaching bei Topmanagern gar keine Rolle spielten, das Thema „Externes Image des Unternehmens“ spielte hingegen für Mittelmanager im Coaching gar keine Rolle. Themen wie „Berufliche Stagnation“, „Effizienzsteigerungsprogramme“ und „Mobbing“ spielten für so gut wie keinen der Coaching-Partner eine Rolle. Diese Ergebnisse standen somit mit der Hypothese 1/III in Einklang.

Im Vergleich der Erstmessung und Abschlussmessung zeigten sich ebenfalls bedeutende Unterschiede in der Rangfolge der Themen. Die folgenden Ergebnisse standen mit der Hypothese 2/III in Einklang:

Zur Erstmessung stand im Vergleich zur Abschlussmessung das Thema „Eigene Geschichte/ Biografie“ eher im Vordergrund. Die weit überwiegende Mehrheit der Themen war jedoch zur Abschlussmessung relevanter, so etwa die Themen „Führungsstil, -verständnis, -stärke“, „Beziehung zu Vorgesetzten“, „Persönlichkeitsentwicklung“, „Karriereentwicklung“, „Beziehungsanalysen“, „Strategie“, „Persönliche Einstellungsthemen“, „Sozialkompetenz/ soziale Intelligenz“, „Feedbacksuche“ und „Innenpolitik im Unternehmen (Mikropolitik)“.

Das Thema „Ausscheiden aus dem Unternehmen“ spielte zur Erstmessung gar keine Rolle, zur Abschlussmessung wurde das Thema „Internes Image des Unternehmens“ hingegen gar nicht thematisiert. Zu beiden Messzeitpunkten fast nicht relevant waren „Gesellschaftspolitische Themen“.

5.4 Die Ergebnisse des Business-Coachings (Hypothesengruppe IV)

Neben der persönlichkeitspsychologischen Beschreibung von Top-, Senior- und Mittelmanagern aus großen Wirtschaftsunternehmen war es ein wichtiges Ziel dieser Arbeit, das mit diesen Führungskräften durchgeführte Business-Coaching zu evaluieren. Die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Themen gaben dabei den inhaltlichen Rahmen vor, der zu bearbeiten war.

Das Business-Coaching wurde anhand von vier Ergebniskriterien von den Coaching-Partnern bewertet:

- *Zielerreichungsgrad*,
- *Nutzen*,
- *Zufriedenheit* und
- *Transfer* des Gelernten in den Arbeitskontext.

Die diesbezüglichen Einschätzungen der Coaching-Partner wurden mit dem eigens für diese Studie entwickelten Coaching-Evaluationsfragebogen erhoben (vgl. Kapitel 4.3.2.1 sowie Anhang C).

Als ergänzende Evaluationskriterien des Business-Coachings dienten die Veränderungen der *Privaten Selbstaufmerksamkeit,* der *Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit* und der *Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung* der Coaching-Partner.

Der *Zielerreichungsgrad* wurde über eine fünfstufige Likert-Skala mit den Ankerpunkten 0%, 25%, 50%, 75% und 100% gemessen. Der wahrgenommene *Nutzen*, die *Zufriedenheit* mit der Coaching-Sitzung sowie der *Transfer* von Inhalten der Coaching-Sitzung in die Alltagssituation wurden ebenfalls über fünfstufige Likert-Skalen in Noten von 1 = „sehr hoch/ sehr zufrieden“/ „sehr gut“ bis 5 = „sehr gering“/ „überhaupt nicht“ eingeschätzt. Die Daten zur Evaluation des Business-Coachings wurden jeweils direkt im Anschluss an die Coaching-Sitzung zu den Zeitpunkten Erstmessung und Abschlussmessung erfasst. In Abbildung 28 sind die mittleren Einschätzungen der Coaching-Partner zur Erst- und Abschlussmessung dargestellt.

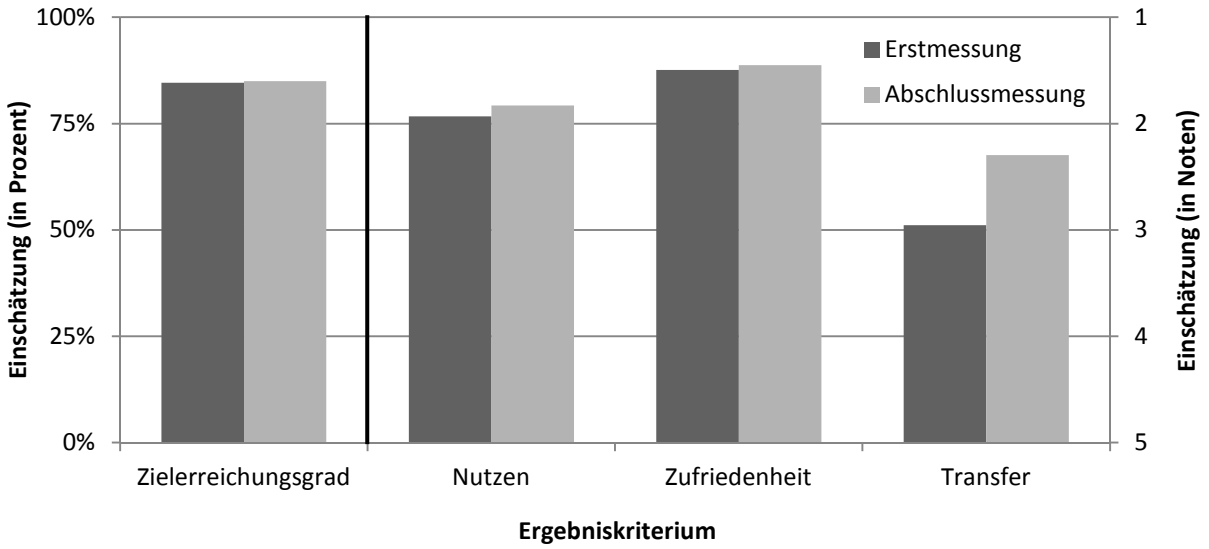

Abbildung 28: Mittlere Einschätzung der verschiedenen Ergebniskriterien des Business-Coachings zur Erst- und Abschlussmessung, über alle Hierarchieebenen hinweg (N = 49)

Um Veränderungen im *Zielerreichungsgrad*, im *Nutzen*, in der *Zufriedenheit* und im *Transfer* sowie in der *Privaten Selbstaufmerksamkeit,* der *Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit* und der *Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung* über die Zeit hinweg zu untersuchen, wurde eine Varianzanalyse mit Messwiederholung durchgeführt. Sie beinhaltete ein 2 (Erst- vs. Abschlussmessung) x 3 (Hierarchieebene Top- vs. Senior- vs. Mittelmanager) x 2 (zwei Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung vs. mehr als zwei Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung)-faktorielles Design mit dem Messzeitpunkt als Messwiederholungsfaktor und der Sitzungszahl als Kontrollfaktor.

Die zweite Analyse mit dem Kontrollfaktor *Coach* wurde nicht varianzanalytisch berechnet, weil eine Reihe von Nullzellenbesetzungen vorlag (siehe jeweils die Tabellen zu den Zellenbesetzungen). Stattdessen wurde für die Analyse der Mittelwerte mit dem Kontrollfaktor Coach ein deskriptiver Ansatz gewählt. Zur detaillierteren Beschreibung des allgemeinen Umgangs mit Nullzellenbesetzungen in der Literatur und in dieser Arbeit sei auf die Beschreibung der statistischen Auswertung in Kapitel 4.5 verwiesen. Die deskriptiven Ergebnisse sollten in nachfolgenden Untersuchungen mit einer größeren Anzahl an Probanden und Coaches in einem Studiendesign mit gleichen Zellbesetzungen inferenzstatistisch abgesichert werden.

Im Folgenden werden zunächst jeweils die inferenzstatistischen (mit der Sitzungszahl als Kontrollfaktor) und deskriptiven Analysen (mit dem Coach als Kontrollfaktor) zur Überprüfung auf a) Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen und b) Unterschiede zwischen den Messzeitpunkten berichtet. Im Anschluss daran werden zur Überprüfung auf c) Haupteffekte der beiden Kontrollfaktoren und Interaktionseffekte die inferenzstatistischen Analysen mit dem Kontrollfaktor Sitzungszahl und die deskriptive Auswertung mit dem Kontrollfaktor Coach berichtet.

Die Effekte bzw. die deskriptiven Indizien für Effekte werden nur dann auch in Abbildungen dargestellt, wenn die Effekte signifikant wurden oder die deskriptiven Werte auf einen bedeutsamen Trend hinzuweisen schienen.

Die in Bezug auf die einzelnen Ergebniskriterien im Text jeweils angegebenen Gesamt-Mittelwerte (über alle Hierarchieebenen und beide Messzeitpunkte) beziehen sich auf Personen, die zu mindestens einem der beiden Messzeitpunkte Angaben machten (bei Zielerreichungsgrad, Nutzen, Zufriedenheit und Transfer) bzw. auf Personen, die zur Erstmessung Angaben machten (bei Privater und Öffentlicher Selbstaufmerksamkeit sowie Allgemeiner Selbstwirksamkeitserwartung). Die in den jeweiligen Tabellen angegebenen Gesamt-Mittelwerte beziehen sich hingegen nur auf die Personen, die zu beiden Messzeitpunkten Angaben machten. Dementsprechend weichen die zugrunde liegende Anzahl Personen sowie die Höhe der Gesamt-Mittelwerte im Text von denen in den Tabellen ab.

Bei Privater und Öffentlicher Selbstaufmerksamkeit sowie Allgemeiner Selbstwirksamkeitserwartung trifft dies zusätzlich auf die einzelnen Hierarchieebenen zu: die zugrunde liegende Anzahl Personen und die berichteten Mittelwerte im Text (zur Erstmessung erhoben) weichen von denen in den Tabellen (über beide Messzeitpunkte erhoben) ab.

Zu den Ergebniskriterien wurden zwei Hypothesen unter der Hypothesengruppe IV zusammengefasst:

Die erste Hypothese ist eine Minimum-Effekt-Hypothese, nach der Top-, Senior- und Mittelmanager das erlebte Business-Coaching sehr ähnlich bewerten, bzw. nur mit minimalen Unterschieden.

Hypothese 1/IV lautet:

> Die Unterschiede zwischen Top-, Senior- und Mittelmanagern in der Bewertung des Business-Coachings sind vernachlässigbar gering. Dies zeigt sich an nur minimalen Effekten bei der Betrachtung der Unterschiede der Ergebniskriterien *Zielerreichungsgrad*, *Nutzen*, *Zufriedenheit* und *Transfer*.
>
> Darüber hinaus zeigen sich ebenfalls nur minimale Effekte in den Veränderungswerten zwischen Top-, Senior- und Mittelmanagern hinsichtlich der *Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit*, der *Privaten Selbstaufmerksamkeit* sowie der *Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung*. Minimale Effekte liegen dabei unter $\eta_{\text{partiell}}^2 = 0.05$.

Die zweite Hypothese schließlich thematisiert die Unterschiede bzw. Veränderungen, die beim Vergleich von Erst- und Abschlussmessung erwartet wurden.

Hypothese 2/IV lautet:

> Es zeigt sich ein positiver Anstieg der Coaching-Bewertungen von der Erst- zur Abschlussmessung in den Ergebniskriterien *Zielerreichungsgrad*, *Nutzen*, *Zufriedenheit* und *Transfer* als auch in den Persönlichkeitsmerkmalen *Öffentliche*

Selbstaufmerksamkeit, Private Selbstaufmerksamkeit und der *Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung*.

Zusätzlich zu den hypothesengeleiteten numerischen Angaben wurden die Coaching-Partner gebeten, konkrete Ziele sowie Beispiele zu den Bereichen zu nennen, in denen ein Transfer gelungen war und welche Art von Nutzen sie für die Arbeitspraxis aus der Coaching-Sitzung gezogen hatten. Die einzelnen Aussagen der Teilnehmer wurden – wie in Kapitel 4.3.2.1 beschrieben – zunächst in gleichartigen Nennungen zusammengefasst.

Für die Gesamtnennungen, den Vergleich der Hierarchieebenen und den Vergleich von Erst- und Abschlussmessung werden im Folgenden jeweils die häufigsten Nennungen berichtet. Bei den Vergleichen zwischen den Hierarchieebenen und zwischen den Messzeitpunkten wurde bewusst ein deskriptiver Ansatz gewählt und auf eine inferenzstatistische Prüfung verzichtet. Die ungleichen und teilweise sehr geringen Zellenbesetzungen ließen keine inferenzstatistische Prüfung mittels χ^2-Tests zu. Gleichwohl besaßen die Daten einen zusätzlichen Erkenntniswert für die Beantwortung der vorliegenden Fragestellung. Daher wurde als angemessenes Vorgehen mit Berücksichtigung aller damit einhergehenden Limitationen eine deskriptive Beschreibung der Ergebnisse vorgenommen, um weitere Hinweise für die Beantwortung der in der Hypothese formulierten Fragestellung der Untersuchung zu gewinnen. Ergänzt und weiter abgesichert werden sollten diese Ergebnisse in zukünftigen Untersuchungen entweder durch inferenzstatistische Prüfungen mittels χ^2-Tests oder durch die Analyse von qualitativen Interviewdaten, zum Beispiel in Einzelfallstudien (siehe Kapitel 6; vgl. auch Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

Die vollständigen Abbildungen sind im Anhang B grafisch wiedergegeben.

5.4.1 Erstes Ergebniskriterium: Der Zielerreichungsgrad der Coaching-Partner (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe IV)

Im Folgenden wird hypothesengeleitet dargestellt, wie hoch der *Zielerreichungsgrad* im Vergleich der Hierarchieebenen untereinander über beide Messzeitpunkte hinweg sowie zur Erst- und zur Abschlussmessung eingeschätzt wurde.

Der Zielerreichungsgrad wurde über eine fünfstufige Likert-Skala mit den Ankerpunkten 0%, 25%, 50%, 75% und 100% gemessen. Die Zellenbesetzungen zu den beiden Analysen befinden sich in Tabelle 28 und Tabelle 29. Die Mittelwerte und Standardabweichungen für den *Zielerreichungsgrad* nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit den Kontrollfaktoren Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung und durchführender Coach sind in Tabelle 30 und Tabelle 31 dargestellt. In die an dieser Stelle und in den folgenden Unterkapiteln berichteten Varianzanalysen flossen jeweils die Daten der Coaching-Partner ein, die Angaben sowohl zur Erst- als auch zur Abschlussmessung gemacht hatten. Der Umfang dieser Teilstichproben ist jeweils gekennzeichnet.

Tabelle 28:
Zellenbesetzungen zum Zielerreichungsgrad mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N = 30)

Kontrollfaktor Anzahl Coaching-Sitzungen	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 2	3	4	7	14
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 2	3	7	6	16
Gesamt	6	11	13	30

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 29:
Zellenbesetzungen zum Zielerreichungsgrad mit Kontrollfaktor Coach (N = 30)

Kontrollfaktor Coach	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coach 1	6	6	4	16
Coach 2	0	5	2	7
Coach 3	0	0	7	7
Gesamt	6	11	13	30

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 30:
Zielerreichungsgrad nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =30)

Hierarchieebene / *Coaching-Sitzungen*		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	6	90.28	14.35	91.67	10.54	88.89	19.48
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	3	86.11	20.55	91.67	14.43	80.56	26.79
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	3	94.44	6.36	91.67	8.33	97.22	4.81
Seniormanagement	11	78.41	18.26	79.17	19.90	77.65	24.03
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	4	86.46	13.77	87.50	10.76	85.42	17.18
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	7	73.81	19.83	74.40	23.00	73.21	27.41
Mittelmanagement	13	84.46	12.94	80.13	18.57	88.78	13.33
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	7	86.31	15.40	81.55	23.06	91.07	11.89
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	6	82.29	10.35	78.47	13.54	86.11	15.52
Gesamt	**30**	**83.40**	**15.48**	**82.08**	**17.95**	**84.72**	**19.18**
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	14	86.31	14.77	85.42	17.96	87.20	16.22
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	16	80.86	16.11	79.17	18.00	82.55	21.74

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind Prozentwerte.

Tabelle 31:
Zielerreichungsgrad nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =30)

Hierarchieebene / *Coach*		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	6	90.28	14.35	91.67	10.54	88.89	19.48
Coach 1	6	90.28	14.35	91.67	10.54	88.89	19.48
Coach 2	0	-	-	-	-	-	-
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Seniormanagement	11	78.41	18.26	79.17	19.90	77.65	24.03
Coach 1	6	82.29	13.29	86.81	8.51	77.78	19.48
Coach 2	5	73.75	23.74	70.00	26.58	77.50	31.12
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Mittelmanagement	13	84.46	12.94	80.13	18.57	88.78	13.33
Coach 1	4	78.65	18.03	72.92	24.88	84.38	11.97
Coach 2	2	87.50	17.68	91.67	11.79	83.33	23.57
Coach 3	7	86.90	9.37	80.95	16.64	92.86	12.20
Gesamt	**30**	**83.40**	**15.48**	**82.08**	**17.95**	**84.72**	**19.18**
Coach 1	16	84.38	14.73	85.16	15.59	83.59	17.51
Coach 2	7	77.68	21.74	76.19	24.62	79.17	27.32
Coach 3	7	86.90	9.37	80.95	16.64	92.86	12.20

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind Prozentwerte.

Die durchschnittliche Bewertung des *Zielerreichungsgrades* (gemessen über die drei wichtigsten Ziele – siehe Anhang A) über alle Personen, die zu mindestens einem Messzeitpunkt Angaben machten ($N = 46$) lag bei $M = 85.64\%$ ($SD = 15.00\%$) über beide Messzeitpunkte und die drei Hierarchieebenen hinweg.

Die Bewertung des Zielerreichungsgrades von Top-, Senior- und Mittelmanagern

Bei der deskriptiven Betrachtung des mittleren *Zielerreichungsgrades* (gemessen über die drei wichtigsten Ziele) des Business-Coachings in der Stichprobe von $N = 30$ Coaching-Partnern mit Angaben zu beiden Messzeitpunkten zeigte sich, dass sich Top-, Senior- und Mittelmanager nur geringfügig in ihren Bewertungen zu unterscheiden schienen. Die Werte der Topmanager lagen bei $M = 90.28\%$ ($SD = 14.35\%$), die der Seniormanager bei $M = 78.41\%$ ($SD = 18.26\%$) und die Mittelmanager schätzten den Grad der Zielerreichung mit $M = 84.46\%$ ($SD = 12.94\%$) ein (Tabelle 30 und Tabelle 31).

Bei der inferenzstatistischen Prüfung mit dem Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung waren entgegen der Hypothese 1/IV die Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen allerdings zu groß, um sie als vernachlässigbar gering einzustufen, $F_{\text{Sitzungen}}(2, 24) = 0.80$, $p > .46$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .06$.

Das Ergebnis steht also nicht in Einklang mit der Hypothese 1/IV.

Die Bewertung des Zielerreichungsgrades zur Erst- und zur Abschlussmessung

Bei der deskriptiven Betrachtung der Bewertung des *Zielerreichungsgrades* zeigte sich, dass sich die Mittelwerte von Erst- und Abschlussmessung nicht bedeutsam voneinander zu unterscheiden schienen (Erstmessung: $M = 82.08\%$, $SD = 17.95\%$; Abschlussmessung: $M = 84.72\%$, $SD = 19.18\%$). Eine statistische Analyse mit dem Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung ergab keinen signifikanten Unterschied, $F_{\text{Sitzungen}} < 1$, $p > .43$. D.h., der Zielerreichungsgrad war zur Erst- und zur Abschlussmessung in etwa gleich hoch.

Dieses Teilergebnis steht nicht in Einklang mit der Hypothese 2/IV.

Der Einfluss der Anzahl der Coaching-Sitzungen und des durchführenden Coaches

In den Messwiederholungsanalysen mit dem Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung waren weder Haupteffekte noch die Interaktionen signifikant, alle $F_{\text{Sitzungen}}$s < 1, ps $> .43$.

Auch für die deskriptive Analyse der Mittelwerte der jeweiligen Coaches (Tabelle 31) konnten keine bedeutsamen Unterschiede festgestellt werden.

5.4.2 Die Nennungen zu den Zielen der Coaching-Partner

Im Folgenden wird auf explorativer Basis dargestellt, welche Ziele von den Coaching-Partnern allgemein erwähnt wurden und ob es Unterschiede zwischen der Erst- und der Abschlussmessung gab.

In der Regel werden in den Abbildungen die zehn häufigsten Items aufgeführt, um eine sinnvolle Priorisierung vorzunehmen. Im Fall einer mehrfachen Besetzung eines Rangplatzes werden die in der Abbildung nicht aufgeführten Items des letzten dargestellten Rangs im Text erwähnt. Die vollständigen Abbildungen finden sich jeweils im Anhang B. Die Beschreibung im Text konzentriert sich auf die wesentlichen Inhalte der Abbildungen. Gleiches gilt auch für alle weiteren Abbildungen zu den Ergebnissen zu *Nutzen* und *Transfer*.

Vergleich der Nennungen der Ziele der Gesamtstichprobe

Insgesamt wurden von den befragten 49 Führungskräften 188 Angaben zu den *Zielen* ihres Business-Coachings gemacht. Diese Zahl ergab sich aus der Tatsache, dass jeder Coaching-Partner die Möglichkeit hatte, sowohl zum Zeitpunkt der Erstmessung als auch zum Zeitpunkt der Abschlussmessung die drei für ihn wichtigsten Ziele zu nennen. Um dennoch eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wurde nur die Anzahl der Coaching-Partner untersucht, die hier Nennungen zur Erst- oder Abschlussmessung gemacht hatten. Von den insgesamt 49 Coaching-Partnern machte jeder Angaben zu seinen Zielen zu mindestens einem Messzeitpunkt (Erst- oder Abschlussmessung). Tabelle 32 gibt einen detaillierten Überblick über die Verteilung der Coaching-Partner und ihrer Nennungen auf die Hierarchieebenen und die Messzeitpunkte.

Tabelle 32:
Anzahl der Nennungen zu Zielen im Coaching (N = 49)

	Hierarchieebene							
	TM		*SM*		*MM*		*Gesamt*	
	n	*Nennungen*	*n*	*Nennungen*	*n*	*Nennungen*	*N*	*Nennungen*
Erstmessung	10	21	21	53	15	37	46	111
Abschlussmessung	6	16	14	29	14	32	34	77
Gesamt	10	37	23	82	16	69	49	188

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Betrachtet man die zehn häufigsten Nennungen der Coaching-Partner zu ihren Zielen im Business-Coaching über alle Hierarchieebenen und Messzeitpunkte hinweg, dann zeigt sich insgesamt an den ungestützt abgefragten Angaben, dass an der Spitze die Planung der Coaching-Maßnahme selbst („Coaching-Maßnahme gestalten“), sowie „Konkrete Umsetzungsimpulse“ stehen (vgl. Abbildung 29 und Anhang B für einen Überblick über alle Nennungen zu den 21 Zielen)[8]. Danach folgt die Zielkategorie „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“. Mit gleicher Häufigkeit schließen sich „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“, „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ und „Sitzungen/ Meetings vorbereiten“ an. „Eigene Rolle/ Position klären; Zukünftige Funktion vorbereiten“, „Feedback“ sowie „Tests/ Fragebögen und deren Interpretation“ und abschließend „Selbstmanagement optimieren“ runden die häufigsten Angaben ab.

[8] Der Vorgang der Aggregation von den Angaben der Coaching-Partner zu den finalen Ziel-Kategorien wird in der Methode (Kapitel 4.3.2.1) erläutert. Gleiches trifft auf die Nutzen- und Transfer-Nennungen zu.

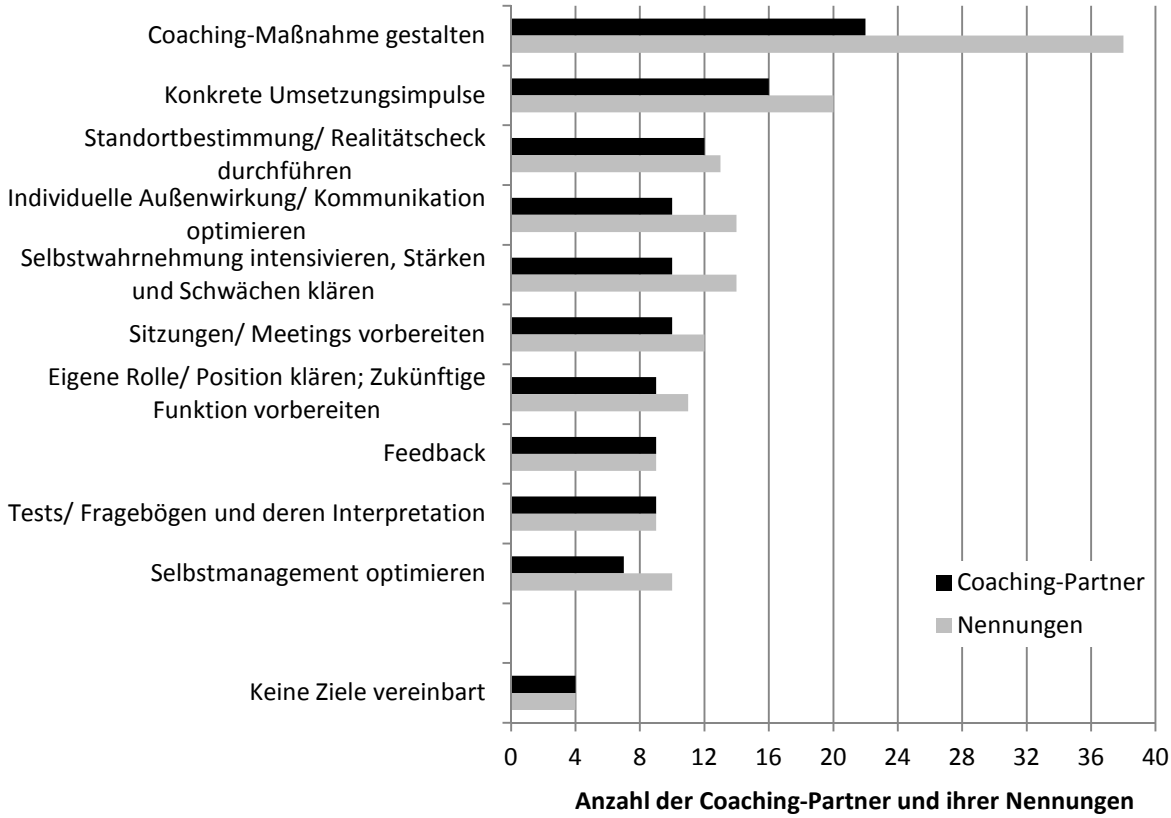

Abbildung 29: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu ihren Zielen im Business-Coaching, über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg ($N = 49$)

Vergleich der Nennungen der Ziele von Top-, Senior- und Mittelmanagern

An dieser Stelle geht es darum, die Ziel-Angaben der Manager der verschiedenen Hierarchieebenen näher zu betrachten, um nach möglichen relevanten Übereinstimmungen bzw. Unterschieden zu suchen. Insgesamt wurden 21 Ziele genannt. Davon wurden von Topmanagern 12 Ziele genannt, die sich auf 4 Rangplätze verteilten. Von Seniormanagern wurden 20 Ziele genannt, die sich auf 7 Rangplätze verteilten. Von Mittelmanagern wurden 16 Ziele genannt, die sich auf 8 Rangplätze verteilten. Ziele auf dem vorletzten Rangplatz wurden dabei jeweils von nur zwei Coaching-Partnern genannt, Ziele auf dem letzten Rangplatz von nur einem Coaching-Partner.

Wenn man die Beschreibung der Zielangaben nach den Hierarchieebenen differenziert, fällt auf, dass das Bild von einer erheblichen Heterogenität geprägt ist (siehe Abbildung 30 zu den häufigsten Nennungen, und Anhang B für einen Überblick über alle Nennungen der Top-, Senior- und Mittelmanager zu den 21 Zielen):

- Die „Gestaltung der Coaching-Maßnahme“ ist das wichtigste Ziel für die Top- und Mittelmanager, bei den Seniormanagern wird es als zweithäufigstes Ziel genannt. Bei den Seniormanagern liegt hingegen „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“ an der Spitze, welche bei den Top- und Mittelmanagern keinen hohen Rang einnimmt. „Konkrete Umsetzungsimpulse“ liegen bei den Seniormanagern ebenfalls auf

Rang 1 und bei den Mittelmanagern auf Rang 2 der zehn häufigsten Nennungen, bei den Topmanagern werden sie hingegen von nur wenigen Coaching-Partnern genannt. Als zweithäufigstes Ziel bei den Topmanagern folgt „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“, bei den Seniormanagern mit Rang 5 und den Mittelmanagern mit Rang 4 ist dieses Ziel hingegen weniger relevant.

- Bei den Seniormanagern wird ebenfalls als zweithäufigstes Ziel „Sitzungen/ Meetings vorbereiten“ genannt.
- Bei den Topmanagern folgen auf Rang 3 in gleicher geringerer Häufigkeit die Ziele „Feedback“, „Selbstmanagement optimieren“, „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ und der „Einsatz von Tests/ Fragebögen und deren Interpretation“. Auf Rang 4 von jeweils einem Topmanager genannt wurden die Ziele „Eigene Rolle/ Position klären“, „Zukünftige Funktion vorbereiten“, „Konkrete Umsetzungsimpulse“ und „Umsetzung unternehmensbezogener Themen“. Zu sonstigen Themen gab es von zwei Topmanagern Nennungen. Ebenfalls zwei Topmanager gaben an, „keine Ziele vereinbart“ zu haben.
- Bei den Seniormanagern schließen sich auf Rang 3 die Aspekte „eigene Rolle/ Position klären; zukünftige Funktion vorbereiten“ sowie das „Feedback“ an. „Selbstmanagement optimieren“ und „Vision/ Strategie diskutieren, umsetzen“ folgen mit gleicher Häufigkeit. „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“ und nachfolgend die „Führungskompetenz entwickeln“ runden die Ziele ab, wobei der letzte Punkt nur noch von zwei Seniormanagern genannt wird. Ebenfalls zwei Seniormanager gaben an, „keine Ziele vereinbart“ zu haben.
- Bei den Mittelmanagern folgt auf Rang 3 „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“, welche weder bei den Top- noch bei den Seniormanagern häufig genannt wird, sowie der „Einsatz von Tests/ Fragebögen und deren Interpretation“. „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“ schließt sich an, danach folgt „Sitzungen/ Meetings vorbereiten“. Anschließend auf gleicher Höhe genannt werden die Ziele „Individuelle Außenwirkung und Kommunikation optimieren“ sowie „Eigene Rolle/ Position klären; Zukünftige Funktion vorbereiten“. Die von jeweils zwei Mittelmanagern genannte „Umsetzung unternehmensbezogener Themen“ und das „Feedback“ schließen die Ziele der Mittelmanager ab. Keiner der Mittelmanager gab an, „keine Ziele vereinbart“ zu haben.
- Es fällt weiterhin auf, dass die Topmanager außer „Coaching-Maßnahme gestalten“ und „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“ kaum Ziele nannten. Alle weiteren Ziele werden nur von maximal zwei Topmanagern genannt.

Die nachfolgenden Abbildungen verdeutlichen noch einmal die geschilderten Sachverhalte. In den Abbildungen nicht dargestellt sind auf dem letzten aufgeführten Rang bei Topmanagern die weiteren Items „Teamentwicklung“ und „Emotionale Entlastung/ Affektregulation“ (von jeweils einem Topmanager genannt), bei Seniormanagern die Items „Umsetzung unternehmensbezogener Themen“, „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ sowie Konfliktmanagement (von jeweils zwei Seniormanagern genannt) und bei Mittelmanagern keine weiteren Items.

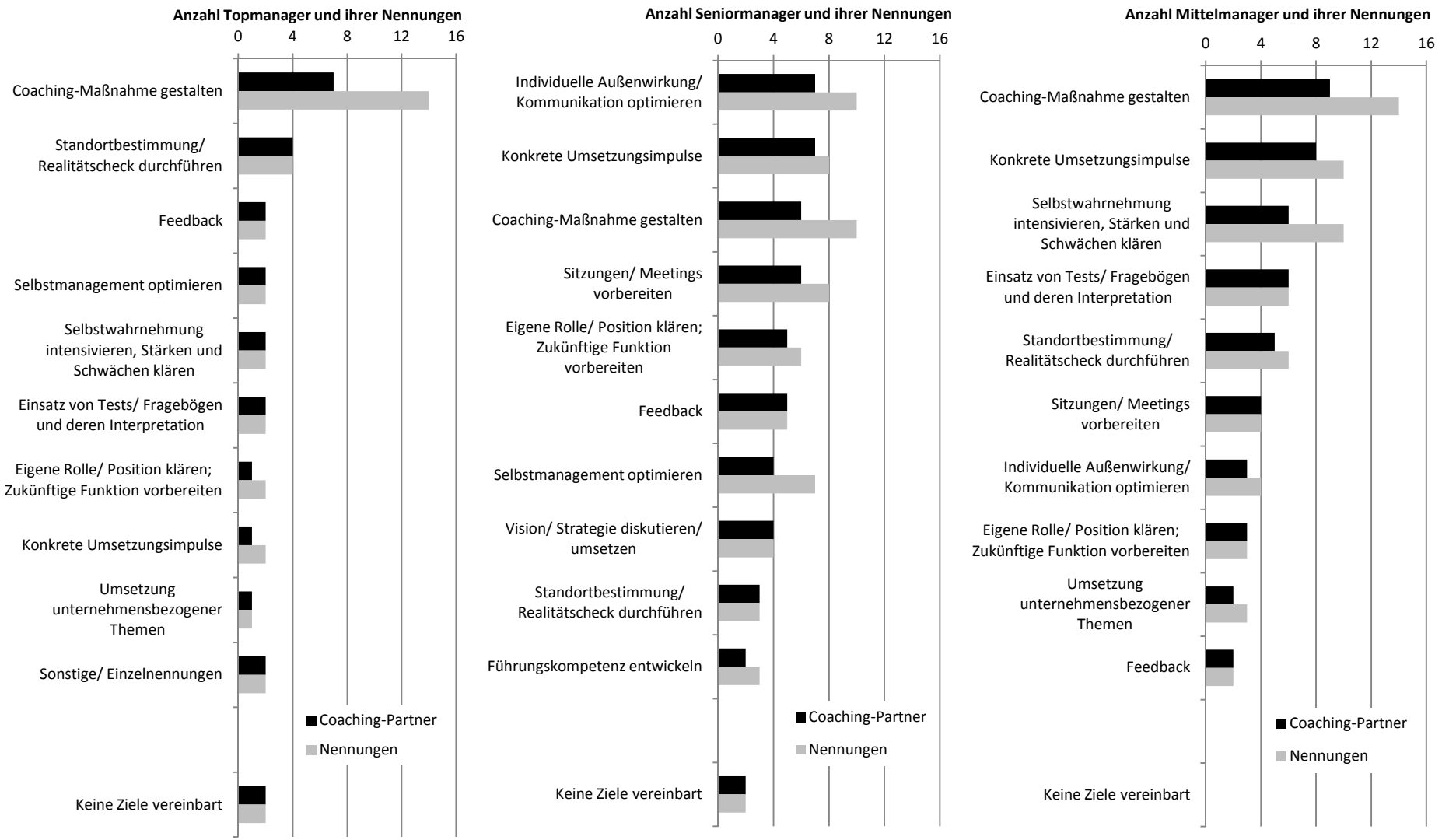

Abbildung 30: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu den Zielen im Business-Coaching, im Vergleich der Hierarchieebenen über beide Messzeitpunkte hinweg ($N = 49$)

Vergleich der Nennungen der Ziele zur Erst- und zur Abschlussmessung

Die deskriptive Betrachtung der Zielhäufigkeiten zu den beiden Messzeitpunkten[9] beginnt mit der auffallenden Häufigkeit des Ziels „Coaching-Maßnahme gestalten“ zum Zeitpunkt der Erstmessung – was sich zum Zeitpunkt der Abschlussmessung deutlich reduzierte (vgl. Abbildung 31 zu den häufigsten Nennungen und Anhang B für einen Überblick über alle Nennungen zu den 21 Zielen). Bei der zweithäufigsten Ziel-Kategorie „Konkrete Umsetzungsimpulse“ lässt sich eine leichte Abnahme von der Erst- zur Abschlussmessung feststellen. „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“ ließ von der Erst- zur Abschlussmessung deutlich nach, ebenso die Ziele „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“ und „Sitzungen/ Meetings vorbereiten“. Mit einem minimalen Unterschied in den Nennungshäufigkeiten gilt dies auch für das Ziel „Feedback.“ Eine Steigerung der Häufigkeiten von der Erst- zur Abschlussmessung hingegen ist sichtbar bei den Zielkategorien „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“, „Selbstmanagement optimieren“ und vor allem „Tests/ Fragebögen und deren Interpretation“. Gleich häufig zu beiden Messzeitpunkten wurde das Ziel „Eigene Rolle/ Position klären; Zukünftige Funktion vorbereiten“ genannt.

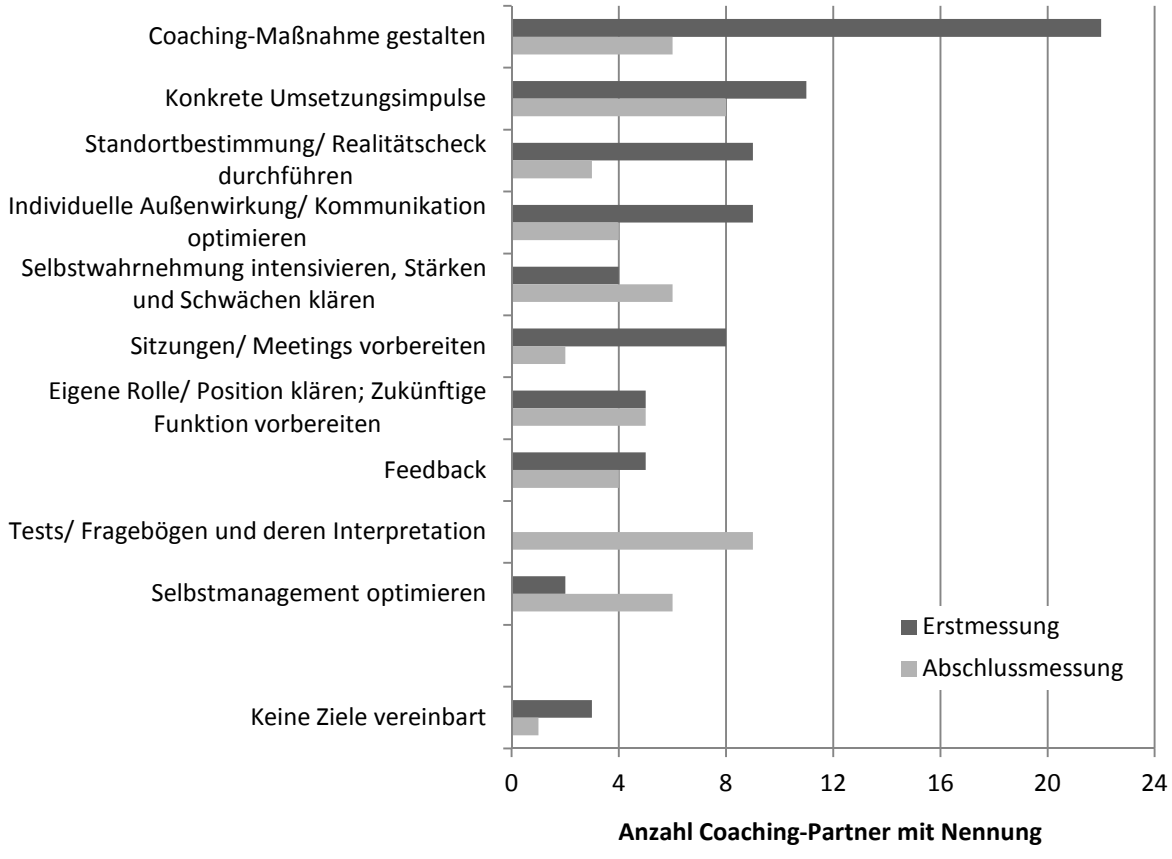

Abbildung 31: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu den Zielen im Business-Coaching zu Erstmessung und Abschlussmessung ($N_{\text{Erstmessung}} = 46$, $N_{\text{Abschlussmessung}} = 34$)

[9] Von den insgesamt 49 Coaching-Partnern liegen zur Erstmessung von 46 Personen Angaben zu Zielen vor, zur Abschlussmessung von 34 Personen.

5.4.3 Zweites Ergebniskriterium: Der Nutzen für die Coaching-Partner (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe IV)

Im Folgenden wird hypothesengeleitet dargestellt, wie hoch der *Nutzen* im Vergleich der Hierarchieebenen untereinander über beide Messzeitpunkte hinweg sowie zur Erst- und zur Abschlussmessung eingeschätzt wurde.

Der wahrgenommene *Nutzen* wurde über eine fünfstufige Likert-Skala in Noten von 1 = „sehr hoch“ bis 5 = „sehr gering“ eingeschätzt. Die Zellenbesetzungen zu den beiden Analysen sind in Tabelle 33 und Tabelle 34 dargestellt. Die Mittelwerte und Standardabweichungen für den Nutzen nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit den Kontrollfaktoren *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung* und durchführender *Coach* sind in Tabelle 35 und Tabelle 36 dargestellt.

Tabelle 33:
Zellenbesetzungen zum Nutzen mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N = 37)

Kontrollfaktor Anzahl Coaching-Sitzungen	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 2	3	6	9	18
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 2	4	9	6	19
Gesamt	7	15	15	37

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 34:
Zellenbesetzungen zum Nutzen mit Kontrollfaktor Coach (N = 37)

Kontrollfaktor Coach	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coach 1	6	7	5	18
Coach 2	1	8	3	12
Coach 3	0	0	7	7
Gesamt	7	15	15	37

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 35:
Nutzen nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt
mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =37)

Hierarchieebene		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
Coaching-Sitzungen	*N*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	7	1.93	0.45	2.00	0.58	1.86	0.69
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	3	2.00	0.50	1.67	0.58	2.33	0.58
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	4	1.88	0.48	2.25	0.50	1.50	0.58
Seniormanagement	15	1.97	0.48	1.87	0.64	2.07	0.59
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	6	1.67	0.52	1.50	0.55	1.83	0.75
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	9	2.17	0.35	2.11	0.60	2.22	0.44
Mittelmanagement	15	1.77	0.68	1.93	0.80	1.60	0.74
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	9	1.78	0.71	1.89	0.78	1.67	0.87
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	6	1.75	0.69	2.00	0.89	1.50	0.55
Gesamt	**37**	**1.88**	**0.56**	**1.92**	**0.68**	**1.84**	**0.69**
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	18	1.78	0.60	1.72	0.67	1.83	0.79
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	19	1.97	0.51	2.11	0.66	1.84	0.60

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind Noten.

Tabelle 36:
Nutzen nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =37)

Hierarchieebene Coach		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	7	1.93	0.45	2.00	0.58	1.86	0.69
Coach 1	6	1.83	0.41	1.83	0.41	1.83	0.75
Coach 2	1	2.50	-	3.00	-	2.00	-
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Seniormanagement	15	1.97	0.48	1.87	0.64	2.07	0.59
Coach 1	7	1.79	0.57	1.86	0.90	1.71	0.49
Coach 2	8	2.13	0.35	1.88	0.35	2.38	0.52
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Mittelmanagement	15	1.77	0.68	1.93	0.80	1.60	0.74
Coach 1	5	1.90	0.65	2.00	0.71	1.80	0.84
Coach 2	3	2.33	0.76	2.67	0.58	2.00	1.00
Coach 3	7	1.43	0.53	1.57	0.79	1.29	0.49
Gesamt	**37**	**1.88**	**0.56**	**1.92**	**0.68**	**1.84**	**0.69**
Coach 1	18	1.83	0.51	1.89	0.68	1.78	0.65
Coach 2	12	2.21	0.45	2.17	0.58	2.25	0.62
Coach 3	7	1.43	0.53	1.57	0.79	1.29	0.49

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind Noten.

Der mittlere *Nutzen* des durchgeführten Business-Coachings wurde von allen Personen, die zu mindestens einem Messzeitpunkt Angaben machten ($N = 49$) über alle Hierarchieebenen und beide Messzeitpunkte hinweg mit $M = 1.87$ ($SD = 0.56$) beurteilt.

Die Bewertung des Nutzens von Top-, Senior- und Mittelmanagern

Ähnlich wie beim *Zielerreichungsgrad,* stellte sich auch bei den Bewertungen des *Nutzens* in der Stichprobe von $N = 37$ Coaching-Partnern mit Angaben zu beiden Messzeitpunkten der deskriptive Eindruck ein, dass Top-, Senior- und Mittelmanager sich nur minimal in ihren Angaben unterschieden. Während Topmanager den *Nutzen* mit $M = 1.93$ ($SD = 0.45$) bewerteten, beurteilten Seniormanager den Nutzen mit $M = 1.97$ ($SD = 0.48$) und Mittelmanager mit $M = 1.77$ ($SD = 0.68$).

In den statistischen Analysen mit dem Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung zeigte sich, dass die Unterschiede zwischen Top-, Senior- und

Mittelmanagern bei der Bewertung des Coaching-Nutzens gemäß der Minimumeffekt-Hypothese vernachlässigbar gering waren, $F_{\text{Sitzungen}}(2, 31) = 0.34$, $p > .72$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .02$.

Die Bewertung des Nutzens zur Erst- und zur Abschlussmessung

Entgegen der Hypothese 2/IV stieg die Bewertung des *Nutzens* von der Erst- zur Abschlussmessung deskriptiv betrachtet nicht positiv an (Erstmessung: $M = 1.92$, $SD = 0.68$; Abschlussmessung: $M = 1.84$, $SD = 0.69$). Es zeigte sich auch inferenzstatistisch bei Aufnahme der Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung kein signifikanter Anstieg des Nutzens von der Erst- zur Abschlussmessung in der Stichprobe von $N = 37$ Coaching-Partnern, $F_{\text{Sitzungen}}(2, 31) = 0.21$, $p > .65$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .01$.

Der Einfluss der Anzahl der Coaching-Sitzungen und des durchführenden Coaches

Es zeigte sich in der statistischen Analyse mit dem Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung aber eine signifikante Interaktion der Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung mit dem Messzeitpunkt, $F_{\text{Sitzungen}}(1, 31) = 5.99$, $p < .02$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .16$: Coaching-Partner mit insgesamt drei Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung bewerteten den Nutzen des Coachings am Ende leicht geringer als am Anfang. Demgegenüber bewerteten Coaching-Partner mit mehr als drei Coaching-Sitzungen den Nutzen am Ende höher als am Anfang. Beide Gruppen bewerteten dabei den Nutzen des Coachings am Ende des Untersuchungszeitraums gleich hoch (vgl. Abbildung 32).

Alle anderen Haupteffekte und Interaktionen waren nicht signifikant, alle $F_{\text{Sitzungen}}$s < 2.28 und alle ps $> .12$.

Abbildung 32: Interaktion von Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung und Erhebungszeitpunkt bei der Bewertung des Nutzens über alle Hierarchieebenen hinweg ($N = 37$)

In Bezug auf die deskriptive Analyse mit dem Coach als Kontrollfaktor lässt sich ein Haupteffekt des durchführenden Coachs vermuten (Abbildung 33). Der Nutzen des Business-Coachings scheint unabhängig vom Messzeitpunkt bei Coach 3 ($M = 1.43$, $SD = 0.53$) höher bewertet zu werden als bei Coach 1 ($M = 1.83$, $SD = 0.51$), bei dem wiederum der Nutzen generell höher bewertet zu werden scheint als bei Coach 2 ($M = 2.21$, $SD = 0.45$).

Dabei muss beachtet werden, dass Coach 2 nur einen Coaching-Partner aus dem Topmanagement hatte und Coach 3 ausschließlich Coaching-Partner aus dem Mittelmanagement. Trotz der Aufnahme des Coachs als unabhängiger Kontrollfaktor kann so ein Einfluss der Hierarchieebene auf die Bewertung des Coaching-Nutzens nicht ausgeschlossen werden. Dabei muss die Gefahr von Ausreißern bei kleinen Zellenbesetzungen bis minimal $n = 1$ besonders berücksichtigt werden, weswegen die Ergebnisse sehr vorsichtig zu interpretieren sind. Alle anderen Haupteffekte und Interaktionen sind nicht weiter auffällig.

Weitere bedeutsame Mittelwerts-Unterschiede zwischen den Coaches ließen sich nicht finden.

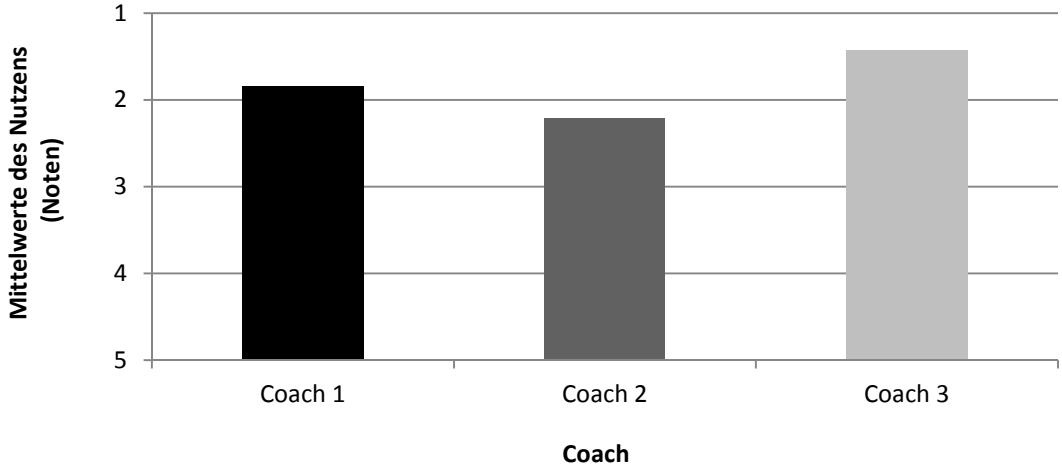

Abbildung 33: Einfluss des Coaches auf die Bewertung des Nutzens über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg ($N = 37$)

5.4.4 Die Nennungen zum Nutzen der Coaching-Partner

Im Folgenden wird auf explorativer Basis dargestellt, welche Angaben zum *Nutzen* von den Coaching-Partnern allgemein gemacht wurden und ob es Unterschiede zwischen der Erst- und der Abschlussmessung gab.

Zum *Nutzen* wurden über beide Messzeitpunkte insgesamt 108 Angaben gemacht. Es wurde für eine bessere Vergleichbarkeit nur die Anzahl der Coaching-Partner untersucht, die Nennungen zum Nutzen zu mindestens einem Messzeitpunkt (Erst- oder Abschlussmessung) machten. Keine Angaben zum Nutzen des Coachings erfolgten von fünf der insgesamt 49 Coaching-Partner. Tabelle 37 gibt Aufschluss darüber, wie sich die Nennungen auf die Hierarchieebenen und die Messzeitpunkte verteilten.

Tabelle 37:
Anzahl der Nennungen zum Nutzen des Coachings (N = 44)

	Hierarchieebene							
	TM		*SM*		*MM*		*Gesamt*	
	n	*Nennungen*	*n*	*Nennungen*	*n*	*Nennungen*	*N*	*Nennungen*
Erstmessung	8	11	19	26	15	22	42	59
Abschlussmessung	4	7	15	25	13	17	32	49
Gesamt	8	18	21	51	15	39	44	108

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Vergleich der Nennungen zum Nutzen der Gesamtstichprobe

In Abbildung 34 sind die häufigsten kategorisierten Inhalte der ungestützt abgefragten Nennungen zum Nutzen wiedergegeben. Die deskriptive Betrachtung zeigt einen klaren Schwerpunkt für die ersten drei genannten Kategorien: „Persönliches Weiterkommen durch Planung konkreter Umsetzungsschritte“, „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ und schließlich „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“. Auf den nächsten Plätzen folgen „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“, „Selbstmanagement optimieren“ und die „Umsetzung unternehmensbezogener Themen“. „Selbstsicherheit erhöhen/ Selbstbehauptung stärken“, „Allgemein individuelle Entwicklung optimieren“ und „Führungskompetenz entwickeln“ schließen die häufigsten Nennungen ab. Zu erwähnen ist allerdings an dieser Stelle auch die Häufigkeit der Antworten der Coaching-Partner: „Welcher Nutzen?“. In der Abbildung nicht aufgeführt auf dem letzten dargestellten Rangplatz liegen die weiteren Items „Coaching-Maßnahme gestalten“, „Emotionale Entlastung, Affektregulation“, „Umgang mit Vorgesetzten weiterentwickeln“, „Verstehen der Unternehmenskultur“ und „Visions-/ Strategiearbeit“, von jeweils zwei Coaching-Partnern genannt (siehe Anhang B für einen Überblick über alle Nennungen zu den 20 *Nutzen*-Kategorien).

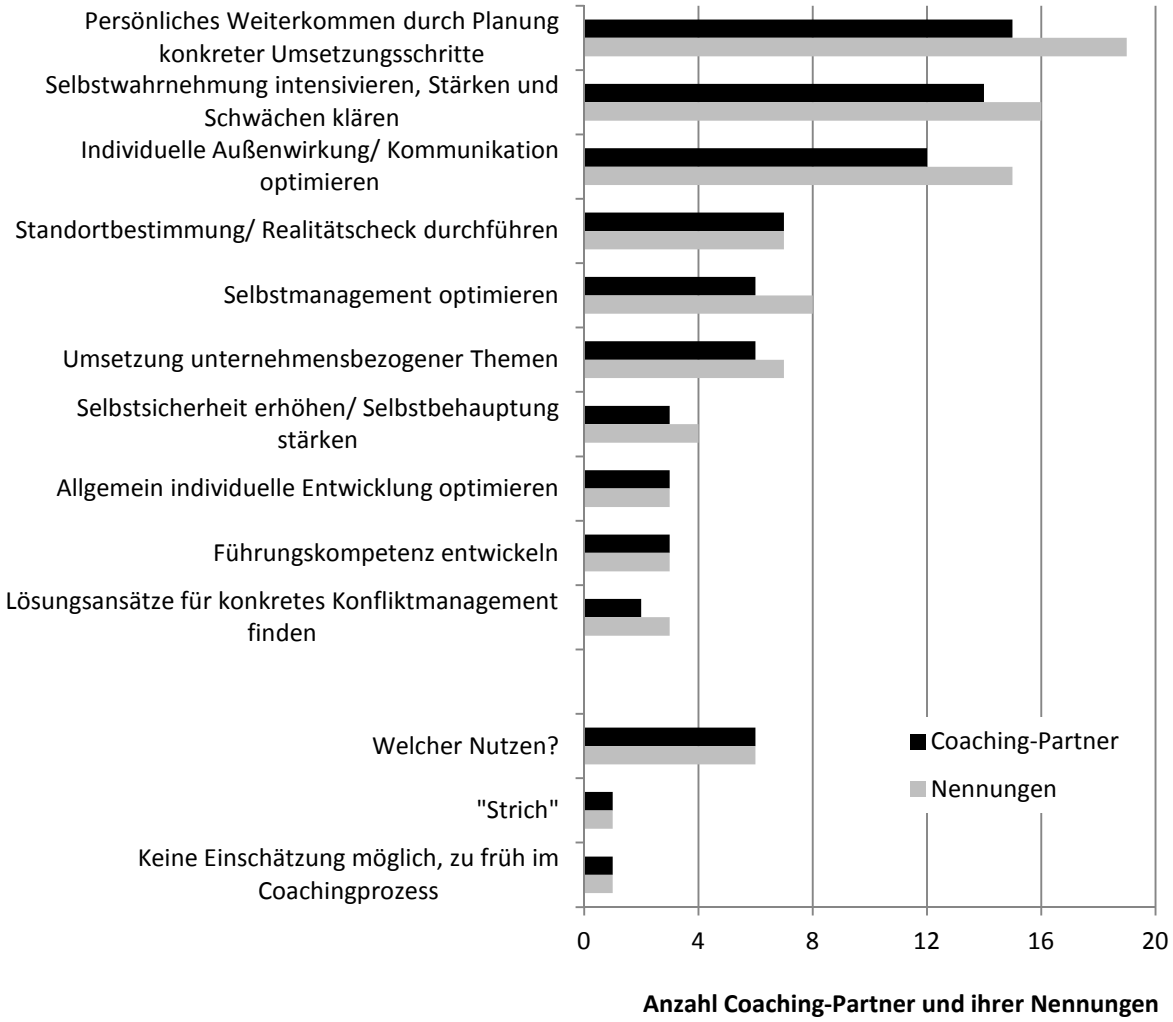

Abbildung 34: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zum Nutzen aus den Coaching-Sitzungen über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg ($N = 44$)

Vergleich der Nennungen zum Nutzen von Top-, Senior- und Mittelmanagern

Insgesamt wurden 20 Nutzen-Aspekte genannt. Davon wurden von Topmanagern 10 Aspekte genannt, die sich auf 3 Rangplätze verteilten. Von Seniormanagern wurden 15 Aspekte genannt, die sich auf 6 Rangplätze verteilten. Von Mittelmanagern wurden ebenfalls 15 Aspekte genannt, die sich auf 5 Rangplätze verteilten. Nutzen-Aspekte auf dem vorletzten Rangplatz wurden dabei jeweils von nur zwei Coaching-Partnern genannt, Nutzen-Aspekte auf dem letzten Rangplatz von nur einem Coaching-Partner. Bei der deskriptiven Betrachtung der häufigsten Nennungen zum Nutzen getrennt nach Hierarchieebenen ist folgendes herauszustellen (vgl. Abbildung 35 sowie Anhang B für einen Überblick über alle Nennungen der Top-, Senior- und Mittelmanager zu den 20 *Nutzen*-Kategorien):

- „Persönliches Weiterkommen durch Planung konkreter Umsetzungsschritte“ steht bei den Top- und Mittelmanagern als häufigster Nutzen im Vordergrund, bei den Seniormanagern wird es auf Rang 3 genannt. Bei den Seniormanagern steht hingegen „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“ im Vordergrund, welche

bei den untersuchten Topmanagern als zweithäufigstes Ziel und bei den Mittelmanagern auf Rang 3 genannt wird. An zweiter Stelle steht bei allen Hierarchieebenen „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“. Bei den Seniormanagern steht gleichauf auf Rang 2 „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“, was weder bei den Topmanagern noch bei den Mittelmanagern ein häufig genannter Nutzen-Aspekt ist.

- Für die Topmanager folgen auf Rang 3, von jeweils einem Coaching-Partner genannt, die Nutzen-Aspekte „Selbstsicherheit erhöhen/ Selbstbehauptung stärken“, „Individuelle Entwicklung optimieren“, „Coaching-Maßnahme gestalten“, „Führungskompetenz entwickeln“, „Lösungsansätze für konkretes Konfliktmanagement finden“, „Selbstmanagement optimieren“ und „Visions-/ Strategiearbeit“. Zwei Topmanager geben an, keinen konkreten Nutzen zu sehen („Welcher Nutzen?“).

- Bei den Seniormanagern folgt auf Rang 4 die „Umsetzung unternehmensbezogener Themen“. Mit etwas geringerer Häufigkeit genannt wird der Nutzen-Aspekt „Selbstmanagement optimieren“. Auf Rang 6 mit jeweils einer Nennung abschließend genannt werden „Allgemein individuelle Entwicklung optimieren“, „Führungskompetenz entwickeln“, „Networking“ sowie „Selbstsicherheit erhöhen/ Selbstbehauptung stärken“. Zwei Seniormanager stellten die Frage „Welcher Nutzen?“. Ein weiterer machte die Angabe „keine Einschätzung möglich, zu früh im Coaching-Prozess“.

- Bei den Mittelmanagern folgen auf Rang 4, jeweils von zwei Mittelmanagern genannt, die „Umsetzung unternehmensbezogener Themen“, die „Emotionale Entlastung, Affektregulation“, „Selbstmanagement optimieren“ und „Umgang mit Vorgesetzten weiterentwickeln“. Abschließend auf Rang 5 von jeweils einem Mittelmanager genannt werden „Lösungsansätze für konkretes Konfliktmanagement finden“, „Individuelle Entwicklung optimieren“ und „Coaching-Maßnahme gestalten“. Zwei Mittelmanager stellten die Frage „Welcher Nutzen?“. Ein weiterer setzte einen „Strich“ ins Beantwortungsfeld.

- Weiterhin auffällig ist, dass zu den einzelnen Nutzen-Aspekten insgesamt sehr wenige der Coaching-Partner Angaben machten. Bei den Topmanagern gab es für drei Nutzen-Aspekte zwei oder mehr Coaching-Partner mit Nennungen, im Seniormanagement wurden sechs Nutzen-Aspekte von mindestens zwei Coaching-Partnern genannt, und im Mittelmanagement gab es sieben Nutzen-Aspekte, die von mindestens zwei Coaching-Partnern genannt wurden und nur drei Aspekte, die von mindestens drei Coaching-Partnern genannt wurden.

- Nicht unerwähnt bleiben soll, dass Topmanager beim Nutzen keine Nennungen zu „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“ und zur „Umsetzung unternehmensbezogener Themen“ machten. Seniormanager machten keine Nennung zur „Konfliktbearbeitung“.

Beim Nutzen machten fünf Coaching-Partner keine Angaben: zwei Topmanager, zwei Seniormanager und ein Mittelmanager. In der Abbildung nicht dargestellt auf dem letzten dargestellten Rangplatz liegen bei Topmanagern keine weiteren Items, bei Seniormanagern die Items „Verstehen der Unternehmenskultur“, Visions-/ Strategiearbeit“, „Teamentwicklung“ und „Mehr über die eigene Persönlichkeit erfahren durch Einsatz standardisierter Fragebögen“ (von jeweils einem Seniormanager genannt), bei Mittelmanagern die Items „Eigene Rolle/ Position klären; Zukünftige Funktion vorbereiten“, „Führungskompetenz entwickeln“, Selbstsicherheit erhöhen/ Selbstbehauptung stärken“, „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“ sowie „Verstehen der Unternehmenskultur“ (von jeweils einem Mittelmanager genannt).

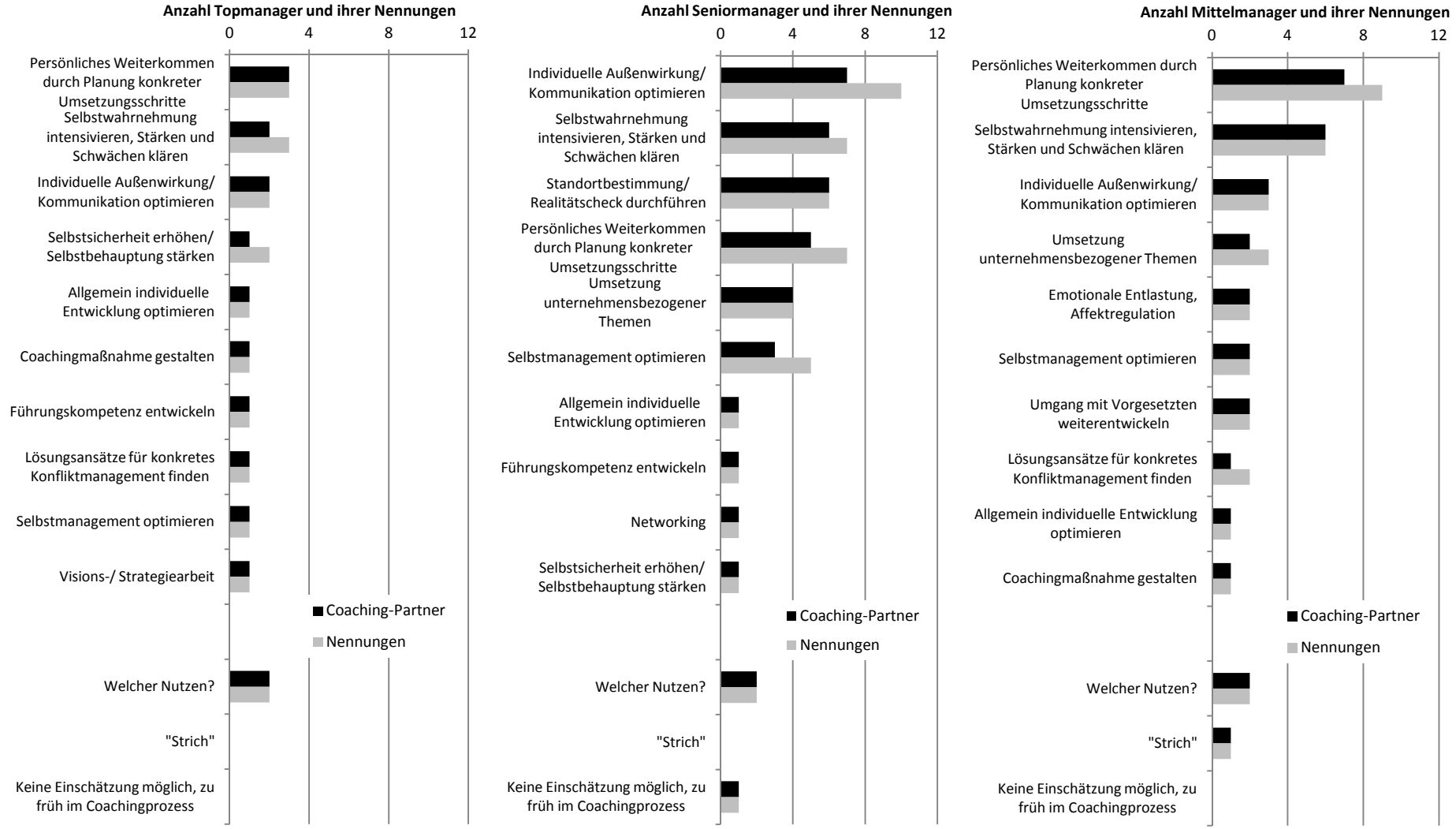

Abbildung 35: Die häufigsten Angaben zum Nutzen aus den Sitzungen im Vergleich der Hierarchieebenen über beide Messzeitpunkte hinweg ($N = 44$)

Vergleich der Nennungen zum Nutzen zur Erst- und zur Abschlussmessung

Betrachtet man deskriptiv die Verteilung der zehn am häufigsten zur Erst- und Abschlussmessung genannten Nutzen-Kategorien so fällt auf, dass zur Erstmessung „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ erkennbar im Vordergrund stand, während zur Abschlussmessung „Persönliches Weiterkommen durch Planung konkreter Umsetzungsschritte“ klar die Häufigkeiten aller Nennungen dominierte (vgl. Abbildung 36 zu den häufigsten Nennungen und Anhang B für einen Überblick über alle Nennungen zu den 20 Nutzen-Kategorien).

Während „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ von der Erst- zur Abschlussmessung deutlich zurückging, stieg „Persönliches Weiterkommen durch Planung konkreter Umsetzungsschritte“ und in einem kleinerem Umfang „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“ an. Auch „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“ gewann von der Erst- zur Abschlussmessung an Gewicht. „Selbstmanagement optimieren“, „Selbstsicherheit erhöhen/ Selbstbehauptung stärken“ und „Führungskompetenz entwickeln“ traten leicht häufiger zur Erst- als zur Abschlussmessung auf. „Allgemein individuelle Entwicklung optimieren“ wurde nur zur Erstmessung genannt. Der Nutzen-Aspekt „Umsetzung unternehmensbezogener Themen“ verblieb auf gleichem Niveau.

Die Häufigkeit der Antwort „Welcher Nutzen?“ schließlich ging von der Erst- zur Abschlussmessung von einem begrenzten auf ein sehr niedriges Niveau zurück.

Von den insgesamt 49 Coaching-Partnern liegen zur Erstmessung von 42 Personen Angaben zum *Nutzen* vor, zur Abschlussmessung von 32 Personen.

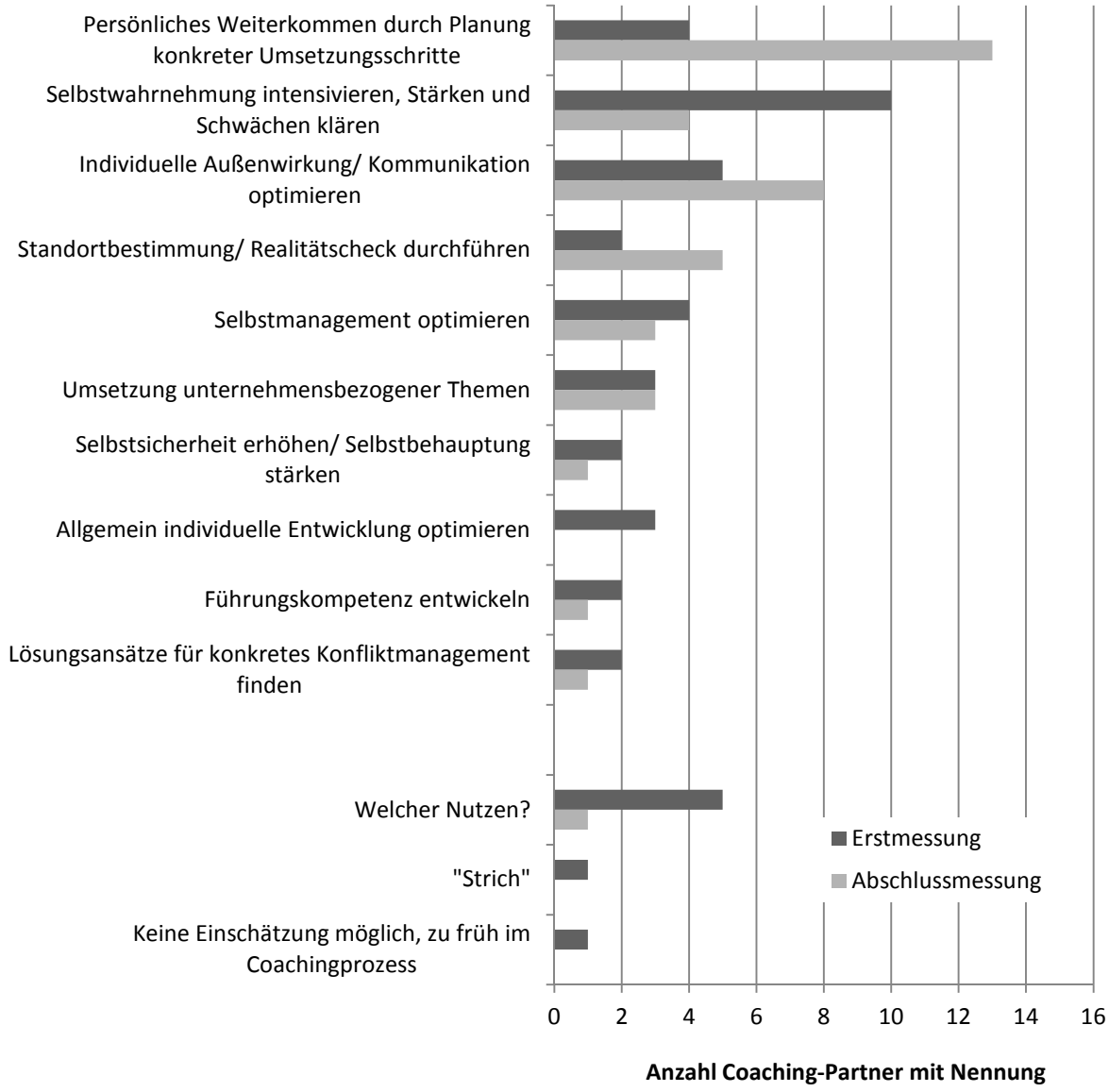

Abbildung 36: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zum Nutzen aus den Sitzungen zu Erstmessung und Abschlussmessung ($N_{\text{Erstmessung}} = 42$, $N_{\text{Abschlussmessung}} = 32$)

5.4.5 Drittes Ergebniskriterium: Die Zufriedenheit mit dem Coaching (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe IV)

Der Ergebnisbericht zur *Zufriedenheit* folgt demselben Schema wie bei den beiden vorangegangen Kriterien: Es wird hypothesengeleitet dargestellt, wie hoch die Zufriedenheit im Vergleich der Hierarchieebenen untereinander über beide Messzeitpunkte hinweg sowie zur Erst- und zur Abschlussmessung eingeschätzt wurde.

Die Zufriedenheit wurde eingeschätzt über eine fünfstufige Likert-Skala in Noten von 1 = „sehr zufrieden“ bis 5 = „überhaupt nicht“. Die Zellenbesetzungen zu den Analysen sind in Tabelle 38 und Tabelle 39 dargestellt. Die Mittelwerte und Standardabweichungen für die Zufriedenheit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit den Kontrollfaktoren *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung* und durchführender *Coach* sind in Tabelle 40 und Tabelle 41 dargestellt.

Tabelle 38:
Zellenbesetzungen zur Zufriedenheit mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen (N = 38)

Kontrollfaktor Anzahl Coaching-Sitzungen	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 2	3	7	9	19
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 2	4	9	6	19
Gesamt	7	16	15	38

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 39:
Zellenbesetzungen zur Zufriedenheit mit Kontrollfaktor Coach (N = 38)

Kontrollfaktor Coach	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coach 1	6	7	5	18
Coach 2	1	9	3	13
Coach 3	0	0	7	7
Gesamt	7	16	15	38

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 40:
Zufriedenheit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt
mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =38)

Hierarchieebene / *Coaching-Sitzungen*		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	7	1.43	0.53	1.43	0.53	1.43	0.53
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	3	1.67	0.58	1.67	0.58	1.67	0.58
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	4	1.25	0.50	1.25	0.50	1.25	0.50
Seniormanagement	16	1.56	0.54	1.50	0.63	1.63	0.62
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	7	1.36	0.48	1.43	0.53	1.29	0.49
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	9	1.72	0.57	1.56	0.73	1.89	0.60
Mittelmanagement	15	1.43	0.50	1.47	0.64	1.40	0.51
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	9	1.28	0.36	1.33	0.50	1.22	0.44
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	6	1.67	0.61	1.67	0.82	1.67	0.52
Gesamt	**38**	**1.49**	**0.51**	**1.47**	**0.60**	**1.50**	**0.56**
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	19	1.37	0.44	1.42	0.51	1.32	0.48
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	19	1.61	0.57	1.53	0.70	1.68	0.58

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind Noten.

Tabelle 41:
Zufriedenheit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =38)

Hierarchieebene / *Coach*		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	7	1.43	0.53	1.43	0.53	1.43	0.53
Coach 1	6	1.33	0.52	1.33	0.52	1.33	0.52
Coach 2	1	2.00	-	2.00	-	2.00	-
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Seniormanagement	16	1.56	0.54	1.50	0.63	1.63	0.62
Coach 1	7	1.29	0.39	1.29	0.49	1.29	0.49
Coach 2	9	1.78	0.57	1.67	0.71	1.89	0.60
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Mittelmanagement	15	1.43	0.50	1.47	0.64	1.40	0.51
Coach 1	5	1.60	0.42	1.80	0.45	1.40	0.55
Coach 2	3	1.67	0.29	1.33	0.58	2.00	0.00
Coach 3	7	1.21	0.57	1.29	0.76	1.14	0.38
Gesamt	**38**	**1.49**	**0.51**	**1.47**	**0.60**	**1.50**	**0.56**
Coach 1	18	1.39	0.44	1.44	0.51	1.33	0.49
Coach 2	13	1.77	0.48	1.62	0.65	1.92	0.49
Coach 3	7	1.21	0.57	1.29	0.76	1.14	0.38

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind Noten.

Die mittlere *Zufriedenheit* mit den durchgeführten Business-Coachings über alle Personen, die zu mindestens einem Messzeitpunkt Angaben machten ($N = 49$) über alle Hierarchieebenen und beide Messzeitpunkte lag bei $M = 1.52$ ($SD = 0.81$).

Die Bewertung der Zufriedenheit von Top-, Senior- und Mittelmanagern

In der Stichprobe von $N = 38$ Coaching-Partnern mit Angaben zu beiden Messzeitpunkten beurteilten Topmanager die *Zufriedenheit* mit $M = 1.43$ ($SD = 0.53$), Seniormanager mit $M = 1.56$ ($SD = 0.54$) und Mittelmanager mit $M = 1.43$ ($SD = 0.50$). Ähnlich wie beim *Zielerreichungsgrad* stellte sich auch bei den Bewertungen der Zufriedenheit der deskriptive Eindruck ein, dass sich Top-, Senior- und Mittelmanager nur minimal in ihren Angaben unterschieden.

Anders als beim Zielerreichungsgrad verdichtete sich hier der deskriptive Eindruck: Es zeigte sich in der statistischen Analyse der Zufriedenheit mit dem Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung, dass die Unterschiede zwischen Top-, Senior- und Mittelmanagern in der Stichprobe von $N = 38$ Coaching-Partnern gemäß der Hypothese 1/IV vernachlässigbar gering waren, $F_{\text{Sitzungen}}(2, 32) = 0.09$, $p > .92$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .01$.

Die Bewertung der Zufriedenheit zur Erst- und zur Abschlussmessung

Die Bewertungen der *Zufriedenheit* stiegen von der Erst- zur Abschlussmessung deskriptiv betrachtet nicht positiv an (Erstmessung: $M = 1.47$, $SD = 0.60$; Abschlussmessung: $M = 1.50$, $SD = 0.56$). In der statistischen Analyse mit der Sitzungszahl als Kontrollfaktor konnte ebenfalls kein signifikanter Unterschied zwischen den Messzeitpunkten festgestellt werden, $F_{\text{Sitzungen}} < 1.71$, $p > .20$.

Der Einfluss der Anzahl der Coaching-Sitzungen und des durchführenden Coaches

In der statistischen Analyse mit der Sitzungszahl als Kontrollfaktor wurden keine Haupteffekte und keine Interaktionen signifikant, alle $F_{\text{Sitzungen}}$s < 1.71, ps $> .20$.

Bei der deskriptiven Analyse mit dem Coach als Kontrollfaktor ließ sich eine bedeutsame Interaktion von durchführendem Coach und Messzeitpunkt vermuten. Während sich die Zufriedenheit in der Stichprobe von $N = 38$ Coaching-Partnern im Laufe des Coachings bei Coach 1 [$M_{t1} = 1.44$, $SD_{t1} = 0.51$; $M_{t2} = 1.33$, $SD_{t2} = 0.49$] und Coach 3 [$M_{t1} = 1.29$, $SD_{t1} = 0.76$; $M_{t2} = 1.14$, $SD_{t2} = 0.38$] leicht zu erhöhen schien, schien die Zufriedenheit im Laufe des Coachings bei Coach 2 [$M_{t1} = 1.62$, $SD_{t1} = 0.65$; $M_{t2} = 1.92$, $SD_{t2} = 0.49$] zu sinken (vgl. Abbildung 37).

Bei der Interpretation dieser Ergebnisse muss wiederum die unterschiedliche und zum Teil sehr kleine Zellenbesetzung beachtet werden: Coach 2 hatte nur einen Coaching-Partner aus dem Topmanagement und Coach 3 nur Coaching-Partner aus dem Mittelmanagement, weswegen die Ergebnisse sehr vorsichtig zu interpretieren sind. Alle anderen Haupteffekte und Interaktionen ließen keine bedeutsamen Effekte vermuten.

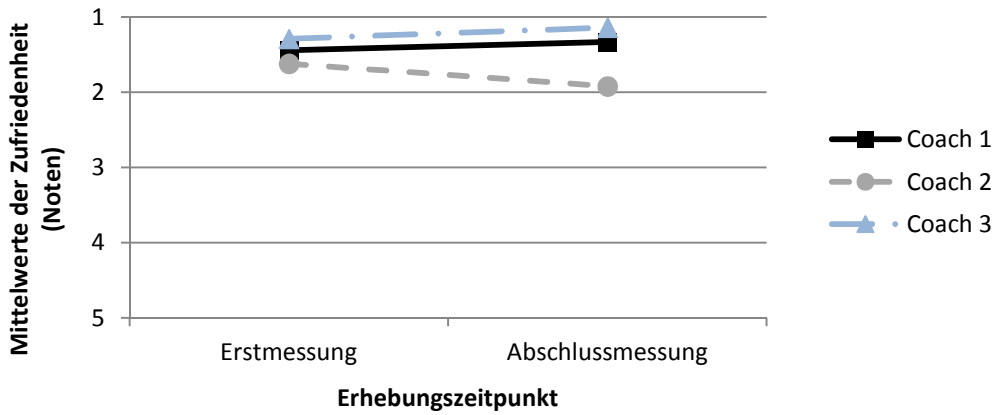

Abbildung 37: Interaktion von Coach und Messzeitpunkt bei der Bewertung der Zufriedenheit über alle Hierarchieebenen hinweg (N =38)

5.4.6 Viertes Ergebniskriterium: Der Transfer des Gelernten in den Arbeitskontext (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe IV)

Im Folgenden wird wie gehabt hypothesengeleitet dargestellt, wie hoch der *Transfer* im Vergleich der Hierarchieebenen über beide Messzeitpunkte hinweg sowie zur Erst- und zur Abschlussmessung eingeschätzt wurde.

Der wahrgenommene *Transfer* wurde eingeschätzt über eine 5-stufige Likert-Skala in Noten von 1 = „sehr gut“ bis 5 = „überhaupt nicht“. Die Zellenbesetzungen zu den beiden Analysen sind in Tabelle 42 und Tabelle 43 dargestellt. Die Mittelwerte und Standardabweichungen für den Transfer nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit den Kontrollfaktoren *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung* und durchführender *Coach* sind in Tabelle 44 und Tabelle 45 dargestellt.

Tabelle 42:
Zellenbesetzungen zum Transfer mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen (N = 25)

Kontrollfaktor Anzahl Coaching-Sitzungen	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 2	2	4	6	12
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 2	3	7	3	13
Gesamt	5	11	9	25

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 43:
Zellenbesetzungen zum Transfer mit Kontrollfaktor Coach (N = 25)

Kontrollfaktor Coach	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coach 1	4	3	3	10
Coach 2	1	8	2	11
Coach 3	0	0	4	4
Gesamt	5	11	9	25

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 44:
Transfer nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt
mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =25)

Hierarchieebene		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
Coaching-Sitzungen	*N*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	5	3.00	1.06	3.80	1.30	2.20	1.30
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	2	3.25	1.06	3.50	0.71	3.00	1.41
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	3	2.83	1.26	4.00	1.73	1.67	1.15
Seniormanagement	11	2.27	0.61	2.27	1.01	2.27	0.47
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	4	2.25	0.65	2.25	0.96	2.25	0.50
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	7	2.29	0.64	2.29	1.11	2.29	0.49
Mittelmanagement	9	2.72	0.83	3.33	1.50	2.11	0.33
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	6	3.00	0.77	3.83	1.33	2.17	0.41
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	3	2.17	0.76	2.33	1.53	2.00	0.00
Gesamt	**25**	**2.58**	**0.81**	**2.96**	**1.37**	**2.20**	**0.65**
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	12	2.79	0.81	3.25	1.29	2.33	0.65
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	13	2.38	0.79	2.69	1.44	2.08	0.64

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind Noten.

Tabelle 45:
Transfer nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =25)

Hierarchieebene Coach		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	5	3.00	1.06	3.80	1.30	2.20	1.30
Coach 1	4	2.75	1.04	3.50	1.29	2.00	1.41
Coach 2	1	4.00	-	5.00	-	3.00	-
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Seniormanagement	11	2.27	0.61	2.27	1.01	2.27	0.47
Coach 1	3	2.00	0.50	1.67	0.58	2.33	0.58
Coach 2	8	2.38	0.64	2.50	1.07	2.25	0.46
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Mittelmanagement	9	2.72	0.83	3.33	1.50	2.11	0.33
Coach 1	3	3.00	0.87	3.67	1.15	2.33	0.58
Coach 2	2	1.75	0.35	1.50	0.71	2.00	0.00
Coach 3	4	3.00	0.71	4.00	1.41	2.00	0.00
Gesamt	**25**	**2.58**	**0.81**	**2.96**	**1.37**	**2.20**	**0.65**
Coach 1	10	2.60	0.88	3.00	1.33	2.20	0.92
Coach 2	11	2.41	0.80	2.55	1.29	2.27	0.47
Coach 3	4	3.00	0.71	4.00	1.41	2.00	0.00

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind Noten.

Der *Transfer* basierend auf den durchgeführten Business-Coachings lag bei $M = 2.57$ ($SD = 0.59$) über alle Personen, die zu mindestens einem Messzeitpunkt Angaben machten *(*$N = 45$*)* über alle Hierarchieebenen und beide Messzeitpunkte hinweg.

Die Bewertung des Transfers von Top-, Senior- und Mittelmanagern

Ähnlich wie beim *Zielerreichungsgrad* und bei der *Zufriedenheit* stellte sich in der Stichprobe von $N = 25$ Coaching-Partnern mit Angaben zu beiden Messzeitpunkten auch bei den Bewertungen des *Transfers* der deskriptive Eindruck ein, dass Top-, Senior- und Mittelmanager sich nur minimal in ihren Angaben unterschieden ($M_{TM} = 3.00$, $SD_{TM} = 1.06$; $M_{SM} = 2.27$, $SD_{SM} = 0.61$; $M_{MM} = 2.72$, $SD_{MM} = 0.83$).

In der statistischen Analyse mit dem Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung wurde der Unterschied zwischen den Hierarchieebenen nicht signifikant. Jedoch waren entgegen der Minimumeffekt-Hypothese die Unterschiede zwischen den

Hierarchieebenen bei der Einschätzung des *Transfers* zu groß, um sie als vernachlässigbar gering einzustufen, $F_{\text{Sitzungen}}(2, 19) = 1.55$, $p > .24$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .14$.

Dieses Teilergebnis steht also nur teilweise im Einklang mit der Hypothese 1/IV.

Die Bewertung des Transfers zur Erst- und zur Abschlussmessung

Der Transfer wurde zur Erstmessung mit $M = 2.96$ ($SD = 1.37$) und zur Abschlussmessung mit $M = 2.20$ ($SD = 0.65$) bewertet. Beim inferenzstatistischen Vergleich der Bewertungen des *Transfers* zur Erst- und zur Abschlussmessung mit Aufnahme des Kontrollfaktors Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung in der Stichprobe von $N = 25$ Coaching-Partnern ergaben sich signifikante Effekte: Es zeigte sich bei der Bewertung des Transfers ein signifikanter Haupteffekt der Messzeitpunkte, $F_{\text{Sitzungen}}(1, 19) = 9.47$, $p < .01$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .33$. Die Coaching-Partner bewerteten den Transfer des Gelernten in den Arbeitskontext am Ende der Untersuchung signifikant besser als zu Beginn (vgl. Abbildung 38).

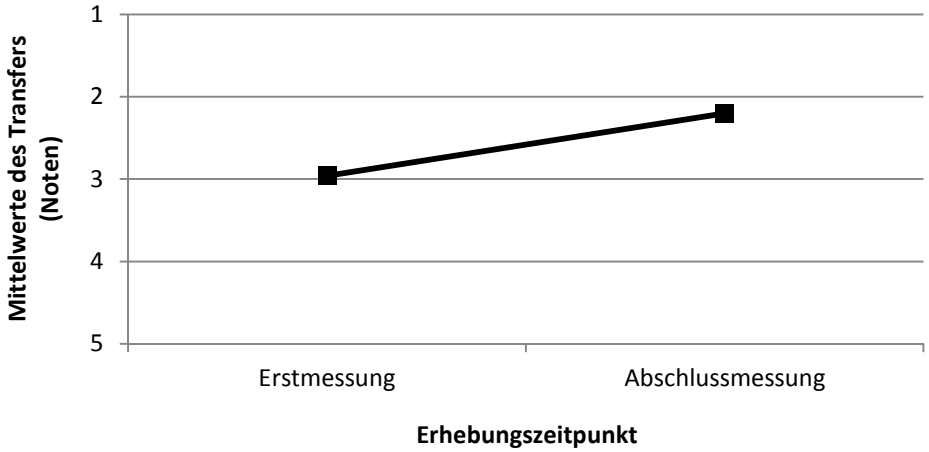

Abbildung 38: Haupteffekt des Messzeitpunkts bei der Bewertung des Transfers ($N = 25$)

Der Einfluss der Anzahl der Coaching-Sitzungen und des durchführenden Coaches

In der Analyse mit der Sitzungszahl als Kontrollfaktor ergab sich eine tendenzielle Interaktion zwischen dem Messzeitpunkt und der Hierarchieebene: $F_{\text{Sitzungen}}(2, 19) = 2.83$, $p < .09$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .23$. Da der Effekt jedoch nicht signifikant wurde, wird an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen.

Hinzu kam tendenziell eine Dreifachinteraktion von Messzeitpunkt, Hierarchieebene und Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung, $F_{\text{Sitzungen}}(2, 19) = 2.64$, $p < .10$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .22$. Alle anderen $F_{\text{Sitzungen}}$s < 1.55 und alle ps $> .24$.

In der deskriptiven Analyse mit dem Coach als Kontrollfaktor ließ sich weiterhin eine mögliche Interaktion zwischen Messzeitpunkt und Coach vermuten (Abbildung 39). Die Verbesserung der Bewertung des *Transfers* schien bei Coach 2 [$M_{t1} = 2.55$, $SD_{t1} = 1.29$; $M_{t2} = 2.27$, $SD_{t2} = 0.47$] am schwächsten von der Erst- zu der Abschlussmessung anzusteigen,

bei Coach 1 stärker [$M_{t1} = 3.00$, $SD_{t1} = 1.33$; $M_{t2} = 2.20$, $SD_{t2} = 0.92$] und bei Coach 3 [$M_{t1} = 4.00$, $SD_{t1} = 1.41$; $M_{t2} = 2.00$, $SD_{t2} = 0.00$] am stärksten.

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Coach 2 nur einen Coaching-Partner aus dem Topmanagement hatte, Coach 3 hatte nur Coaching-Partner aus dem Mittelmanagement.

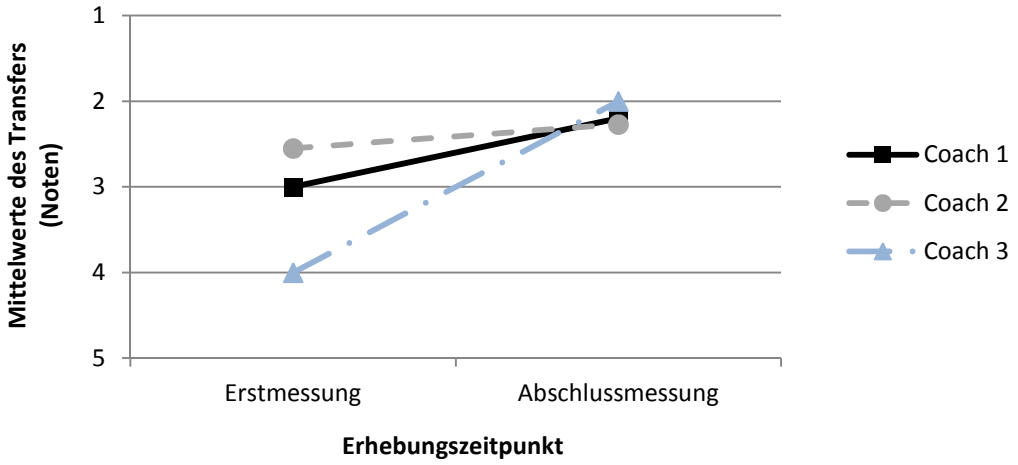

Abbildung 39: Mögliche Interaktion von Coach und Messzeitpunkt bei der Bewertung des Transfers über alle Hierarchieebenen hinweg ($N = 25$)

Des Weiteren ließ sich eine mögliche Interaktion zwischen Hierarchieebene und Coach vermuten (Abbildung 40). Während im Seniormanagement der Transfer bei Coach 1 und Coach 2 ähnlich gut bewertet wurde [$M_{C1} = 2.00$, $SD_{C1} = 0.50$; $M_{C2} = 2.38$, $SD_{C2} = 0.64$], wurde im Topmanagement der Transfer bei Coach 1 besser beurteilt als der bei Coach 2 [$M_{C1} = 2.75$, $SD_{C1} = 1.04$; $M_{C2} = 4.00$, $SD_{C2} = -$], im Mittelmanagement wurde der Transfer bei Coach 1 hingegen schlechter bewertet als der bei Coach 2 [$M_{C1} = 3.00$, $SD_{C1} = 0.87$; $M_{C2} = 1.75$, $SD_{C2} = 0.35$]. Coach 3 hatte nur Coaching-Partner aus dem Mittelmanagement und konnte deswegen für keinen deskriptiven Vergleich zwischen den Hierarchieebenen herangezogen werden.

Auch hier ist zu berücksichtigen, dass Coach 2 nur einen Coaching-Partner aus dem Topmanagement hatte und dieser Wert damit anfällig war für Ausreißer-Effekte.

Alle anderen Effekte ließen keine deskriptiven Auffälligkeiten vermuten.

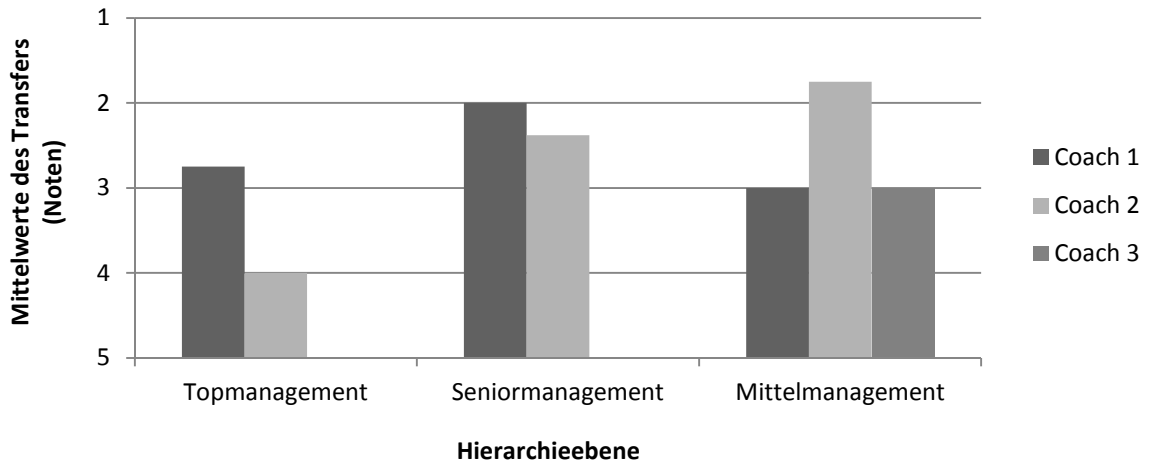

Abbildung 40: Mögliche Interaktion von Hierarchieebene und Coach bei der Bewertung des Transfers des Coachs ($N = 25$)

5.4.7 Die Nennungen zum Transfer der Coaching-Partner

Im Folgenden wird wie bisher auf explorativer Basis dargestellt, welche Angaben zum *Transfer* von den Coaching-Partnern allgemein gemacht wurden und ob es Unterschiede zwischen der Erst- und der Abschlussmessung gab.

Zum *Transfer* machten insgesamt weniger Coaching-Partner Angaben zu mindestens einem Messzeitpunkt (Erst- oder Abschlussmessung) als zum *Nutzen* und zu den *Zielen* (vgl. Tabelle 46). Von den insgesamt 49 Coaching-Partnern machten 40 Angaben zum Transfer, 9 machten keine Angaben (acht Seniormanager und ein Mittelmanager).

Tabelle 46:
Anzahl der Nennungen zum Transfer des Gelernten in den Arbeitskontext (N = 40)

	Hierarchieebene							
	TM		*SM*		*MM*		*Gesamt*	
	n	*Nennung*	*n*	*Nennung*	*n*	*Nennung*	*N*	*Nennung*
Erstmessung	8	9	12	15	10	14	30	38
Abschlussmessung	6	11	13	20	13	21	32	52
Gesamt	10	20	15	35	15	35	40	90

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Vergleich der Nennungen zum Transfer der Gesamtstichprobe

Wie häufig welche Angaben zum Transfer in den Arbeitsalltag gemacht wurden, zeigt die folgende Abbildung 41 zu den häufigsten Transfer-Nennungen. (siehe auch Anhang B für einen Überblick über alle Nennungen zu den 14 Transfer-Kategorien). An der Spitze stand „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“, gefolgt von „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ und „Verbesserung der Projektarbeit“. Es

folgten die Nennungen „Selbstmanagement optimieren“, „Sitzungen/ Meetings optimieren“ und „Führungskompetenz weiterentwickeln“. Danach kamen „Selbstsicherheit erhöhen/ Selbstbehauptung stärken“ sowie „Umsetzung von Anregungen, Optionen oder Hinweisen etc.“ und „Verbesserung der betrieblichen Zusammenarbeit“. Der „Umgang mit Vorgesetzten“ und die Antwortkategorie „Begründung, warum umgesetzt/ in Teilen umgesetzt wurde“ schlossen die zehn häufigsten Transfer-Aspekte ab.

Außerdem wurde sehr häufig ein „Strich“ in das Antwortfeld gesetzt oder eine „Begründung, dass noch nicht umgesetzt wurde“ gegeben. Verhältnismäßig weniger wurde zudem die Antwort „Keine Einschätzung möglich, zu früh im Coaching-Prozess“ gegeben.

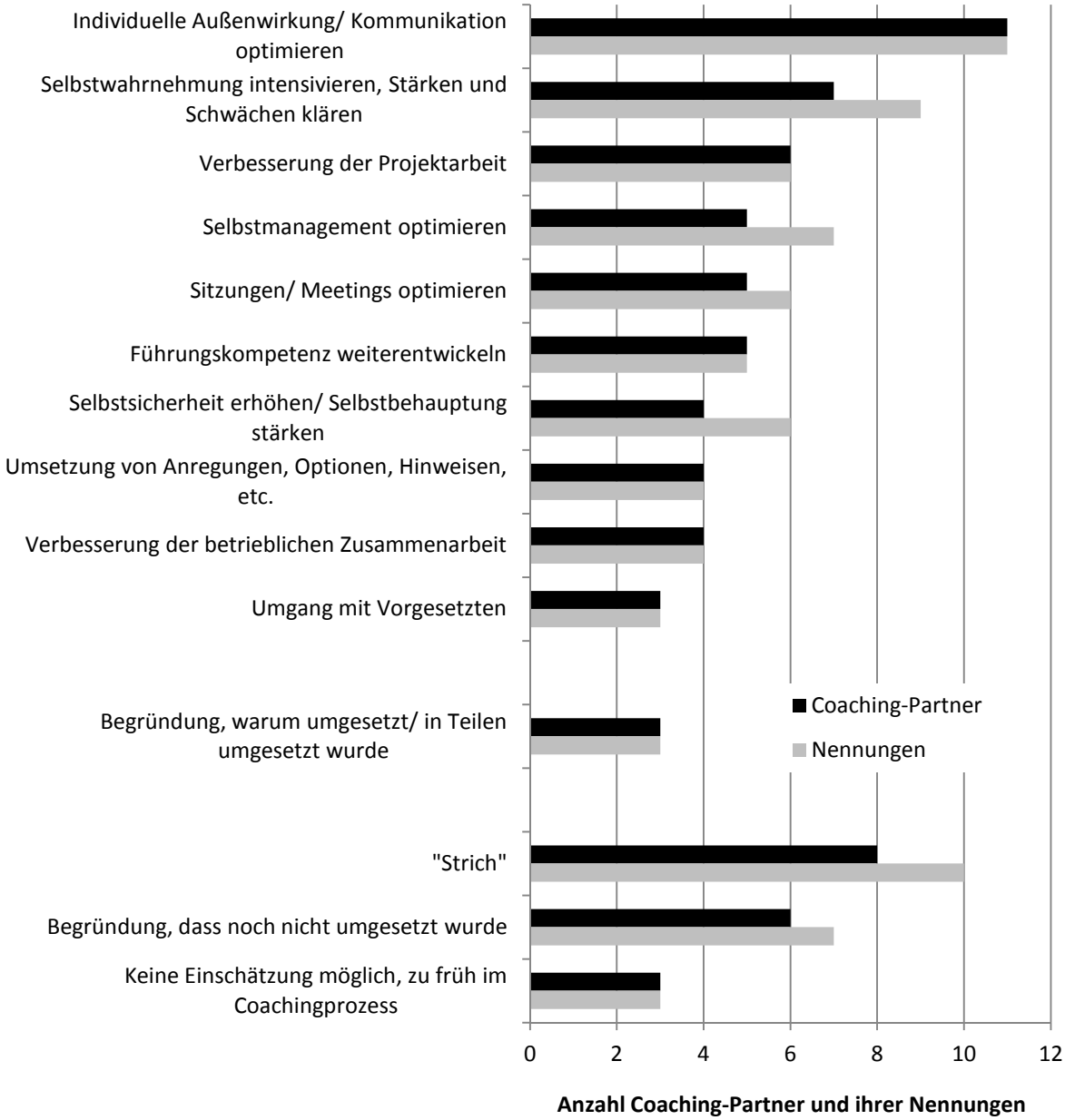

Abbildung 41: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu den in den Arbeitskontext transferierbaren/ transferierten Aspekten über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg ($N = 40$)

Vergleich der Nennungen zum Transfer von Top-, Senior- und Mittelmanagern

Im Folgenden wird der Transfer getrennt nach den Hierarchieebenen betrachtet. Insgesamt wurden 14 Transfer-Aspekte genannt. Davon wurden von Topmanagern 9 Aspekte genannt, die sich auf 3 Rangplätze verteilten. Von Seniormanagern wurden 12 Aspekte genannt, die sich auf 5 Rangplätze verteilten. Von Mittelmanagern wurden 8 Aspekte genannt, die sich auf 3 Rangplätze verteilten. Transfer-Aspekte auf dem vorletzten Rangplatz wurden dabei jeweils von nur zwei Coaching-Partnern genannt, Transfer-Aspekte auf dem letzten Rangplatz von nur einem Coaching-Partner. In der Abbildung nicht dargestellt liegen auf dem letzten dargestellten Rangplatz als weitere Nennungen bei den Seniormanagern „Konfliktmanagement“ und „Umsetzung von Anregungen, Optionen, Hinweisen, etc.“ (von jeweils einem Seniormanager genannt). Bei Top- und Mittelmanagern sind alle Rangplätze dargestellt. Insgesamt ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 42 und Anhang B für einen Überblick über alle Nennungen der Top-, Senior- und Mittelmanager zu den 14 Transfer-Kategorien):

- Als von den meisten Top- und Seniormanagern genannter Transfer-Aspekt stand „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“ im Vordergrund. Bei den Mittelmanagern lag gleichauf auf Rang 1 „Selbstwahrnehmung intensivieren; Stärken und Schwächen klären“, welche bei den Seniormanagern auf Rang 2 lag und von den Topmanagern gar nicht genannt wurde, sowie „Selbstmanagement optimieren“ und „Sitzungen/ Meetings optimieren“, welche beide von den untersuchten Topmanagern gar nicht und nur von wenigen Seniormanagern genannt wurden.

- Bei den Topmanagern folgten gleichauf auf Rang 2, von jeweils zwei Coaching-Partnern genannt, die Transfer-Aspekte „Umsetzung von Anregungen, Optionen, Hinweisen“, sowie „Selbstsicherheit/ Selbstbehauptung erhöhen“ und die „Verbesserung der betrieblichen Zusammenarbeit“. Abschließend folgten auf Rang 3, von jeweils einem Topmanager genannt, das „Feedback aus dem Arbeitsumfeld“, die „Führungskompetenz weiterentwickeln“, „Konfliktmanagement“, der „Umgang mit Vorgesetzten“, sowie die „Verbesserung der Projektarbeit“. Keine Nennungen erfolgten hingegen – im Gegensatz zu den Senior- und Mittelmanagern – zu „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“, „Selbstmanagement optimieren“ sowie „Sitzungen/ Meetings optimieren“. Von drei Topmanagern wurde ein „Strich“ bei der Frage nach dem Transfer eingetragen, jeweils ein weiterer nannte eine „Begründung, dass noch nicht umgesetzt wurde“ oder machte die Angabe, „keine Einschätzung möglich, zu früh im Coaching-Prozess“.

- Für die Seniormanager folgte knapp auf Rang 3 die „Verbesserung der Projektarbeit“, welche nur von wenigen Mittelmanagern und keinem Topmanager genannt wurde. Den vierten Rangplatz teilten sich die sechs Transfer-Aspekte „Führungskompetenz weiterentwickeln, „Selbstmanagement optimieren“, „Sitzungen/ Meetings optimieren“, die „Unternehmenssituation verstehen und gestalten“, der „Umgang mit Vorgesetzten“ sowie die „Verbesserung der betrieblichen Zusammenarbeit“. Abschließend auf Rang 5 von einem Seniormanager genannt wurde die „Job Performance“. Die Seniormanager machten keine Angaben zum Transfer-Aspekt

„Selbstsicherheit erhöhen/ Selbstbehauptung stärken“, während dieser Aspekt bei den Top- und Mittelmanagern einen hohen Rang einnahm.

- Bei den Mittelmanagern auf Rang 2 von jeweils zwei Coaching-Partnern genannt wurden die Transfer-Aspekte „Selbstsicherheit erhöhen, Selbstbehauptung stärken“, „Führungskompetenz weiterentwickeln“ und „Verbesserung der Projektarbeit“. Abschließend auf Rang 3 von einem Mittelmanager genannt wurde die „Umsetzung von Anregungen, Optionen, Hinweisen, etc.“. Die untersuchten Mittelmanager machten keine Angaben zu den Aspekten „Verbesserung der betrieblichen Zusammenarbeit“ und „Umgang mit Vorgesetzten“. Drei Mittelmanager nannten eine „Begründung, warum umgesetzt/ in Teilen umgesetzt wurde“. Ebenfalls drei Mittelmanager antworteten mit einem „Strich“ nach der Frage des Transfers, zwei weitere nannten eine „Begründung, dass noch nicht umgesetzt wurde“.

- Weiterhin auffällig ist, dass Transfer-Aspekte im Top-, Senior- und Mittelmanagement insgesamt relativ selten genannt wurden. Topmanager nannten insgesamt neun unterschiedliche Transfer-Aspekte, davon wurden nur vier von mindestens zwei Coaching-Partnern genannt und nur einer von mindestens drei Coaching-Partnern: „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“. Bei den Seniormanagern wurden neun Transfer-Aspekte von mindestens zwei Coaching-Partnern genannt, und nur drei von mindestens drei Coaching-Partnern: „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“, „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ und „Verbesserung der Projektarbeit“. Mittelmanager nannten insgesamt acht unterschiedliche Transfer-Aspekte, davon wurden sieben von mindestens zwei Coaching-Partnern genannt und nur vier Aspekte von mindestens drei Coaching-Partnern: „Selbstmanagement optimieren“, „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“, „Sitzungen/ Meetings optimieren“ und „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“.

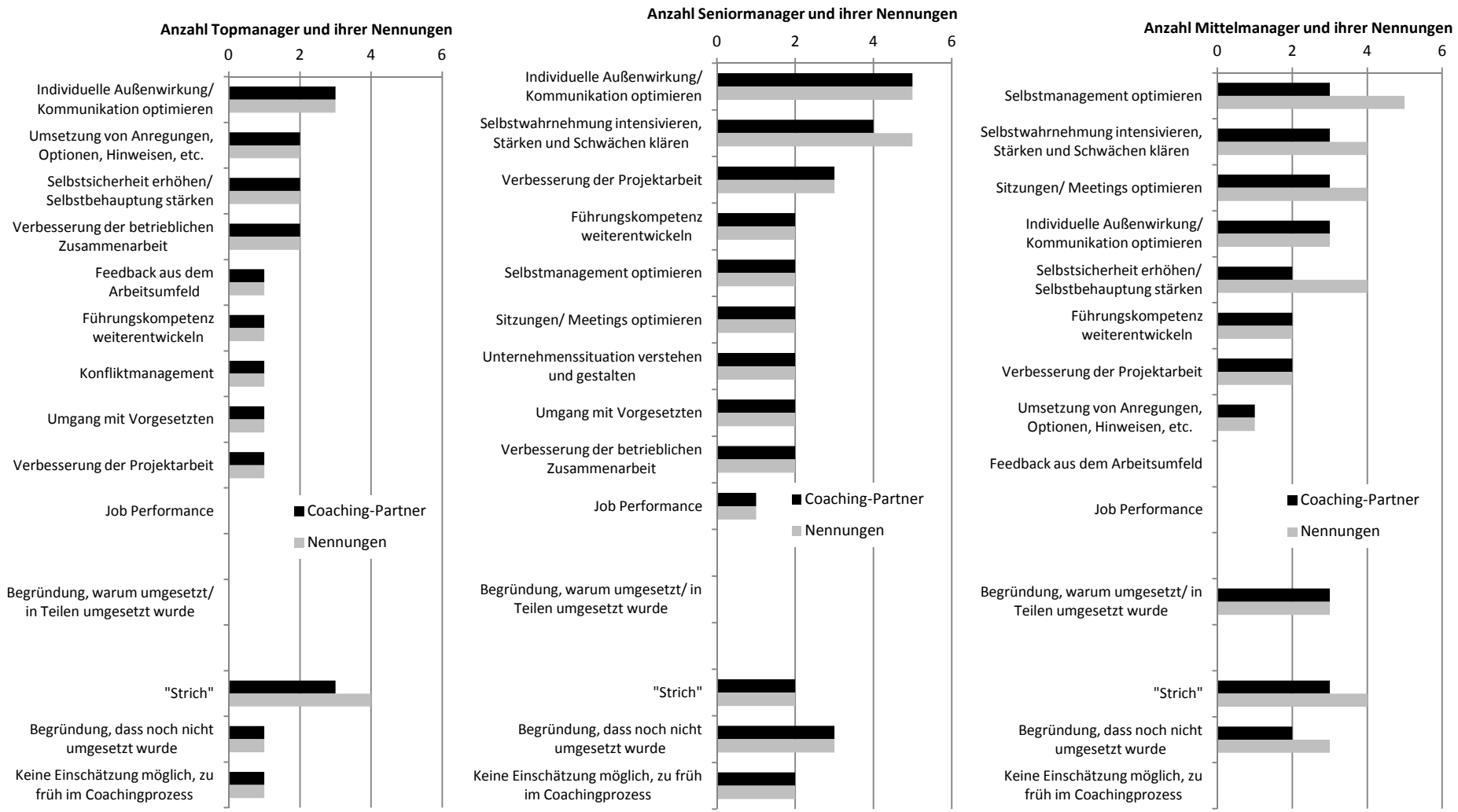

Abbildung 42: Die von den Coaching-Partnern am häufigsten genannten transferierbaren/ transferierten Aspekte im Vergleich der Hierarchieebenen über beide Messzeitpunkte hinweg ($N = 40$)

Vergleich der Nennungen zum Transfer zur Erst- und zur Abschlussmessung

Von den insgesamt 49 Coaching-Partnern liegen zur Erstmessung von 30 Personen Angaben zum Transfer vor, zur Abschlussmessung von 32 Personen. Bei der Erstmessung standen drei Transfer-Kategorien im Vordergrund (vgl. Abbildung 43 zu den häufigsten Nennungen und Anhang B für einen Überblick über alle Nennungen zu den 14 Transfer-Kategorien): „Sitzungen/ Meetings optimieren“, „Führungskompetenz weiterentwickeln“ und „Umsetzung von Anregungen, Optionen, Hinweisen etc.“. Danach folgten mit deutlichem Abstand die Aspekte „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“, „Selbstwahrnehmung intensivieren/ Stärken und Schwächen klären“ sowie die „Verbesserung der betrieblichen Zusammenarbeit“. Zur Abschlussmessung hatten sich die Gewichte deutlich verändert: „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation“ und „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ standen jetzt an der Spitze, danach kamen „Verbesserung der Projektarbeit“ und „Selbstmanagement optimieren“.

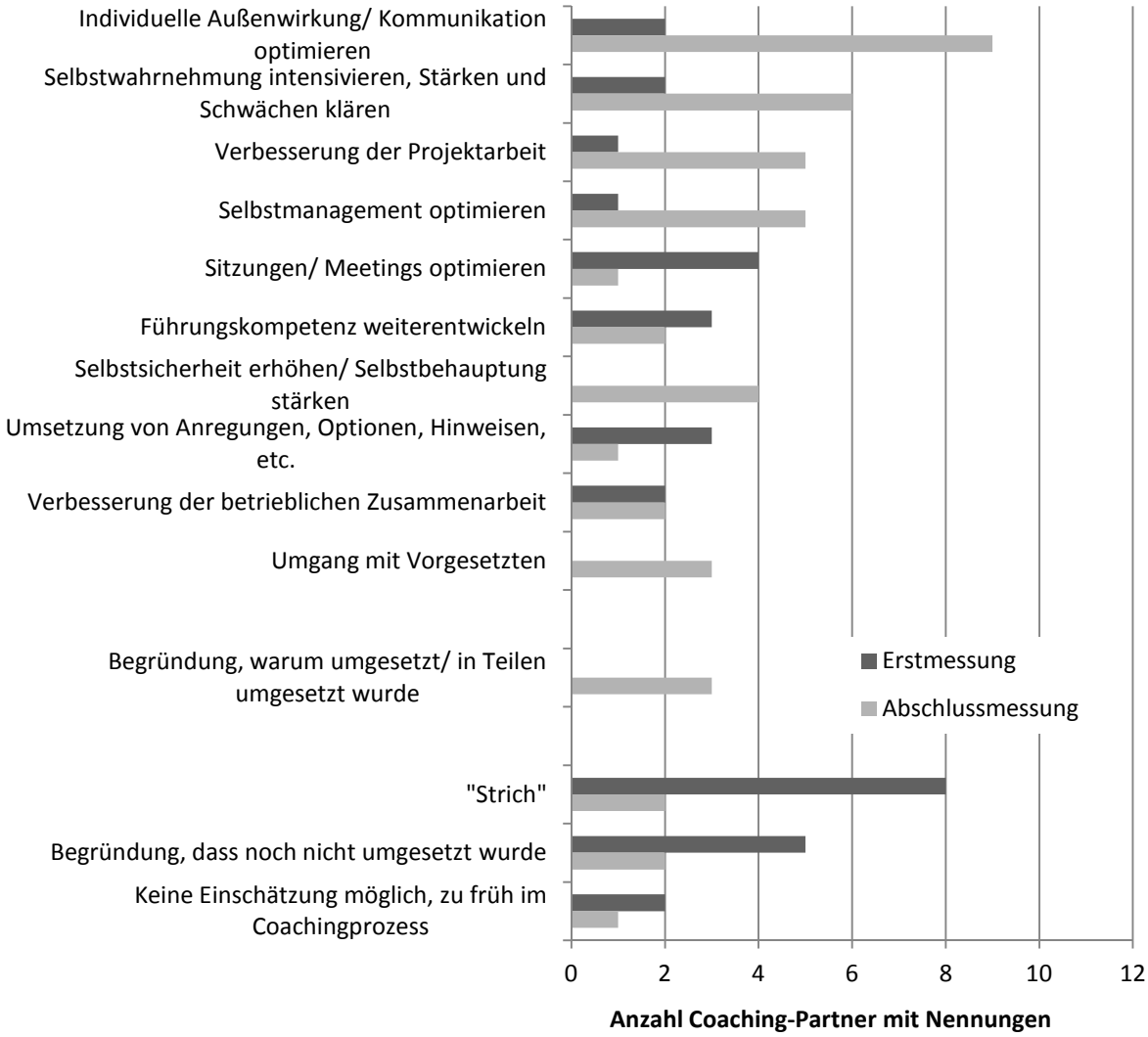

Abbildung 43: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu den in den Arbeitskontext transferierbaren/ transferierten Aspekten zur Erst- und Abschlussmessung ($N_{\text{Erstmessung}} = 30$, $N_{\text{Abschlussmessung}} = 32$)

Es schlossen sich an die „Verbesserung der Projektarbeit“, „Selbstmanagement optimieren“ sowie „Selbstsicherheit erhöhen/ Selbstbehauptung stärken“ und der „Umgang mit Vorgesetzten“ (wobei die letzten beiden in der ersten Sitzung überhaupt nicht genannt worden waren). „Führungskompetenz weiterentwickeln“ sowie die „Verbesserung der betrieblichen Zusammenarbeit“ rückten weiter nach unten. Die „Umsetzung von Anregungen, Optionen, Hinweisen, etc.“ und „Sitzungen/ Meetings vorbereiten“ bildeten zur Abschlussmessung den niedrigsten Rang der häufigsten Angaben zu den Transfer-Aspekten. Eine explizite „Begründung, warum umgesetzt/in Teilen umgesetzt wurde“ wurde nur zur Abschlussmessung gegeben, während die „Begründung, dass noch nicht umgesetzt wurde“ klar und die Antwort „Strich“ sogar sehr klar um ¾ der Antworten gesunken waren.

Insgesamt gesehen war insofern eine deutliche Verlagerung der Antworten ohne konkreten inhaltlichen Bezug hin zu verschiedenen inhaltlichen *Transfer*-Schwerpunkten im Verlauf des Coaching-Prozesses zu beobachten.

5.4.8 Die Veränderung der Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe IV)

Die *Private Selbstaufmerksamkeit* und die *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* wurden mit dem SAM erfasst. Die Zellenbesetzungen zu den Analysen der Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit sind in Tabelle 47 und Tabelle 48 dargestellt. Die Mittelwerte und Standardabweichungen beider Merkmale zur Erst- und Abschlussmessung in der Stichprobe von $N = 46$ Coaching-Partnern aller Hierarchieebenen, die zu beiden Messzeitpunkten Angaben machten, mit den Kontrollfaktoren *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung* und durchführender *Coach* sind in Tabelle 49, Tabelle 50, Tabelle 51 und Tabelle 52 dargestellt.

Tabelle 47:
Zellenbesetzungen zur Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung (N = 46)

Kontrollfaktor Anzahl Coaching-Sitzungen	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 2	4	8	9	21
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 2	5	13	7	25
Gesamt	9	21	16	46

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 48:
Zellenbesetzungen zur Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit mit Kontrollfaktor Coach (N = 46)

Kontrollfaktor Coach	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coach 1	8	10	5	23
Coach 2	1	11	3	15
Coach 3	0	0	8	8
Gesamt	9	21	16	46

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 49:
Private Selbstaufmerksamkeit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =46)

Hierarchieebene Coaching-Sitzungen		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	9	51.80	7.62	50.57	8.06	53.03	8.05
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	4	50.26	9.30	49.70	11.26	50.81	7.70
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	5	53.03	6.86	51.26	5.78	54.81	8.72
Seniormanagement	21	49.29	6.48	48.50	7.45	50.07	6.80
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	8	49.46	5.92	48.27	6.84	50.65	5.61
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	13	49.18	7.04	48.64	8.07	49.71	7.64
Mittelmanagement	16	48.29	6.61	47.97	6.28	48.61	8.85
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	9	49.51	5.84	49.09	4.55	49.93	8.49
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	7	46.73	7.66	46.54	8.18	46.92	9.69
Gesamt	**46**	**49.43**	**6.72**	**48.72**	**7.09**	**50.14**	**7.79**
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	21	49.63	6.24	48.89	6.63	50.37	6.99
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	25	49.26	7.22	48.57	7.58	49.95	8.54

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind T-Werte.

Tabelle 50:
Private Selbstaufmerksamkeit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =46)

Hierarchieebene / *Coach*		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	9	51.80	7.62	50.57	8.06	53.03	8.05
Coach 1	8	52.52	7.82	51.21	8.37	53.82	8.22
Coach 2	1	46.06	-	45.42	-	46.69	-
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Seniormanagement	21	49.29	6.48	48.50	7.45	50.07	6.80
Coach 1	10	50.62	5.23	50.75	6.49	50.49	5.80
Coach 2	11	48.07	7.48	46.46	7.96	49.69	7.87
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Mittelmanagement	16	48.29	6.61	47.97	6.28	48.61	8.85
Coach 1	5	48.34	4.80	46.44	3.63	50.24	7.47
Coach 2	3	47.27	6.42	48.12	6.35	46.43	6.58
Coach 3	8	48.64	8.25	48.87	7.93	48.41	10.94
Gesamt	**46**	**49.43**	**6.72**	**48.72**	**7.09**	**50.14**	**7.79**
Coach 1	23	50.78	6.11	49.97	6.75	51.60	6.94
Coach 2	15	47.78	6.80	46.72	7.18	48.83	7.25
Coach 3	8	48.64	8.25	48.87	7.93	48.41	10.94

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind T-Werte.

Tabelle 51:
Öffentliche Selbstaufmerksamkeit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =46)

Hierarchieebene Coaching-Sitzungen		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	9	47.72	4.89	46.08	6.13	49.35	4.61
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	4	47.24	7.04	46.85	9.19	47.63	5.26
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	5	48.10	3.20	45.47	3.28	50.74	4.04
Seniormanagement	21	47.45	7.69	47.26	7.45	47.63	9.38
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	8	50.99	5.48	51.05	5.37	50.92	7.05
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	13	45.27	8.22	44.93	7.76	45.61	10.29
Mittelmanagement	16	49.84	7.94	49.22	9.13	50.46	7.50
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	9	50.52	7.16	49.47	7.94	51.58	7.30
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	7	48.96	9.36	48.89	11.14	49.02	8.07
Gesamt	**46**	**48.33**	**7.27**	**47.71**	**7.78**	**48.95**	**7.95**
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	21	50.07	6.36	49.57	7.09	50.57	6.72
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	25	46.87	7.77	46.15	8.12	47.59	8.76

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind T-Werte.

Tabelle 52:
Öffentliche Selbstaufmerksamkeit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =46)

Hierarchieebene / *Coach*		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	9	47.72	4.89	46.08	6.13	49.35	4.61
Coach 1	8	47.89	5.20	46.32	6.51	49.47	4.91
Coach 2	1	46.31	-	44.20	-	48.42	-
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Seniormanagement	21	47.45	7.69	47.26	7.45	47.63	9.38
Coach 1	10	51.10	9.34	49.58	10.16	52.63	9.29
Coach 2	11	44.12	3.78	45.16	2.80	43.08	7.11
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Mittelmanagement	16	49.84	7.94	49.22	9.13	50.46	7.50
Coach 1	5	48.94	5.09	46.52	6.21	51.36	4.61
Coach 2	3	45.90	12.75	46.95	13.93	44.85	11.61
Coach 3	8	51.87	7.86	51.75	9.29	52.00	7.27
Gesamt	**46**	**48.33**	**7.27**	**47.71**	**7.78**	**48.95**	**7.95**
Coach 1	23	49.52	7.15	47.78	8.08	51.26	6.99
Coach 2	15	44.62	5.85	45.45	5.83	43.79	7.59
Coach 3	8	51.87	7.86	51.75	9.29	52.00	7.27

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind T-Werte.

Die Ergebnisse zur Charakterisierung der Privaten und der Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit der untersuchten Stichprobe im Vergleich zur Normierungsstichprobe (Hypothese 6/I) sowie die Hierarchieebenen-Vergleiche (Hypothese 2/II) zur Selbstaufmerksamkeit wurden in Kapitel 5.2.5 unter dem Gesichtspunkt der Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften berichtet, die ein Business-Coaching wahrnahmen (Hypothesengruppen I und II). Dabei wurde die Private und Öffentliche Selbstaufmerksamkeit zum Zeitpunkt der Erstmessung betrachtet, die sozusagen die „Ausgangslage“ der Coaching-Partner im Coaching bildete. Im Folgenden wird demgegenüber die Veränderung der Privaten und der Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit zwischen Erst- und Abschlussmessung als Effekt bzw. Ergebnis des Coachings untersucht.

Die Ergebnis-Darstellungen erfolgen vor diesem Hintergrund in einer veränderten Reihenfolge, um zunächst über alle Hierarchieebenen den generellen Effekt des Coachings auf die Veränderung der Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit zu untersuchen (Hypothese 2/IV). Anschließend wird ein Hierarchieebenen-Vergleich der Veränderungen der

Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit durchgeführt (Hypothese 1/IV) – durch Prüfung des Interaktionseffekts von Hierarchieebene und Messzeitpunkt.

Die Veränderung der Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit zwischen Erst- und Abschlussmessung

Laut Hypothese 2/IV sollten die *Private Selbstaufmerksamkeit* wie auch die *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* beim Vergleich der Erst- und Abschlussmessung höhere Werte zur Abschlussmessung aufweisen. Die *Private Selbstaufmerksamkeit* betrug in der Stichprobe von $N = 46$ Coaching-Partnern mit Angaben zu beiden Messzeitpunkten zum Zeitpunkt der Erstmessung $M = 48.72$ ($SD = 7.09$), zum Zeitpunkt der Abschlussmessung $M = 50.14$ ($SD = 7.79$) und die *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* zur Erstmessung $M = 47.71$ ($SD = 7.78$) und zur Abschlussmessung $M = 48.95$ ($SD = 7.95$).

Bei der statistischen Betrachtung der Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit mit dem Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung zeigte sich jedoch in der Stichprobe von $N = 46$ Coaching-Partnern, dass sich die Mittelwerte von Erst- und Abschlussmessung nicht signifikant voneinander unterschieden. Weder die *Private Selbstaufmerksamkeit* noch die *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* veränderten sich im Vergleich von der Erst- zur Abschlussmessung [*Private Selbstaufmerksamkeit*: $F_{\text{Sitzungen}}(1, 40) = 2.12$, $p > .16$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .05$; *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit*: $F_{\text{Sitzungen}}(1, 40) = 2.27$, $p > .14$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .05$,].

Die Veränderung der Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit bei Top-, Senior- und Mittelmanagern

Laut Hypothese 1/IV sollten sich nur minimale Effekte zwischen den drei Hierarchieebenen in den Veränderungswerten der Privaten Selbstaufmerksamkeit und der Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit zeigen.

Bei der Veränderung der *Privaten Selbstaufmerksamkeit* in der Stichprobe von $N = 46$ Coaching-Partnern, die zu beiden Messzeitpunkten Angaben machten, waren in der statistischen Analyse mit dem Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung die Interaktionseffekte zwischen Hierarchieebene und Messzeitpunkt gemäß der Hypothese vernachlässigbar gering, $F_{\text{Sitzungen}}(2, 40) = 0.21$, $p > .81$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .01$ ebenso wie bei der Veränderung der *Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit*, $F_{\text{Sitzungen}}(2, 40) = 0.61$, $p > .55$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .03$. D.h., das Ausmaß der Veränderungen der Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit war bei Top-, Senior- und Mittelmanagern in etwa gleich.

Der Einfluss der Anzahl der Coaching-Sitzungen und des durchführenden Coaches

Alle weiteren Effekte in der statistischen Analyse mit dem Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung in Bezug auf die *Private*

Selbstaufmerksamkeit wurden nicht signifikant, alle $F_{\text{Sitzungen}}$s < 1, alle *p*s > .63. Das gleiche Muster zeigte sich auch für die *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit*, alle $F_{\text{Sitzungen}}$s < 1, alle *p*s > .37.

Bei der deskriptiven Analyse mit dem Kontrollfaktor durchführender Coach konnten ebenfalls keine bedeutsamen Veränderungen der Privaten und Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit entdeckt werden.

5.4.9 Die Veränderung der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe IV)

Die *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung* wurde mit dem SWE erfasst. Die Zellenbesetzungen sind in Tabelle 53 und Tabelle 54 dargestellt. Die Mittelwerte und Standardabweichungen für die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung zur Erst- und zur Abschlussmessung in der Stichprobe von *N* = 47 Coaching-Partnern aller Hierarchieebenen, die zu beiden Messzeitpunkten Angaben machten, mit den Kontrollfaktoren *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung* und durchführender *Coach* sind in Tabelle 55 und Tabelle 56 dargestellt.

Tabelle 53:
Zellenbesetzungen zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung (N = 47)

Kontrollfaktor Anzahl Coaching-Sitzungen	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 2	5	8	9	22
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 2	5	13	7	25
Gesamt	10	21	16	47

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 54:
Zellenbesetzungen zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung mit Kontrollfaktor Coach (N = 47)

Kontrollfaktor Coach	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coach 1	9	10	5	24
Coach 2	1	11	3	15
Coach 3	0	0	8	8
Gesamt	10	21	16	47

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 55:
Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =47)

Hierarchieebene Coaching-Sitzungen		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	10	56.35	5.30	54.40	5.56	58.30	6.18
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	5	57.10	6.52	55.20	6.87	59.00	7.48
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	5	55.60	4.39	53.60	4.56	57.60	5.37
Seniormanagement	21	54.14	5.04	52.86	7.11	55.43	5.79
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	8	55.31	5.69	54.88	9.00	55.75	5.18
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	13	53.42	4.68	51.62	5.71	55.23	6.34
Mittelmanagement	16	52.03	9.05	49.25	11.07	54.81	9.23
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	9	51.50	8.29	48.00	12.40	55.00	6.82
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	7	52.71	10.59	50.86	9.79	54.57	12.29
Gesamt	**47**	**53.89**	**6.77**	**51.96**	**8.50**	**55.83**	**7.18**
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	22	54.16	7.12	52.14	10.34	56.18	6.31
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	25	53.66	6.58	51.80	6.68	55.52	7.99

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind T-Werte.

Tabelle 56:
Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =47)

Hierarchieebene / *Coach*		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	10	56.35	5.30	54.40	5.56	58.30	6.18
Coach 1	9	56.06	5.54	54.00	5.74	58.11	6.53
Coach 2	1	59.00	-	58.00	-	60.00	-
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Seniormanagement	21	54.14	5.04	52.86	7.11	55.43	5.79
Coach 1	10	55.45	4.31	55.70	6.83	55.20	4.73
Coach 2	11	52.95	5.54	50.27	6.60	55.64	6.85
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Mittelmanagement	16	52.03	9.05	49.25	11.07	54.81	9.23
Coach 1	5	51.70	10.57	47.40	17.66	56.00	5.83
Coach 2	3	58.17	7.65	54.67	7.37	61.67	8.14
Coach 3	8	49.94	8.59	48.38	7.27	51.50	10.52
Gesamt	**47**	53.89	6.77	**51.96**	**8.50**	**55.83**	**7.18**
Coach 1	24	54.90	6.34	53.33	9.71	56.46	5.59
Coach 2	15	54.40	6.04	51.67	6.73	57.13	7.05
Coach 3	8	49.94	8.59	48.38	7.27	51.50	10.52

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind T-Werte.

Die Ergebnisse zur Charakterisierung der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung der untersuchten Stichprobe im Vergleich zur Normierungsstichprobe (Hypothese 7/I) sowie die Hierarchieebenen-Vergleiche (Hypothese 2/II) wurden in Kapitel 5.2.6 unter dem Gesichtspunkt der Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften berichtet, die ein Business-Coaching wahrnahmen (Hypothesengruppen I und II). Dabei wurde die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung zum Zeitpunkt der Erstmessung betrachtet, die sozusagen die „Ausgangslage“ der Coaching-Partner im Coaching bildete. Im Folgenden wird demgegenüber die Veränderung der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung zwischen Erst- und Abschlussmessung als Effekt bzw. Ergebnis des Coachings untersucht.

Die Ergebnis-Darstellungen erfolgen vor diesem Hintergrund in einer veränderten Reihenfolge, um zunächst über alle Hierarchieebenen den generellen Effekt des Coachings auf die Veränderung der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung zu untersuchen (Hypothese 2/IV). Anschließend wird ein Hierarchieebenen-Vergleich der Veränderungen der

Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung durchgeführt (Hypothese 1/IV) – durch Prüfung des Interaktionseffekts von Hierarchieebene und Messzeitpunkt.

Die Veränderung der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung zwischen Erst- und Abschlussmessung

Laut Hypothese 2/IV sollte sich die *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung* beim Vergleich der Werte von der Erst- zur Abschlussmessung erhöhen. Tatsächlich zeigte sich in der Stichprobe von $N = 47$ Coaching-Partnern mit Angaben zu beiden Messzeitpunkten deskriptiv, dass sich die Coaching-Partner hinsichtlich ihrer Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung bei der Abschlussmessung ($M = 55.83$, $SD = 7.19$) höher einschätzten als bei der Erstmessung ($M = 51.96$, $SD = 8.50$). Bei der statistischen Überprüfung mit Aufnahme des Kontrollfaktors Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen den Messzeitpunkten bei der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung, $F_{\text{Sitzungen}}(1, 41) = 9.04$, $p < .01$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .18$. D.h., die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung stieg in jedem Falle an. Die nachfolgende Abbildung 44 veranschaulicht diesen zentralen Haupteffekt der vorliegenden Untersuchung.

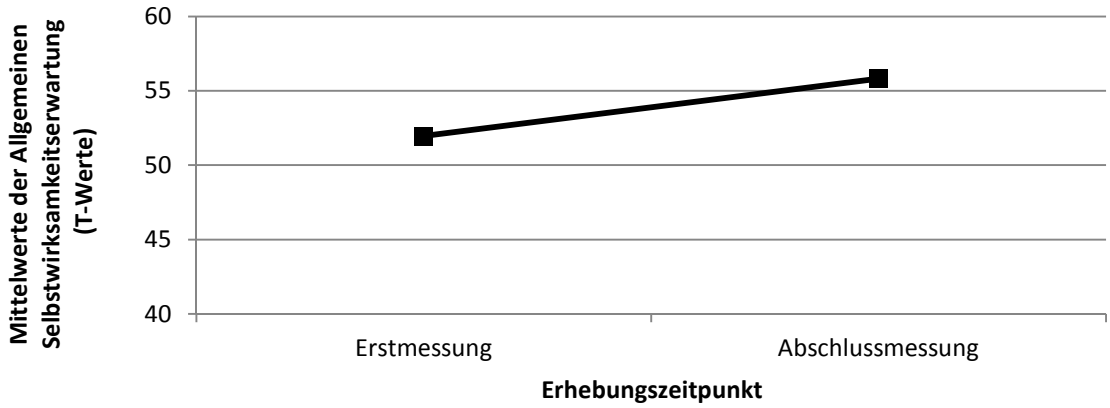

Abbildung 44: Haupteffekt des Messzeitpunkts auf die Entwicklung der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung über alle Hierarchieebenen hinweg ($N = 47$)

Die Veränderung der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung bei Top-, Senior- und Mittelmanagern

Laut Hypothese 1/IV sollten sich nur minimale Effekte zwischen den drei Hierarchieebenen in den Veränderungswerten der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung zeigen.

Bei der Aufnahme des Kontrollfaktors Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung in der Stichprobe von $N = 47$ Coaching-Partnern, die zu beiden Messzeitpunkten Angaben machten, waren in der statistischen Analyse die Interaktionseffekte zwischen Hierarchieebene und Messzeitpunkt gemäß der Hypothese vernachlässigbar gering, $F_{\text{Sitzungen}}(2, 41) = 0.63$, $p > .54$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .03$. D.h., das Ausmaß der Veränderungen der

Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung war bei Top-, Senior- und Mittelmanagern in etwa gleich.

Der Einfluss der Anzahl der Coaching-Sitzungen und des durchführenden Coaches

Bei der statistischen Überprüfung mit Aufnahme des Kontrollfaktors Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung wurden keine weiteren Haupteffekte und Interaktionen signifikant, $F_{\text{Sitzungen}}$s < 1, ps > .54.

Bei der deskriptiven Analyse mit dem Kontrollfaktor durchführender Coach konnten ebenfalls keine bedeutsamen Veränderungen der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung entdeckt werden.

5.4.10 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Hypothesengruppe IV

Gemäß der Hypothese 1/IV zeigten sich in den inferenzstatistischen Bewertungen des *Nutzens* und der *Zufriedenheit*, wie auch bei den Veränderungen der *Privaten Selbstaufmerksamkeit,* der *Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit* und der *Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung* vernachlässigbar geringe Unterschiede zwischen Top-, Senior- und Mittelmanagern.

Entgegen der Hypothese 1/IV waren die Unterschiede bei der statistischen Bewertung des *Zielerreichungsgrades* und des *Transfers* jedoch zu groß, um sie als vernachlässigbar gering einzustufen, auch wenn sie nicht signifikant wurden. Hier sollten nachfolgende Untersuchungen mit größeren Stichproben zur weiteren Klärung beitragen, ob es tatsächlich relevante Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen gibt.

Im Einklang mit der Hypothese 2/IV stieg die Bewertung des *Transfers* signifikant positiv von der Erst- zur Abschlussmessung mit großer Effektstärke an. Ebenfalls gemäß der Hypothese stiegen die Werte der *Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung* von der Erstmessung zur Abschlussmessung signifikant mit großer Effektstärke an.

Entgegen der Hypothese 2/IV wurde jedoch kein positiver Anstieg von der Erst- zur Abschlussmessung für die Bewertungen des *Zielerreichungsgrades*, des *Nutzens* und der *Zufriedenheit* sowie für die Veränderungen der *Privaten* und der *Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit* festgestellt.

In den deskriptiven Analysen mit Aufnahme des Kontrollfaktors Coach ließ sich bei der Bewertung des *Nutzens* ein bedeutsamer Einfluss des Coaches vermuten. Auch bei der Bewertung der *Zufriedenheit* und des *Transfers* schien der Coach in Wechselwirkung mit anderen Faktoren einen Einfluss zu haben. Diese deskriptiven Hinweise sollten in zukünftigen Untersuchungen inferenzstatistisch untersucht und abgesichert werden.

Explorativ wurden außerdem inhaltliche Angaben zu den Zielen, zu dem Nutzen und zu dem Transfer erhoben, um die Bewertungen zu den Ergebniskriterien zu ergänzen.

Die insgesamt wichtigsten *Ziele* der Coaching-Partner waren „Coaching-Maßnahme gestalten“ – wie sich zeigte v.a. zur Erstmessung, weniger zur Abschlussmessung – sowie „Konkrete Umsetzungsimpulse“. Die „Coaching-Maßnahme gestalten“ lag auch bei den Top- und Mittelmanagern jeweils an erster Stelle, während bei den Seniormanagern „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“ neben „Konkrete Umsetzungsimpulse“ am häufigsten genannt wurde.

Als wichtigste *Nutzen*-Aspekte aus dem Coaching stellten sich „Persönliches Weiterkommen durch Planung konkreter Umsetzungsschritte“, „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ und „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“ heraus. Dies spiegelt sich genauso bei den Top- und den Mittelmanagern wider. Nur bei den Seniormanagern lag „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“ an erster Stelle. Während zur Erstmessung „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ erkennbar im Vordergrund stand, dominierten „Persönliches Weiterkommen durch Planung konkreter Umsetzungsschritte“ und „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“ zur Abschlussmessung.

„Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“ wurde insgesamt sowie von Top- und Seniormanagern am häufigsten als *Transfer*-Beispiel genannt. Für die Mittelmanager lag es ebenfalls an erster Stelle, teilte sich diesen Rang jedoch mit „Selbstmanagement optimieren“, „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ und „Sitzungen/ Meetings optimieren“. Während beim Transfer zum ersten Messzeitpunkt das „Nicht-Geben von Antworten“ dominierte, traten zur Abschlussmessung deutlich inhaltlich gefüllte Transfer-Kategorien in den Vordergrund, an erster Stelle „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“.

5.5 Die Bewertung der Coaches (Hypothesengruppe V)

Mit der vorliegenden Arbeit wurde weiterhin die wahrgenommene Wirkung bzw. Kompetenz der Coaches aus der Sicht der Coaching-Partner evaluiert. Sie wurde anhand der drei Kriterien *Kommunikationsstil*, *Vorgehen* und *Zielbezogenheit* des Coaches aus der Sicht der Coaching-Partner bewertet. Dazu wurden die Coaches hinsichtlich der drei genannten Kompetenzkriterien von den Coaching-Partnern auf einer 5-stufigen Likert-Skala mit Noten von 1 = „sehr kompetent“ bis 5 = „überhaupt nicht kompetent“ bewertet. In Abbildung 45 sind die Mittelwerte der Untersuchungsstichprobe dargestellt. Dabei wurden jeweils die Mittelwerte über alle Coaching-Partner verwendet, die zu mindestens einem Messzeitpunkt (Erst- oder Abschlussmessung) Angaben gemacht hatten.

Insgesamt gesehen wurden die Coaches dabei als kompetent bis sehr kompetent eingeschätzt (vgl. Abbildung 45).

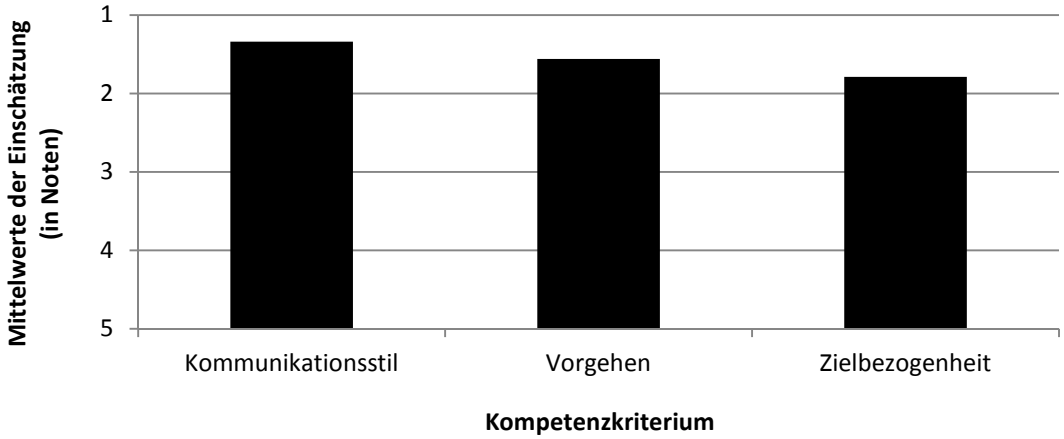

Abbildung 45: Mittlere Einschätzung der Kompetenzkriterien
über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg ($N = 48$)

Am besten wurde von den Führungskräften über beide Erhebungszeitpunkte hinweg der *Kommunikationsstil* bewertet (sehr kompetent). Hinsichtlich ihres *Vorgehens* und ihrer *Zielbezogenheit* wurden die Coaches insgesamt als kompetent erlebt.

In die im Folgenden aufgeführten Berechnungen flossen nur die Angaben jener Teilnehmer ein, die zu beiden Messzeitpunkten Angaben gemacht hatten. Um Veränderungen im *Kommunikationsstil*, im *Vorgehen*, in der *Zielbezogenheit* über die Zeit hinweg zu untersuchen, wurde eine Varianzanalyse mit Messwiederholung durchgeführt. Sie beinhaltete ein 2 (Erst- vs. Abschlussmessung) x 3 (Hierarchieebene Top- vs. Senior- vs. Mittelmanager) x 2 (zwei Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung vs. mehr als zwei Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung)-faktorielles Design mit dem Messzeitpunkt als Messwiederholungsfaktor und der Sitzungszahl als Kontrollfaktor.

Die zweite Analyse mit dem Kontrollfaktor *Coach* wurde nicht varianzanalytisch berechnet, weil eine Reihe von Nullzellenbesetzungen vorlag (siehe jeweils die Tabellen zu den Zellenbesetzungen). Stattdessen wurde für die Analyse der Mittelwerte mit dem Kontrollfaktor Coach ein deskriptiver Ansatz gewählt. Zur detaillierteren Beschreibung des allgemeinen Umgangs mit Nullzellenbesetzungen in der Literatur und in dieser Arbeit sei abermals auf die Beschreibung der statistischen Auswertung in Kapitel 4.5 verwiesen. Die deskriptiven Ergebnisse sollten in nachfolgenden Untersuchungen mit einer größeren Anzahl an Probanden und Coaches in einem Studiendesign mit gleichen Zellbesetzungen inferenzstatistisch abgesichert werden.

Im Folgenden werden zunächst jeweils die inferenzstatistischen (mit der Sitzungszahl als Kontrollfaktor) und deskriptiven Analysen (mit dem Coach als Kontrollfaktor) zur Überprüfung auf a) Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen und b) Unterschiede zwischen den Messzeitpunkten berichtet. Im Anschluss daran werden zur Überprüfung auf c) Haupteffekte der beiden Kontrollfaktoren und Interaktionseffekte die inferenzstatistischen Analysen mit dem Kontrollfaktor Sitzungszahl und die deskriptive Auswertung mit dem Kontrollfaktor Coach berichtet.

Die Effekte bzw. die deskriptiven Indizien für Effekte werden nur dann auch in Abbildungen dargestellt, wenn die Effekte signifikant wurden oder die deskriptiven Werte auf einen bedeutsamen Trend hinzuweisen schienen.

Die in Bezug auf die einzelnen Ergebniskriterien im Text jeweils angegebenen Gesamt-Mittelwerte (über alle Hierarchieebenen und beide Messzeitpunkte) beziehen sich auf Personen, die zu mindestens einem der beiden Messzeitpunkte Angaben machten. Die in den jeweiligen Tabellen angegebenen Gesamt-Mittelwerte beziehen sich hingegen nur auf die Personen, die zu beiden Messzeitpunkten Angaben machten. Dementsprechend weichen die zugrunde liegende Anzahl Personen sowie die Höhe der Gesamt-Mittelwerte im Text von denen in den Tabellen ab.

Es wurde weiterhin geprüft, ob sich Top-, Senior- und Mittelmanager in der Bewertung der Coaching-Kompetenz der Coaches unterschieden, gemessen anhand der Kriterien *Kommunikationsstil*, *Vorgehen* und *Zielbezogenheit*. Die 5-stufigen Antwortskalen reichten wie gehabt von 1 = „sehr kompetent“ bis 5 = „überhaupt nicht kompetent“. Dabei wurde davon ausgegangen, dass kein bzw. nur ein sehr geringer Unterschied in den Bewertungen zu beobachten sein sollte. Diese Annahme fußt auf dem Coaching-Konzept von Böning-Consult, nach dem ein Business-Coaching hierarchieebenenbezogen durchzuführen ist.

Die Hypothese 1/V lautet dementsprechend:

> Die drei Hierarchieebenen Top-, Senior- und Mittelmanagement unterscheiden sich nur in einem vernachlässigbar geringen Ausmaß in der Einschätzung des *Kommunikationsstils*, des *Vorgehens* und der *Zielbezogenheit* des Coach-Verhaltens. Minimale Effekte liegen dabei unter $\eta_{\text{partiell}}^2 = 0.05$.

Es wurde außerdem erwartet, dass die Coaches hinsichtlich ihrer Kompetenz zur Erst- und zur Abschlussmessung ähnlich gut bewertet werden. Die dazugehörige Hypothese 2/V, die ebenfalls als Minimum-Effekt-Hypothese formuliert wurde, lautet:

> Zwischen Erst- und Abschlussmessung zeigen sich nur Unterschiede mit minimalem Effekt in der Bewertung des *Kommunikationsstils*, des *Vorgehens* und der *Zielbezogenheit* des Coach-Verhaltens durch die Führungskräfte. Minimale Effekte liegen dabei unter $\eta_{\text{partiell}}^2 = 0.05$.

5.5.1 Der Kommunikationsstil der Coaches (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe V)

Im Folgenden wird ausgeführt, wie der *Kommunikationsstil* (1 = „sehr kompetent“ bis 5 = „überhaupt nicht kompetent“) zwischen den Hierarchieebenen sowie zur Erst- und zur Abschlussmessung beurteilt wurde. Die Zellenbesetzungen sind in Tabelle 57 und Tabelle 58 dargestellt. Die Mittelwerte und Standardabweichungen für den Kommunikationsstil nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit den Kontrollfaktoren *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung* und durchführender *Coach* sind in Tabelle 59 und Tabelle 60 wiedergegeben.

Tabelle 57:
Zellenbesetzungen zum Kommunikationsstil mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung (N = 38)

Kontrollfaktor Anzahl Coaching-Sitzungen	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 2	3	7	9	19
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 2	4	9	6	19
Gesamt	7	16	15	38

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 58:
Zellenbesetzungen zum Kommunikationsstil mit Kontrollfaktor Coach (N = 38)

Kontrollfaktor Coach	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coach 1	6	7	5	18
Coach 2	1	9	3	13
Coach 3	0	0	7	7
Gesamt	7	16	15	38

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 59:
Bewertung des Kommunikationsstils nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =38)

Hierarchieebene Coaching-Sitzungen		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	7	1.21	0.39	1.29	0.49	1.14	0.38
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	3	1.17	0.29	1.33	0.58	1.00	0.00
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	4	1.25	0.50	1.25	0.50	1.25	0.50
Seniormanagement	16	1.47	0.43	1.50	0.52	1.44	0.51
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	7	1.43	0.35	1.43	0.53	1.43	0.53
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	9	1.50	0.50	1.56	0.53	1.44	0.53
Mittelmanagement	15	1.37	0.44	1.33	0.49	1.40	0.51
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	9	1.28	0.44	1.33	0.50	1.22	0.44
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	6	1.50	0.45	1.33	0.52	1.67	0.52
Gesamt	**38**	**1.38**	**0.43**	**1.39**	**0.50**	**1.37**	**0.49**
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	19	1.32	0.38	1.37	0.50	1.26	0.45
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	19	1.45	0.47	1.42	0.51	1.47	0.51

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind Noten.

Tabelle 60:
Bewertung des Kommunikationsstils nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =38)

Hierarchieebene / *Coach*		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	7	1.21	0.39	1.29	0.49	1.14	0.38
Coach 1	6	1.08	0.20	1.17	0.41	1.00	0.00
Coach 2	1	2.00	-	2.00	-	2.00	-
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Seniormanagement	16	1.47	0.43	1.50	0.52	1.44	0.51
Coach 1	7	1.36	0.38	1.43	0.53	1.29	0.49
Coach 2	9	1.56	0.46	1.56	0.53	1.56	0.53
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Mittelmanagement	15	1.37	0.44	1.33	0.49	1.40	0.51
Coach 1	5	1.40	0.42	1.40	0.55	1.40	0.55
Coach 2	3	1.67	0.58	1.67	0.58	1.67	0.58
Coach 3	7	1.21	0.39	1.14	0.38	1.29	0.49
Gesamt	**38**	**1.38**	**0.43**	**1.39**	**0.50**	**1.37**	**0.49**
Coach 1	18	1.28	0.35	1.33	0.49	1.22	0.43
Coach 2	13	1.62	0.46	1.62	0.51	1.62	0.51
Coach 3	7	1.21	0.39	1.14	0.38	1.29	0.49

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind Noten.

Die Bewertung des *Kommunikationsstils* der Coaches in der Stichprobe von $N = 48$ Coaching-Partnern mit Angaben zu mindestens einem Messzeitpunkt über alle Hierarchieebenen und beide Messzeitpunkte hinweg lag bei $M = 1.34$ ($SD = 0.43$).

Die Bewertung des Kommunikationsstils der Coaches von Top-, Senior- und Mittelmanagern

In der Stichprobe von $N = 38$ Coaching-Partnern mit Angaben zu beiden Messzeitpunkten beurteilten die Topmanager den *Kommunikationsstil* im Mittel mit $M = 1.21$ ($SD = 0.39$), die Seniormanager mit $M = 1.47$ ($SD = 0.43$) und die Mittelmanager mit $M = 1.37$ ($SD = 0.44$). Die Differenzen zwischen den Einschätzungen der Top-, Senior- und Mittelmanager erscheinen deskriptiv betrachtet nur minimal.

Um die Hypothese 1/V und den deskriptiven Eindruck zu prüfen, wurden die Mittelwerte einer statistischen Analyse mit dem Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung unterzogen. In Einklang mit der Hypothese kann der Haupteffekt der

Hierarchieebene beim Vergleich des Kommunikationsstils des Coachs als vernachlässigbar gering betrachtet werden, $F_{\text{Sitzungen}}(2, 32) = 0.81$, $p > .46$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .05$.

Die Bewertung des Kommunikationsstils der Coaches zur Erst- und zur Abschlussmessung

Wie in Hypothese 2/V erwartet, unterschieden sich die Bewertungen des *Kommunikationsstils* nicht signifikant im Vergleich von Erstmessung ($M = 1.39$, $SD = 0.50$) und Abschlussmessung ($M = 1.37$, $SD = 0.49$). In der Stichprobe von $N = 38$ Coaching-Partnern mit Angaben zu beiden Messzeitpunkten zeigte sich bei der statistischen Analyse mit dem Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung ein Unterschied mit einem vernachlässigbar geringen Effekt, $F_{\text{Sitzungen}}(1, 32) = 0.18$, $p > .68$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .01$.

Der Einfluss der Anzahl der Coaching-Sitzungen und des durchführenden Coaches

Bei der statistischen Analyse mit dem Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung waren keine weiteren Haupteffekte oder Interaktionen signifikant, alle $F_{\text{Sitzungen}}$s < 1.64, alle ps $> .21$.

Bei der deskriptiven Analyse der Mittelwerte mit dem Kontrollfaktor Coach konnten ebenfalls keine bedeutsamen Unterschiede festgestellt werden.

5.5.2 Das Vorgehen der Coaches (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe V)

Das *Vorgehen* des Coachs wurde von den Coaching-Partnern anhand einer Noten-Skala von 1 = „sehr kompetent“ bis 5 = „überhaupt nicht kompetent“ bewertet. Die Ergebnisse zum Vorgehen werden nach derselben Struktur wie bei den Ergebnissen zum Kommunikationsstil berichtet: zunächst der Hierarchieebenen-Vergleich und anschließend der Vergleich von Erst- und Abschlussmessung. Die Zellenbesetzungen bei den Analysen des Vorgehens sind in Tabelle 61 und Tabelle 62 dargestellt. Die Mittelwerte und Standardabweichungen für das Vorgehen nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit den Kontrollfaktoren Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung und durchführender Coach sind in Tabelle 63 und Tabelle 64 aufgeführt.

Tabelle 61:
Zellenbesetzungen zum Vorgehen mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung (N=38)

Kontrollfaktor Anzahl Coaching-Sitzungen	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 2	3	7	9	19
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 2	4	9	6	19
Gesamt	7	16	15	38

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 62:
Zellenbesetzungen zum Vorgehen mit Kontrollfaktor Coach (N=38)

Kontrollfaktor Coach	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coach 1	6	7	5	18
Coach 2	1	9	3	13
Coach 3	0	0	7	7
Gesamt	7	16	15	38

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 63:
Bewertung des Vorgehens nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =38)

Hierarchieebene Coaching-Sitzungen		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	7	1.43	0.73	1.29	0.76	1.57	0.79
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	3	1.33	0.29	1.00	0.00	1.67	0.58
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	4	1.50	1.00	1.50	1.00	1.50	1.00
Seniormanagement	16	1.81	0.51	1.88	0.72	1.75	0.68
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	7	1.71	0.57	1.86	0.69	1.57	0.53
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	9	1.89	0.49	1.89	0.78	1.89	0.78
Mittelmanagement	15	1.53	0.48	1.60	0.63	1.47	0.52
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	9	1.44	0.53	1.67	0.71	1.22	0.44
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	6	1.67	0.41	1.50	0.55	1.83	0.41
Gesamt	**38**	**1.63**	**0.55**	**1.66**	**0.71**	**1.61**	**0.64**
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	19	1.53	0.51	1.63	0.68	1.42	0.51
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	19	1.74	0.59	1.68	0.75	1.79	0.71

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind Noten.

Tabelle 64:
Bewertung des Vorgehens nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =38)

Hierarchieebene / *Coach*		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	7	1.43	0.73	1.29	0.76	1.57	0.79
Coach 1	6	1.17	0.26	1.00	0.00	1.33	0.52
Coach 2	1	3.00	-	3.00	-	3.00	-
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Seniormanagement	16	1.81	0.51	1.88	0.72	1.75	0.68
Coach 1	7	1.71	0.57	1.57	0.53	1.86	0.90
Coach 2	9	1.89	0.49	2.11	0.78	1.67	0.50
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Mittelmanagement	15	1.53	0.48	1.60	0.63	1.47	0.52
Coach 1	5	1.70	0.57	2.00	0.71	1.40	0.55
Coach 2	3	1.83	0.29	1.67	0.58	2.00	0.00
Coach 3	7	1.29	0.39	1.29	0.49	1.29	0.49
Gesamt	**38**	**1.63**	**0.55**	**1.66**	**0.71**	**1.61**	**0.64**
Coach 1	18	1.53	0.53	1.50	0.62	1.56	0.70
Coach 2	13	1.96	0.52	2.08	0.76	1.85	0.55
Coach 3	7	1.29	0.39	1.29	0.49	1.29	0.49

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind Noten.

Die Bewertung des *Vorgehens* der Coaches in der Stichprobe von $N = 48$ Coaching-Partnern mit Angaben zu mindestens einem Messzeitpunkt über alle Hierarchieebenen und beide Messzeitpunkte hinweg lag bei $M = 1.56$ ($SD = 0.55$).

Die Bewertung des Vorgehens der Coaches von Top-, Senior- und Mittelmanagern

Die Topmanager beurteilten das *Vorgehen* der Coaches in der Stichprobe von $N = 38$ Coaching-Partnern mit Angaben zu beiden Messzeitpunkten im Mittel mit $M = 1.43$ ($SD = 0.73$), die Seniormanager mit $M = 1.81$ ($SD = 0.51$) und die Mittelmanager mit $M = 1.53$ ($SD = 0.48$).

Es zeigte sich bei Aufnahme des Kontrollfaktors Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung ein tendenziell minimaler Effekt für den Vergleich der Hierarchieebenen, $F_{\text{Sitzungen}}(2, 32) = 1.36$, $p > .28$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .08$. In Folgeuntersuchungen sollte geprüft werden,

ob trotz des aktuell nicht signifikanten Ergebnisses nicht dennoch ein Effekt der Hierarchieebene festzustellen ist.

Die Bewertung des Vorgehens der Coaches zur Erst- und zur Abschlussmessung

Wie in Hypothese 2/V erwartet, veränderte sich die Bewertung des *Vorgehens* im Vergleich von der Erstmessung *(*$M = 1.66$*,* $SD = 0.71$*)* und der Abschlussmessung *(*$M = 1.61$*,* $SD = 0.64$*)* nicht signifikant. In der statistischen Analyse mit dem Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung war in der Stichprobe von $N = 38$ Coaching-Partnern der Effekt der Veränderung vernachlässigbar gering, $F_{\text{Sitzungen}}(1, 32) = 0.12$, $p > .74$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .01$.

Der Einfluss der Anzahl der Coaching-Sitzungen und des durchführenden Coaches

In der Analyse mit der Sitzungszahl als Kontrollfaktor waren außerdem alle weiteren Haupteffekte und Interaktionen nicht signifikant, alle $F_{\text{Sitzungen}}$s < 2.20, alle ps $> .13$.

In der deskriptiven Analyse mit dem Coach als Kontrollfaktor ließen sich weitere Effekte vermuten: Für die Bewertung des Vorgehens des Coachs ergaben sich Hinweise auf eine Interaktion der Hierarchieebene und des durchführenden Coachs. Während das Vorgehen von Coach 1 und 2 bei Coaching-Partnern aus dem Seniormanagement [$M_{C1} = 1.71$, $SD_{C1} = 0.57$; $M_{C2} = 1.89$, $SD_{C2} = 0.49$] und dem Mittelmanagement [$M_{C1} = 1.70$, $SD_{C1} = 0.57$; $M_{C2} = 1.83$, $SD_{C2} = 0.29$] ähnlich beurteilt zu werden schien, schien auf der Ebene des Topmanagements das Vorgehen des Coachs 1 besser bewertet zu werden als bei Coach 2 [$M_{C1} = 1.17$, $SD_{C1} = 0.26$; $M_{C2} = 3.00$, $SD_{C2} =$ -] (vgl. Abbildung 46). Coach 3 hatte nur Mittelmanager als Coaching-Partner und konnte deswegen für keinen deskriptiven Vergleich zwischen den Hierarchieebenen herangezogen werden.

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Coach 2 nur einen Coaching-Partner im Topmanagement hatte, der diese Bewertung prägte. Mit mehr als einer Note Abstand zu allen anderen hier berichteten Werten scheint es sich hierbei um einen negativen Extremwert (Ausreißer) zu handeln.

Alle weiteren Unterschiede schienen nicht bedeutsam zu sein.

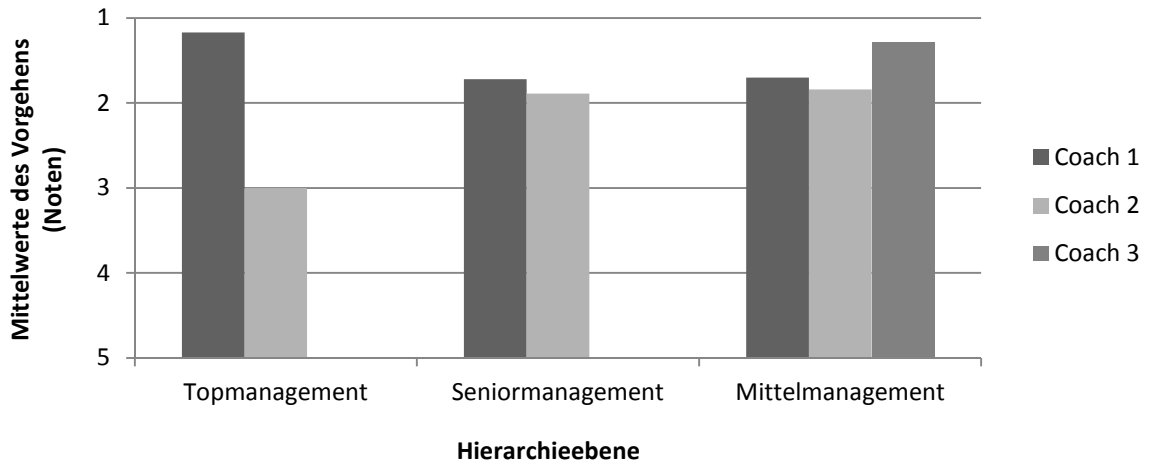

Abbildung 46: Interaktion von Hierarchieebene und Coach bei der Bewertung des Vorgehens des Coachs (*N* = 38)

5.5.3 Die Zielbezogenheit der Coaches (Hypothesen 1 und 2/ Hypothesengruppe V)

Die *Zielbezogenheit* des Coachs wurde in Noten von 1 = „sehr kompetent“ bis 5 = „überhaupt nicht kompetent“ bewertet. Auch zur *Zielbezogenheit* der Coaches wird zunächst der Hierarchieebenen-Vergleich und anschließend der Vergleich von Erst- und Abschlussmessung berichtet. Die Zellenbesetzungen bei den Analysen der Zielbezogenheit sind in Tabelle 65 und Tabelle 66 dargestellt. Die Mittelwerte und Standardabweichungen für die *Zielbezogenheit* nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit den Kontrollfaktoren *Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung* und durchführender *Coach* sind in Tabelle 67 und Tabelle 68 aufgelistet .

Tabelle 65:
Zellenbesetzungen zur Zielbezogenheit mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung (N = 38)

Kontrollfaktor Anzahl Coaching-Sitzungen	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 2	3	7	9	19
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 2	4	9	6	19
Gesamt	7	16	15	38

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 66:
Zellenbesetzungen zur Zielbezogenheit mit Kontrollfaktor Coach (N = 38)

Kontrollfaktor Coach	*Hierarchieebene*			
	TM	*SM*	*MM*	*Gesamt*
Coach 1	6	7	5	18
Coach 2	1	9	3	13
Coach 3	0	0	7	7
Gesamt	7	16	15	38

Bemerkung: TM = Topmanager; SM = Seniormanager; MM = Mittelmanager

Tabelle 67:
Bewertung der Zielbezogenheit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung (N =38)

Hierarchieebene Coaching-Sitzungen		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	7	1.93	1.24	2.00	1.41	1.86	1.21
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	3	1.67	0.76	1.33	0.58	2.00	1.00
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	4	2.13	1.60	2.50	1.73	1.75	1.50
Seniormanagement	16	1.81	0.79	1.88	0.89	1.75	0.86
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	7	1.71	0.70	1.71	0.76	1.71	0.76
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	9	1.89	0.89	2.00	1.00	1.78	0.97
Mittelmanagement	15	1.83	0.82	2.07	1.16	1.60	0.83
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	9	1.83	0.94	2.11	1.36	1.56	0.73
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	6	1.83	0.68	2.00	0.89	1.67	1.03
Gesamt	**38**	**1.84**	**0.87**	**1.97**	**1.08**	**1.71**	**0.90**
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung = 3	19	1.76	0.79	1.84	1.07	1.68	0.75
Coaching-Sitzungen bis Abschlussmessung > 3	19	1.92	0.96	2.11	1.10	1.74	1.05

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind Noten.

Tabelle 68:
Bewertung der Zielbezogenheit nach Hierarchieebene und Messzeitpunkt mit Kontrollfaktor Coach (N =38)

Hierarchieebene Coach		*Gesamt*		*Erstmessung*		*Abschlussmessung*	
	N	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Topmanagement	7	1.93	1.24	2.00	1.41	1.86	1.21
Coach 1	6	1.50	0.55	1.50	0.55	1.50	0.84
Coach 2	1	4.50	-	5.00	-	4.00	-
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Seniormanagement	16	1.81	0.79	1.88	0.89	1.75	0.86
Coach 1	7	1.50	0.41	1.43	0.53	1.57	0.53
Coach 2	9	2.06	0.95	2.22	0.97	1.89	1.05
Coach 3	0	-	-	-	-	-	-
Mittelmanagement	15	1.83	0.82	2.07	1.16	1.60	0.83
Coach 1	5	2.20	1.04	2.80	1.48	1.60	0.89
Coach 2	3	1.83	0.76	1.67	1.15	2.00	1.00
Coach 3	7	1.57	0.67	1.71	0.76	1.43	0.79
Gesamt	**38**	**1.84**	**0.87**	**1.97**	**1.08**	**1.71**	**0.90**
Coach 1	18	1.69	0.71	1.83	1.04	1.56	0.70
Coach 2	13	2.19	1.09	2.31	1.25	2.08	1.12
Coach 3	7	1.57	0.67	1.71	0.76	1.43	0.79

Bemerkung: Angegebene Mittelwerte sind Noten.

Die Bewertung der *Zielbezogenheit* der Coaches in der Stichprobe von $N = 48$ Coaching-Partnern mit Angaben zu mindestens einem Messzeitpunkt über alle Hierarchieebenen und beide Messzeitpunkte hinweg lag bei $M = 1.79$ ($SD = 0.89$).

Die Bewertung der Zielbezogenheit der Coaches von Top-, Senior- und Mittelmanagern

In der Stichprobe von N = 38 Coaching-Partnern mit Angaben zu beiden Messzeitpunkten beurteilten die Topmanager die *Zielbezogenheit* mit $M = 1.93$ ($SD = 1.24$), die Seniormanager mit $M = 1.81$ ($SD = 0.79$) und die Mittelmanager mit $M = 1.83$ ($SD = 0.82$). Bei der Analyse mit Aufnahme des Kontrollfaktors Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung zeigte sich ein minimaler Effekt der Hierarchieebene, $F_{\text{Sitzungen}}(2, 32) = 0.03$, $p > .98$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .01$.

Die Bewertung der Zielbezogenheit der Coaches zur Erst- und zur Abschlussmessung

Im Einklang mit der Hypothese 2/V zur Veränderung der *Zielbezogenheit* von der Erstmessung ($M = 1.97$, $SD = 1.08$) zur Abschlussmessung ($M = 1.71$, $SD = 0.90$) in der Stichprobe von $N = 38$ Coaching-Partnern konnte ein minimaler Effekt bei Aufnahme des Kontrollfaktors Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung beobachtet werden, $F_{\text{Sitzungen}}(1, 32) = 1.44$, $p > .24$, $\eta_{\text{partiell}}^2 = .04$.

Der Einfluss der Anzahl der Coaching-Sitzungen und des durchführenden Coaches

In der statistischen Analyse mit der Sitzungszahl als Kontrollfaktor waren keine weiteren Haupteffekte und Interaktionen signifikant, $F_{\text{Sitzungen}}$s < 2.02, ps < 17.

In der deskriptiven Analyse mit dem Coach als Kontrollfaktor ließ sich bei der Bewertung der *Zielbezogenheit* eine bedeutsame Interaktion zwischen Hierarchieebene und Coach vermuten (vgl. Abbildung 47). Während die Zielbezogenheit von Coach 1 und Coach 2 im Seniormanagement [$M_{C1} = 1.50$, $SD_{C1} = 0.41$; $M_{C2} = 2.06$, $SD_{C2} = 0.95$] und im Mittelmanagement [$M_{C1} = 2.20$, $SD_{C1} = 1.04$; $M_{C2} = 1.83$, $SD_{C2} = 0.76$] in etwa gleich beurteilt zu werden schien, wurde im Topmanagement [$M_{C1} = 1.50$, $SD_{C1} = 0.55$; $M_{C2} = 4.50$, $SD_{C2} = $ -] die Zielbezogenheit von Coach 1 deutlich besser bewertet als von Coach 2. Für Coach 3 lassen sich aufgrund der Zellbesetzungen keine Aussagen machen.

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Coach 2 nur einen Coaching-Partner im Topmanagement hatte, der diese Bewertung prägte. Mit beinahe drei Noten Abstand zu allen anderen hier berichteten Werten scheint es sich hierbei um einen negativen Extremwert (Ausreißer) zu handeln.

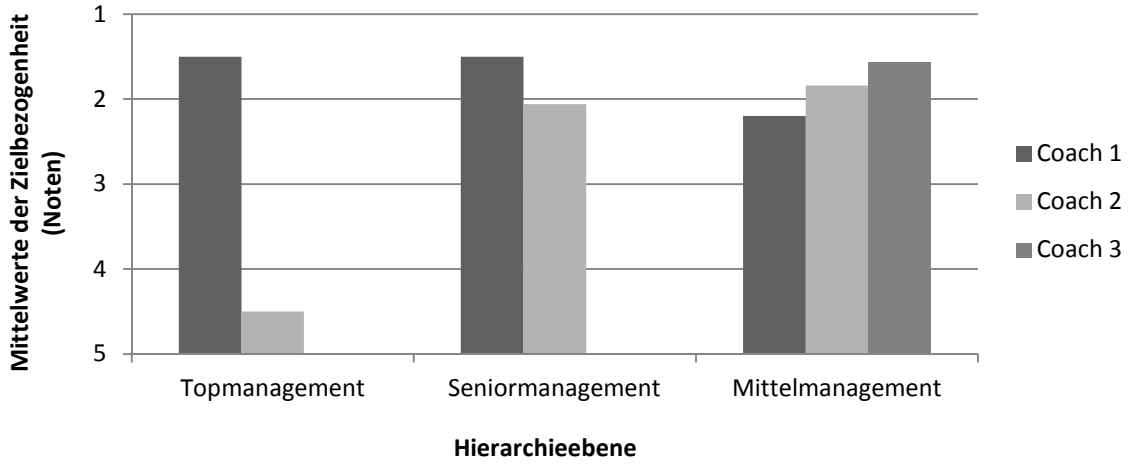

Abbildung 47: Interaktion von Hierarchieebene und Coach bei der Bewertung der Zielbezogenheit des Coaches ($N = 38$)

5.5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Hypothesengruppe V

Gemäß der Hypothese 1/V waren die Unterschiede zwischen den untersuchten Top-, Senior- und Mittelmanagern hinsichtlich ihrer Bewertungen des *Kommunikationsstils* des Coaches und der *Zielbezogenheit* bei der inferenzstatistischen Analyse minimal. Beim *Vorgehen* war das nicht ganz so eindeutig zu sagen: Der Unterschied in den Bewertungen war hier unter Aufnahme des Kontrollfaktors Anzahl der Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung nur noch tendenziell minimal.

In Einklang mit der Hypothese 2/V zeigten sich beim statistischen Vergleich zwischen Erst- und Abschlussmessung der Bewertungen des *Kommunikationsstils,* des *Vorgehens* und der *Zielbezogenheit* der Coaches nur minimale Effekte.

In den deskriptiven Analysen mit Aufnahme des Kontrollfaktors Coach ließ sich in Bezug auf das *Vorgehen* und die *Zielbezogenheit* ein Einfluss des Coaches in Wechselwirkung mit anderen Faktoren vermuten. Diese deskriptiven Hinweise sollten in zukünftigen Untersuchungen inferenzstatistisch untersucht und abgesichert werden.

6. Diskussion

Die Vielzahl der erhaltenen Ergebnisse erfordert eine strukturierte Diskussion, die der in der nachstehenden Abbildung 48 wiedergegebenen Systematik folgt. Sie wurde in entsprechender Form schon bei der Ergebnisdarstellung in Kapitel 5 verwendet.

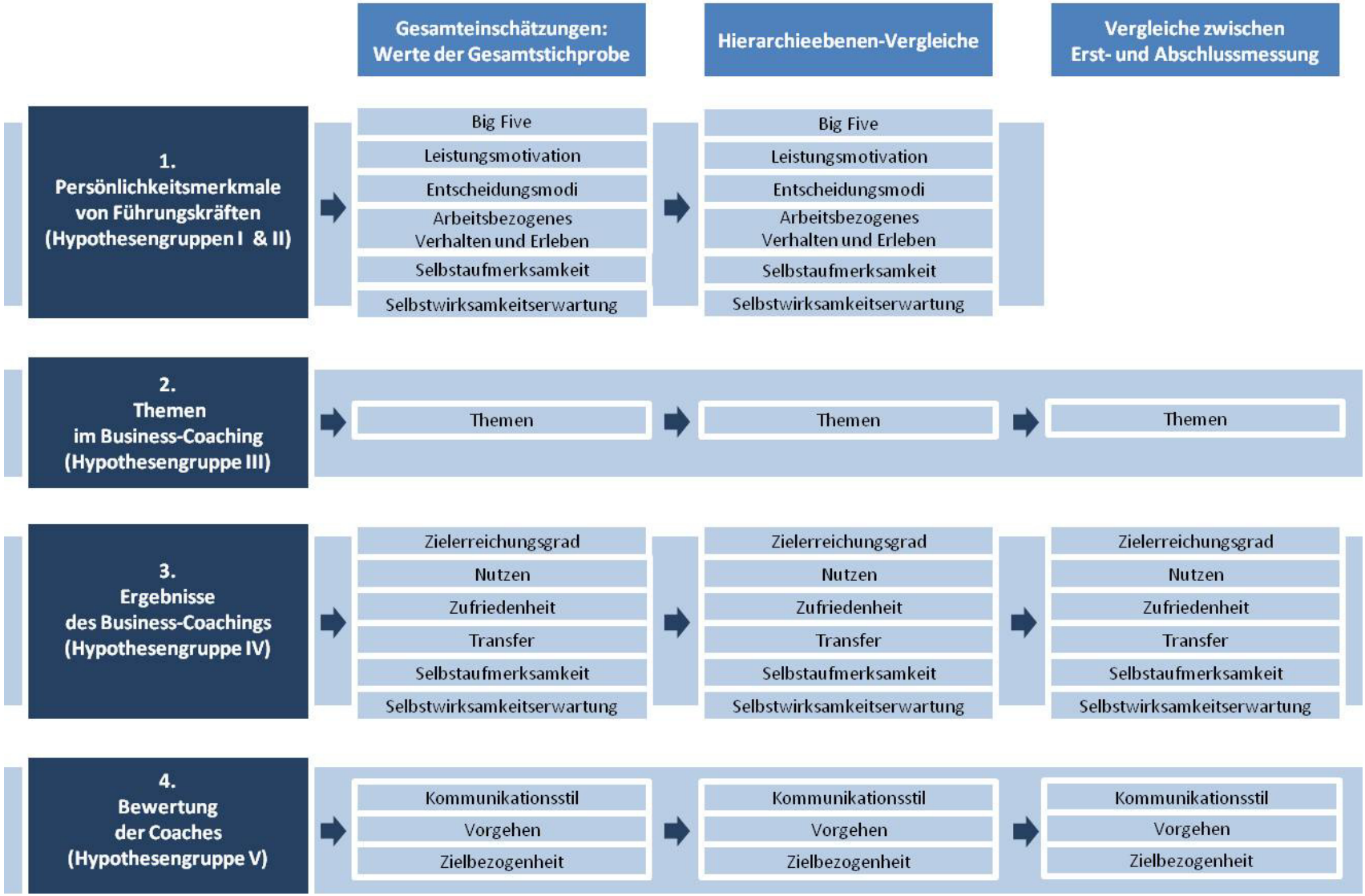

Abbildung 48: Übersicht zur Gliederung der Ergebnisdiskussion.

6.1 Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften, die Business-Coaching wahrnehmen

Die erste Kernfrage der vorliegenden Arbeit lautete: Welche Persönlichkeitsmerkmale kennzeichnen Führungskräfte der Wirtschaft, die an einem „regulären“ Business-Coaching teilnahmen? Zeigen sie ein Persönlichkeitsbild, das sie von den jeweiligen Normierungsstichproben unterscheidet?

Die zweite Kernfrage lautete: Zeigen die Führungskräfte der verschiedenen Hierarchieebenen Unterschiede in ihren Persönlichkeitsmerkmalen?

Bezüglich der ersten Fragestellung zeigten die Ergebnisse, dass sich die hier untersuchten Führungskräfte in vielen der untersuchten Persönlichkeitsmerkmale von den jeweiligen Normierungsstichproben unterschieden.

Bei der Beantwortung der Fragebögen beschrieben sie sich in positiver Weise mit vielen jener Merkmale, die laut den Ergebnissen der bisherigen Führungsforschung für das erfolgreiche Ausfüllen der Führungsrolle wesentlich sind (vgl. z.B. Bergner, Neubauer & Kreuzthaler, 2010; Grahek et al., 2010; Fietze, 2009; Andresen, 1995 zitiert nach Fietze, 2009; Laufer, 2009; Ames, 2008; Steiger & Lippmann, 2008a, 2008b; Hendricks & Payne, 2007; Roger & Blenko, 2006; Steinmann & Schreyögg, 2005 zitiert nach Collatz, 2006; Malik, 2006, 2005; Sarros & Cooper, 2006; Barrick & Mount, 2005; Jacobshagen, 2005; Bono & Judge, 2004; Schuler, 2001 zitiert nach Muck, 2004; Popper et al., 2004; Vroom & Yetton, 1973 zitiert nach von Rosenstiel, 2003 Judge et al., 2002; Müller et al., 2002; Neuberger, 2002; Barrick et al., 2001; Boudreau et al., 2001; Salgado, 1997; Barrick & Mount, 1991; Tett et al., 1991; Howard & Bray, 1990; Bisani, 1989). Die Möglichkeit, dass die Führungskräfte stark sozial erwünscht geantwortet hatten, konnte bei keiner der nachfolgenden Ergebnisinterpretationen ausgeschlossen werden. Sie wurde jedoch als relativ unwahrscheinlich betrachtet, da dieser Punkt explizit in der verbalen Instruktion behandelt und von den Führungskräften unter den gegebenen Rahmenbedingungen als nachteilig für einen erfolgreichen Coaching-Prozess beschrieben wurde.

Bezüglich der zweiten Fragestellung zeigten die Gesamtergebnisse, dass nur wenige signifikante Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen hinsichtlich der Persönlichkeitsmerkmale der Führungskräfte festzustellen waren. Derartige Vergleiche waren nach dem Kenntnisstand des Autors in der bis dahin durchgeführten Coaching-Forschung noch nicht angestellt worden (vgl. Kapitel 3.4).

Die Darstellung der Ergebnisinterpretation erfolgt in drei Schritten: Erstens werden die Ergebnisse zu den Vergleichen mit den Normierungsstichproben interpretiert. Zweitens werden die Vergleiche der Hierarchieebenen diskutiert. Drittens werden vier verschiedene Muster von zusammenhängenden Persönlichkeitsmerkmalen vorsichtig interpretativ herausgearbeitet, um typische Konstellationen von Merkmalen von Führungskräften insgesamt sichtbar zu machen. In Nachfolgeuntersuchungen sollte geprüft werden, ob sich die Muster bestätigen lassen.

Die Muster-Bildung erfolgte in Anlehnung an die Position von Pervin (1996 zitiert nach Laux, 2008, S. 28), nach dessen Verständnis Persönlichkeit eine „…komplexe Organisation von Kognitionen, Emotionen und Verhalten [ist], die dem Leben der Person Richtung und Zusammenhang gibt." Für ihn ist die Persönlichkeit nicht nur „…die Summe ihrer Unterschiede zu anderen Personen" (Laux, 2008, S. 29), sondern vielmehr ein als Ganzes zu betrachtendes System, in dem die einzelnen Komponenten in einem funktionalen Zusammenhang untereinander stehen. Dabei beeinflussen sich die einzelnen Komponenten gegenseitig. D.h., wenn eine Komponente verändert wird, hat dies Auswirkungen auf das gesamte System (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011; Laux, 2008).

Zur Musterbildung wurden die anhand der Hierarchieebenen differenzierenden Persönlichkeitsmerkmale herausgesucht und anschließend explorativ mit den restlichen Merkmalen korreliert. Die Korrelationen wurden anhand der Gesamtstichprobe von $N = 49$ Führungskräften berechnet. Unter dem Vorbehalt, dass Nachfolge-Untersuchungen die Aussagen statistisch genauer prüfen sollten, sind die berichteten Zusammenhänge somit vorsichtig als typische Muster von Persönlichkeitsmerkmalen von Führungskräften zu lesen. Dabei ist selbstverständlich zu beachten, dass die berichteten Korrelationen nicht gleichbedeutend mit Kausalzusammenhängen zu verstehen sind und auch keine faktorenanalytisch abgesicherten Cluster darstellen. Gleichwohl wird das Vorgehen als zweckmäßig erachtet, da die Muster als zu prüfende Konstellationen hilfreich im Coaching-Prozess eingesetzt werden können. Die Korrelationen werden im Rahmen der Diskussion aufgegriffen und transportieren einen Interpretationsgedanken. Sie werden aus diesem Grund nicht im Kapitel zu den Ergebnissen (vgl. Kapitel 5), sondern ausschließlich auf den folgenden Seiten der Diskussion berichtet.

6.1.1 Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale

Bezüglich der allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale zeigten die Ergebnisse, dass sich die Gesamtgruppe der Führungskräfte tatsächlich als emotional stabiler, extravertierter, gewissenhafter, leistungsstrebender, selbstdisziplinierter und pflichtbewusster als die Normierungsstichprobe beschrieb, wie aufgrund der Literatur zu den Persönlichkeitsmerkmalen erfolgreicher Führungskräfte erwartet worden war.

Gewissenhaftigkeit erwies sich nach Hurtz und Donovan (2000 zitiert nach Muck, 2004) als bester Prädiktor der beruflichen Leistungsfähigkeit. Für die Untersuchungsstichprobe kann aufgrund der höheren *Gewissenhaftigkeit* sowie aufgrund des größeren *Leistungsstrebens*, der stärkeren *Selbstdisziplin* und des höheren *Pflichtbewusstseins* (jeweils Facetten der Gewissenhaftigkeit) als in der Normierungsstichprobe davon ausgegangen werden, dass die Führungskräfte beruflich leistungsfähig sind und dass es sich im übertragenen Sinne um führungsstarke bzw. erfolgreiche Manager handelt. Ähnliches trifft für die *Extraversion* zu. Sie gilt als valider Prädiktor für stark interaktionsgeprägte Berufe bzw. Funktionen wie z.B. Manager (vgl. Barrick & Mount, 1991; Tett, Jackson & Rothenstein, 1991) und war in der Untersuchungsstichprobe ebenfalls stärker ausgeprägt als in der Normierungsstichprobe. Auch die emotionale Stabilität der Führungskräfte bzw. der berichtete geringere *Neurotizismus* spricht nach Hurtz und Donovan (2000 zitiert nach Muck, 2004) für die

Leistungsfähigkeit v.a. von Managern und steht nach Barrick und Mount (2005) explizit für eine entsprechende Belastbarkeit und die Fähigkeit der Führungskräfte, Ressourcen abzurufen, um ihr Leistungsziel zu erreichen.

Die berichtete hohe *Durchsetzungsfähigkeit* der vorliegenden Untersuchungsstichprobe wird von vielen Autoren in einem positiven Zusammenhang zu einer wirkungsvollen Führungsleistung gesehen (vgl. z.B. Bass, 1990; Gough, 1990; Lord, de Vader & Alliger, 1986 jeweils zitiert nach Bergner et al., 2010) und entspricht ebenfalls den basalen Rollenerwartungen an eine Führungskraft. Eine hohe Durchsetzungsfähigkeit ist für die Umsetzung von alltäglichen Entscheidungen ebenso wichtig wie bei der Vermittlung von unangenehmen Sachverhalten oder persönlichen Konsequenzen für die Mitarbeiter oder bei wichtigen und komplexen Business-Herausforderungen. Ames (2008) wies in diesem Zusammenhang allerdings auf einen möglicherweise u-förmigen Zusammenhang zwischen der Durchsetzungsfähigkeit und der Wirksamkeit von Führungskräften hin (vgl. Kapitel 3.2.4.1). Wenngleich sich der Wert der Führungskräfte in der vorliegenden Untersuchung skalenmäßig sehr hoch darstellt, so kann mit diesem Ergebnis nicht gesagt werden, ob er schon zu hoch bzw. zumindest so hoch ist, dass er sich negativ auf die sozialen Aspekte der Führungsaufgabe auswirken könnte. Ames betonte, dass das richtige Maß immer situationsabhängig sei (und nicht alleine durch einen Skalenwert zu beurteilen).

Die berichtete höhere *Offenheit für Handlungen* spiegelt die von Führungskräften im Arbeitsalltag erwartete Handlungsorientierung wider (Führungskräfte als „Macher“). Das wie erwartet höhere *Vertrauen* kann als eine grundsätzlich positive Grundhaltung der Führungskräfte angesehen oder als ein unumgängliches Zutrauen in ihre Mitarbeiter interpretiert werden, ohne die die Arbeit der Führungskräfte in einer komplexen hierarchischen Organisation überhaupt nicht gelingen kann. Offen bleibt jedoch die an dieser Stelle entstehende Fragestellung, ob sich hinter der vergleichbar hohen Vertrauensausprägung der mittleren und der obersten Führungskräfte vielleicht unterschiedliche Vertrauensqualitäten verbergen könnten. Denn aufgrund der potentiell unterschiedlichen Verständnisperspektiven auf den Aspekt Führung (vgl. Kapitel 3.2.3) ist denkbar, dass sich das Vertrauen der mittleren Führungskräfte eher aus einer erlebten positiven gefühlsmäßigen Nähe, das der obersten Führungskräfte hingegen eher aus einer eher rationalen Akzeptanz-Überlegung speist, die mit der zwangsläufig erlebten Distanz zu Personen und Arbeitsinhalten der nachgeordneten Ebenen einhergehen könnte. Insofern wären mit dem Zutreffen eines solchen Unterschiedes möglicherweise andere kommunikative Abläufe und Einstellungen verbunden, die sich auch auf die Durchführung von Coaching-Prozessen auswirken könnten. Hier zeigt sich eine interessante Fragestellung für weitere Untersuchungen mit unterschiedlichen Führungsebenen.

Mit den (ebenfalls zu der Dimension Verträglichkeit gehörenden) Facetten *Entgegenkommen* und *Gutherzigkeit*, die hypothesengemäß beide deutlich geringer ausfielen als in der Normierungsstichprobe, scheinen die Manager über die erforderliche Balance-Möglichkeit zu verfügen, sowohl eine mitarbeiterorientierte Nähe als auch Grenzsetzungen praktizieren zu können. Dies könnte sowohl für eine ausgeprägte Autonomie der eigenen Person sprechen als auch für eine gute Voraussetzung zur erfolgreichen Erfüllung der Führungsaufgabe.

Die explorativ erhobene und mit sehr hoher Effektstärke signifikant höher berichtete *Kompetenz* der Führungskräfte dieser Untersuchung im Vergleich zur deutschsprachigen Normierungsstichprobe stimmt mit den Erfahrungen des Autors aus dem Beratungsalltag überein, wie sie zum Beispiel in Unternehmenskulturanalysen und Management-Audits gewonnen wurden. Wobei hier im NEO-PI-R mit einer stark ausgeprägten Kompetenz nicht primär eine inhaltliche Fachkompetenz gemeint ist, sondern „die Überzeugung, fähig, vernünftig, umsichtig und effektiv zu handeln“ (vgl. Ostendorf & Angleitner, 2004, S. 46). Dies entspricht auch dem weitverbreiteten Selbstverständnis von Führungskräften, deren Selbstbild stark durch diese Überzeugung beeinflusst und legitimiert zu werden scheint (vgl. z.B. Neuner, 2001).

Da auch eine zu starke Verträglichkeit als eher hinderlich für die erfolgreiche Führungskraft beschrieben worden ist (vgl. Salgado, 1997 zitiert nach Muck, 2004; Judge et al., 2002; Boudreau, Boswell & Judge, 2001), können die (explorativ erhobene) geringere *Verträglichkeit* sowie die (ebenfalls explorativ erhobene) geringere *Bescheidenheit* in der Untersuchungsstichprobe als weiteres Indiz für das Ausfüllen der Führungsrolle und damit als typisch für Führungskräfte betrachtet werden.

Aufgrund der besonderen Aufgabe und der Reichweite vieler Entscheidungen von Managern war erwartet worden, dass das höhere Maß an faktischer Verantwortung auch mit einem höheren Maß an Besonnenheit im Vergleich zur Normierungsstichprobe einhergehen würde. Entgegen der Erwartung wies die Gesamtgruppe der Führungskräfte nur eine *Besonnenheit* in Höhe der Normierungsstichprobe auf. Besonnenheit hat Auswirkungen darauf, „wie sehr Menschen die Folgen ihrer Handlungen in Bezug auf das Erreichen der angestrebten Ziele durchdenken“ (Lord, 2011, S. 45). Die Kernbedeutung dieser Facette der Dimension Gewissenhaftigkeit steht für die Tendenz, den Sachverhalt vollständig zu durchdenken, bevor eine Handlung ausgeführt wird (ebd.). Die Führungskräfte der Stichprobe neigten anscheinend weder dazu, Entscheidungen vorschnell zu treffen, noch tendierten sie dazu, Entscheidungen aufzuschieben oder zu viel Zeit in die Überlegungen im Vorfeld zu investieren. Kurz gesagt, sie scheinen ähnlich gründlich über die Folgen ihres Handelns nachzudenken wie die meisten anderen Menschen auch.

Für das hier gewonnene unerwartete Ergebnis könnte es verschiedene Erklärungen geben: Erstens ist es möglich, dass die an der Untersuchung teilnehmenden Führungskräfte möglicherweise gerade wegen ihrer nur durchschnittlichen Besonnenheit ein Business-Coaching in Anspruch genommen hatten, um zu lernen, die Folgen ihres Handelns künftig besser abschätzen zu können. Zweitens kann es sein, dass die Führungskräfte in der vorliegenden Untersuchung beim Ausfüllen des Fragebogens nur alltägliche Situationen vor Augen hatten, aber sehr wohl zu anderen Ergebnissen gekommen wären, wenn es sich um Entscheidungen von bedeutender Tragweite gehandelt hätte. Schließlich ist denkbar, dass der eingesetzte Fragebogen vielleicht eher konkrete Verhaltensaspekte erfasste, während die Erwartung hinter der Hypothese eher die Einstellung der Führungskräfte fokussierte. In diesem Fall könnte der NEO-PI-R nicht das richtige Messinstrument für die vom Autor erwarteten Zusammenhänge gewesen sein. Auch für diese Fragestellung könnten in künftigen Untersuchungen weitere Antworten gefunden werden.

In der sich anschließenden Betrachtung der Hierarchieebenen-Vergleiche zeigte sich (explorativ erhoben), dass sich die Topmanager als signifikant *pflichtbewusster* und *vertrauensvoller* als die Seniormanager, *bescheidener* im Vergleich zu Mittelmanagern und mit einer geringeren *Offenheit des Werte- und Normensystems* als die Senior- und als die Mittelmanager beschrieben.

Aus den bisher genannten Ergebnissen lässt sich ein Muster von Persönlichkeitsmerkmalen zusammenfassen, die den Typus des „klassischen", d.h. von Tradition und Pflichterfüllung geprägten, Managers charakterisieren (vgl. auch Buß, 2007; Neuner, 2001):

Muster 1: Der traditionelle Manager

In diesem ersten Muster werden die Persönlichkeitsmerkmale der relativ geringen *Offenheit des Werte- und Normensystems*, das hohe *Vertrauen*, die berichtete *Bescheidenheit* sowie das ausgeprägte *Pflichtbewusstsein* zusammengefasst. Die berichteten Ausprägungen in der Gesamtgruppe gaben Anlass, hierin ein typisches Muster der Manager zu sehen, die als traditionell, pflichtbewusst und relativ bodenständig zu charakterisieren wären.

Die geringere *Offenheit des Werte- und Normensystems* bei den Topmanagern im Vergleich zu den Senior- und Mittelmanagern könnte damit erklärt werden, dass es sich bei den untersuchten Topmanagern um gestandene Persönlichkeiten mit festen Positionen und Wertevorstellungen handelte. Diese sind nach Lord (2011, S. 45) von „einem tief verwurzelten Wertesystem geleitet und stellen dies nur widerwillig infrage". Ihr Erfolg und ihre Rolle als Entscheider an der Spitze zumeist großer Unternehmen und Konzerne könnte diese Haltung zementiert haben – entgegen aller offiziellen Veränderungs- und Change-Rhetorik. Denn faktisch müssen sie die Flexibilität und Anpassungsbereitschaft des Unternehmens erhalten und propagieren, sind aber paradoxerweise in ihrer Rolle gleichzeitig dazu verpflichtet, die Stabilität und Kontinuität des Unternehmens zu wahren - und das gesamte Unternehmen mit ihrer Haltung und ihrem Handeln mental auszurichten. Ein Abweichen von Kern-Werten und -Normen, die eng an ihre Rolle geknüpft sind, würde sich vermutlich destabilisierend und verunsichernd auf die Führungskräfte und die restliche Belegschaft auswirken – von den Kunden einmal ganz abgesehen.

Eine genauere Betrachtung der Untersuchungsstichprobe zeigte, dass die *Offenheit des Normen- und Wertesystems* sowohl mit der *Subjektiven Bedeutsamkeit der Arbeit* ($r = -.30$, $p < .05$) als auch mit der *Selbstkontrolle* ($r = -.35$, $p < .02$) negativ korrelierte. D.h.: Für Manager, bei denen das Werte- und Normensystem weniger offen und daher stärker gefestigt zu sein scheint, ging dies mit einer stärkeren subjektiven Bedeutung der Arbeit sowie mit einer größeren Selbstkontrolle einher – was als Hinweis auf die Identifikation mit ihrer Führungsrolle und der Prägung durch diese Rolle in einem sich verstärkenden Regelkreis zu verstehen sein dürfte. Dies entspricht auch ihrer faktisch höheren Verantwortung als Entscheider mit besonderer Verantwortung für das Unternehmen. Deshalb lässt sich auch vermuten, dass diese Aspekte einen höheren Stellenwert bei der Ausbildung der eigenen Identität aufweisen als bei Menschen mit anderen Aufgaben und einer die Arbeit eher in Frage stellenden Grundausrichtung.

In der ZEIT vom 24. Oktober 2013 wurde die Frage „Wann Arbeit glücklich macht“ zum Thema gemacht. Laut einer Statistik des Roman Herzog Instituts liegen Geschäftsführer und Bereichsleiter in Großunternehmen an dritter Stelle der Hochzufriedenen im Jahr 2010. Am zufriedensten waren Wissenschaftler und verwandte Berufe, gefolgt von Büroangestellten ohne Kundenkontakt (ebd., S.22). Nach Kahneman wird Glück dann erlebt, wenn die Aufmerksamkeit auf etwas Angenehmes gerichtet wird (Heuser, 2013). Dafür sei nicht nur der passende Beruf wichtig, sondern auch der richtige Arbeitsplatz und damit auch die Unternehmenskultur oder der Vorgesetzte (ebd.). Ganz ähnlich äußert sich Howard Gardner, der seit 1995 am Good Work Project arbeitet und mit Forscherkollegen der Harvard Universität einen Fragebogen entwickelte, um „guter Arbeit“ auf die Spur zu kommen. Nach ihm ist man dann ein glücklicher Arbeitender, wenn man nach „Exzellenz, Ethik und Engagement“ strebt (Coen, 2013, S. 22). Dahinter stehe – was auch auf Manager übertragbar ist –, dass glücklich mit seiner Arbeit sei, wer seinen Beruf effektiv und kompetent ausüben könne, wer seine soziale Verantwortung, d.h. die Auswirkung seines Schaffens auf Andere wahrnehme und wer in seiner Arbeit aufgehe, gefordert werde und schlicht Freude an seinen täglichen Aufgaben habe (ebd.).

Sowohl Mittelmanager als auch Topmanager befinden sich überwiegend in einer relativ klaren – wenn auch unterschiedlichen – Rollenlage, die sich in einer relativ klaren Zufriedenheitseinschätzung ausdrückt. Die Mittelmanager einerseits haben eine klare Pflichtorientierung hinsichtlich ihrer spezifischen Teilaufgabe und eine begrenzte Reichweite ihres Gestaltungseinflusses. Topmanager hingegen haben ebenfalls eine klare Pflichtausrichtung, die sich aber stärker auf ihre andere Rolle (Letztentscheider), ihre größere Gestaltungsreichweite und ihre das Unternehmen umfassende Perspektive bezieht. Diese unterschiedlichen Aufgaben, Rollen und Perspektiven machen unterschiedliche Kommunikationsformen und Wertehaltungen verständlich, die häufig einen konfliktären Balanceakt zwischen den Ebenen nach sich ziehen können und austariert werden müssen (siehe Kapitel 3.2.3). Für die Seniormanager könnte anderes gelten: Vielleicht befinden sie sich stärker in einer potentiellen Übergangs-Rolle, die durch eine mehrfache Zwischenlage gekennzeichnet ist (siehe auch „Lehmschicht“ in Kapitel 3.2.3.2).

Für das Business-Coaching ist als Folge u.U. mit auftauchenden Anforderungen oder gar Schwierigkeiten bezüglich der Anschlussfähigkeit der Coaches zu rechnen, da sie es je nach Thema, Zielen, Werthaltungen und Kommunikationsformen der Coaching-Beteiligten mit verschiedenen (stillschweigenden) Erwartungen zu tun haben. Dieses Ergebnis lässt sich mit den Ergebnissen von Neuner (2001, S. 50 ff) in Verbindung bringen, wo sich „(Selbst -)Disziplin, Pflichtbewusstsein“ als u.a. bedeutsamster Wert innerhalb der Pflicht- und Akzeptanzwerte herausgestellt hatte. „Disziplin/ Pflichtgefühl/ hart arbeiten/ Verzicht üben“ führten 24% (häufigste Nennung) der von Neuner (2001, S. 55) befragten Topmanager als handlungsleitend an.

Das berichtete höhere *Vertrauen* der Topmanager im Vergleich zu den Seniormanagern spricht ebenfalls für ihre aufgabeninhärente integrative Rolle als Entscheider. Sie scheinen eine höhere Neigung zu haben, sozial verträglich zu reagieren, weil sie als Letztentscheider die Interessen verschiedener Stakeholder zu berücksichtigen haben. Die positive Korrelation von *Vertrauen* mit der *Distanzierungsfähigkeit* von der Arbeit ($r = .39$, $p < .01$) spricht dafür,

dass ein höheres Vertrauen der Manager gleichzeitig mit einer höheren Fähigkeit einhergeht, sich distanzieren zu können. Dies dürfte für das Treffen von Entscheidungen ähnlich notwendig sein wie für die Erholung von der Arbeit.

Tendenziell zeigten sich Ebenen-Unterschiede in der berichteten *Bescheidenheit*. Während sich Topmanager und Seniormanager nicht zu unterscheiden schienen, zeigte sich ein Trend, dass Topmanager eine höhere Bescheidenheit als Mittelmanager berichteten. Dahinter könnten in Deutschland die noch aus der Nachkriegszeit herrührende Grundhaltung (vgl. Kapitel 3.2.4.2) sowie „der Bürgergeist der elterlichen Erziehungsmaßstäbe im Kanon klassischer protestantischer Wertehaltungen“ (Buß, 2007, S. 65f) stehen, die den Auftritt bescheidener ausfallen lassen (siehe z.B. die alten Chefs wie Merkel bei Bosch oder Abs bei der Deutschen Bank), als dies in der heutigen Mediengesellschaft von vergleichbaren Rollenträgern bekannt ist (siehe z.B. Zetsche bei Daimler oder Winterkorn bei VW). Dies könnte mit der heute professionell anders ausgerichteten Rollen- wie Imagepflege von (Top-)Managern in Verbindung stehen, also dem bewusst gepflegten Impression Management von Topführungskräften. D.h., sie stellen sich öffentlich möglicherweise bewusst bescheidener dar als sie es faktisch sind. Es könnte aber auch der Hinweis zutreffen, den Renner und Laux (2013) geben, indem sie darauf hinweisen, dass Menschen in einer Vertrauenssituation die Testwerte in einem psychologischen Test nicht einfach schönen, sondern ein entsprechendes Verhalten zeigen, weil sie es als zu ihrer internalisierten Rolle gehörend empfinden. Vielleicht wollten die Führungskräfte in der vorliegenden Studie genau das zeigen, was eine paradox erscheinende Rollenanforderung verlangt: Signale für ein hohes bzw. steigendes Selbstwertgefühl einerseits und gleichzeitig Bescheidenheit andererseits.

Insgesamt ist bei diesen Überlegungen zu beachten, dass ein relativ großer Anteil der Teilnehmer an der vorliegenden Untersuchung aus der stark traditionell geprägten Energiebranche kam. Dieser Branche werden starke Beharrungstendenzen und traditionelle mentale Ausrichtungen nachgesagt, zu denen auch traditionelle Führungsauffassungen gehören. Vermutete Gründe sind die Nähe zu staatlichen und kommunalen Eigentümerverhältnissen und die damit verknüpfte lange Zeit gültige Monopolstellung. Möglicherweise wären in anderen Branchen (z.B. der IT- oder der Unterhaltungsbranche oder im Gesundheitsbereich) auch anderslautende Ergebnisse zu erzielen. Hier könnten weitere Untersuchungen Aufklärung darüber leisten, ob die in den Medien (vgl. z.B. Hammelehle, 2013) oft plakativ benannten neuen Manager mit einer anderen Grundhaltung eine neue Subgruppe von Managern darstellen oder gar einen neuen allgemeinen Trend signalisieren, der neue gesellschaftliche Leitwerte repräsentiert. Zu diesen gehören neben einer proklamierten stärkeren Teamorientierung auch eine eher lockere Form der Kommunikation (Sprache, offener Umgang mit Gefühlen, Kleidung) und ein anderer Lebensstil (eher Work-Life-Balance als Karriereorientierung, mehr Betonung von Gesundheit, Genuss und Familie).

6.1.2 Leistungsmotivation

Auf den Dimensionen *Beharrlichkeit, Dominanz*, *Engagement, Erfolgszuversicht*, *Furchtlosigkeit*, *Lernbereitschaft, Selbständigkeit*, und *Statusorientierung* schrieben sich die Führungskräfte der Untersuchungsstichprobe wie erwartet signifikant höhere Werte zu als die Normierungsstichprobe und unterstrichen damit die Bedeutung der Leistungsmotivation als einem weiteren zentralen Persönlichkeitsmerkmal von Führungskräften (vgl. z.B. Müller et al., 2002 zitiert nach Collatz, 2006; Howard & Bray, 1990). V.a. Dominanz steht nachweislich in einem engen Zusammenhang mit einer wirkungsvollen Führungsleistung (vgl. Bergner, Neubauer & Kreuzthaler, 2010). Die übrigen o.g. sieben Merkmale gehen mit dem Selbstbild von Managern (vgl. Hartmann, 2002; Neuner, 2001) einher, wonach Leistungsorientierung, Ehrlichkeit, Offenheit, Fairness, Fleiß und Disziplin, Zuversicht bzgl. der eigenen Leistungsfähigkeit sowie eine sich im Auftreten, in der Kommunikation und im Kleidungsstil widerspiegelnde Zugehörigkeit zu einer Funktions- oder Positionselite zum Selbstverständnis gehören. Es sollte dabei allerdings nicht übersehen werden, dass es sich bei der höheren *Beharrlichkeit* und *Furchtlosigkeit* (auch) um einen Interventionseffekt des Coachings handeln könnte. Denn während sich die Coaching-Partner ursprünglich in ihrer selbst wahrgenommenen Beharrlichkeit und Furchtlosigkeit nicht von der Normierungsstichprobe unterschieden, veränderten sich diese beiden Aspekte der Leistungsmotivation anscheinend in Abhängigkeit von der Anzahl der Coaching-Sitzungen (vgl. Kapitel 5.2.2.1). Der Einfluss von Coaching auf Beharrlichkeit und Furchtlosigkeit sollte entsprechend in weiteren Studien systematisch überprüft werden.

Die explorativ erhobenen hohen Werte der *Flexibilität* der Führungskräfte im Vergleich zur Normierungsstichprobe der Finanzdienstleister sprechen für eine hohe selbstberichtete Anpassungsfähigkeit an Veränderungen, wechselnde Aufgaben oder auch Auslandseinsätze. Sie ist wesentlich für den Umgang mit Ambiguitäten, wie sie im Führungsalltag häufig auftreten. Personen mit hohen Flexibilitätswerten haben ein breites Interesse, zeigen sich aufgeschlossen und fühlen sich von neuen Situationen angezogen. Sie nehmen bewusst auch die Möglichkeit in Kauf, zu scheitern (vgl. Schuler & Prochaska, 2001). Insofern sprechen diese Ergebnisse für das Erfüllen einer wichtigen Positions- und Führungsrollen-Voraussetzung von mittleren bis obersten Führungskräften in großen Wirtschaftsunternehmen.

Ihre explorativ erhobenen und im Vergleich zu den Finanzdienstleistern als höher berichteten *Leistungsstolz*-Werte signalisieren weiterhin, dass sie anscheinend ein höheres Anspruchsniveau haben und erst dann mit sich zufrieden sind, wenn sie das gegeben und gezeigt haben, was ihnen wirklich möglich ist (vgl. Schuler & Prochaska, 2001). Sie geben an, dass sie den Erfolg, den sie haben, offensichtlich auch emotional wirkungsvoll verbuchen können. D.h. sie scheinen stärker als andere Menschen in der Lage zu sein, ihren Erfolg gefühlsmäßig positiv in Richtung der Erhöhung ihres Selbstwertgefühls verarbeiten zu können (siehe Kapitel 3.5.2.3). Allerdings ist ihr Selbstwertgefühl nicht nur davon abhängig, ob und wie gut sie eine Leistung erbringen konnten, sondern auch davon, ob und wie sie in der Lage sind, sich künftig noch zu steigern (vgl. Schuler & Prochaska, 2001). Berücksichtigt man jedoch den Zeitpunkt der Datenerhebung (Zwischenmessung), so ist es möglich, dass es sich auch hier um einen Interventionseffekt handelt, der sich in einer Steigerung des

Leistungsstolzes ausdrückt. Die Frage ist also: Ist es ein Persönlichkeitsmerkmal der Führungskräfte oder ein Selbstreflexions-Effekt? Nachfolgeuntersuchungen anderer Autoren sollten diese Möglichkeit weiter aufklären.

Interessant war weiterhin die explorativ erhobene signifikant höher berichtete *Wettbewerbsorientierung* bei den Führungskräften der Untersuchungsstichprobe. D.h., sie bekundeten die Haltung, Wettbewerb gezielt einzugehen, um sich mit anderen vergleichen zu können. Dabei scheint es ihnen wichtig zu sein, zu gewinnen. Was aber nicht zur Beruhigung, d.h. zur Sättigung des Motivs führt, sondern für sie einen klaren Ansporn darstellt, sich auch künftig weiterhin anzustrengen (vgl. Schuler & Prochaska, 2001). Dies lässt sich gut mit der allgemeinen Erwartung an Führungskräfte in Verbindung bringen, eine permanente Leistungsbereitschaft aufzubringen, um sich für dauerhafte Erfolge und nachhaltige Effekte einzusetzen.

Bezüglich der Wettbewerbsorientierung ist es auch zweckmäßig, den Blick auf einen anderen Zusammenhang zu werfen, der die verschiedenen Dimensionen des Selbstwertgefühls betrifft, die bei der Beschreibung des Selbstwertgefühls bzw. der Selbstwertpyramide erwähnt wurden (siehe auch Kapitel 3.5.2.3). Da nach dieser Modellvorstellung das Ergebnis des Vergleichs der eigenen Person mit Anderen einen erheblichen Einfluss auf die Art und das Ausmaß des Selbstwertgefühls ausübt, rundet sich das Bild ab, warum Topmanager in Teilen andere Persönlichkeitsmerkmale als Mittelmanager aufweisen: Wer – wie oben bei der Beschreibung der Gesamtgruppe erwähnt – wettbewerbsorientierter, durchsetzungsfähiger, dominanter, beharrlicher usw. als der Durchschnitt ist, sich als Topmanager dabei zusätzlich in einer privilegierten Rolle befindet, die einen hohen Gestaltungseinfluss ermöglicht, wer Erfolge besser verbuchen kann und auch tatsächlich Erfolg hat, dem wächst weiterhin leichter ein hohes Selbstwertgefühl zu. Er identifiziert sich leichter mit seiner Arbeit und Rolle, da es sich hier um einen selbst gut gestaltbaren Regelkreis handelt, der bei den Mittelmanagern nicht die identischen Bestimmungsgrößen zu haben scheint.

Die entgegen der Erwartung berichtete durchschnittliche *Selbstkontrolle* der Führungskräfte steht für eine durchschnittliche Organisation der Arbeit und des Selbstmanagements. Sie scheinen demnach nicht überdurchschnittlich darauf ausgerichtet zu sein, besondere Entbehrungen in Kauf zu nehmen, sich überdurchschnittlich zu disziplinieren und konzentrierter zu arbeiten als andere (vgl. Schuler & Prochaska, 2001). Die hier beobachtbare relative Nähe der Untersuchungsstichprobe zur Normierungsstichprobe erklärt sich vielleicht daraus am besten, dass in diesem Falle beide Stichproben aus dem Umfeld „Wirtschaft“ stammten.

Der Gesamtwert der *Leistungsmotivation* sowie der *Flow* waren die beiden einzigen Dimensionen des LMI, die eine gewisse Differenzierung zwischen den drei Hierarchieebenen zuließen, allerdings nur mit tendenziellen Ergebnissen.

Die tendenziell höhere Leistungsmotivation sowie der tendenziell größere Flow, den Topmanager v.a. im Vergleich zu den Mittelmanagern berichteten, gibt Anlass dazu, die Möglichkeit eines weiteren Musters von zusammenhängenden Persönlichkeitsmerkmalen anzunehmen:

Muster 2: Leistungsmotivation als Resilienz-Faktor

Der Gesamtwert der *Leistungsmotiviation* korrelierte positiv mit der *Extraversion* ($r = .42, p < .01$), mit *Leistungsstreben* ($r = .42, p < .01$), mit der *Offenheit für Ideen* ($r = .34, p < .02$) sowie mit der *Offenheit für Handlungen* ($r = .40, p < .01$), mit *Frohsinn* ($r = .30, p < .05$), *Erlebnishunger* ($r = .31, p < .04$), *Aktivität* ($r = .39, p < .01$), den Merkmalen *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit* ($r = .39, p < .02$), *Beruflicher Ehrgeiz* ($r = .47, p < .01$), *Verausgabungsbereitschaft* ($r = .44, p < .01$), *Offensive Problembewältigung* ($r = .51, p < .001$) sowie *Erfolgserleben im Beruf* ($r = .31, p < .04$). Negativ korrelierte die Leistungsmotivation andererseits mit der *Befangenheit* ($r = - .31, p < .04$) und der arbeitsbezogenen *Distanzierungsfähigkeit* ($r = -.30, p < .05$). Mit dem *Flow* standen die *Distanzierungsfähigkeit* ($r = -.36, p < .02$) ebenso wie die *Freimütigkeit* ($r = -.30, p < .05$) in einem negativen Zusammenhang.

Insgesamt könnten die Ergebnisse der Hierarchieebenen-Vergleiche zur Leistungsmotivation dafür sprechen, dass eine hohe Leistungsmotivation und ein damit einhergehender starker Flow nicht nur einen Antrieb für Erfolg und Karriere darstellt, sondern auch einen Baustein dafür liefert, dass Topmanager mit ihrer hohen emotionalen Identifikation mit ihrem Beruf und ihrer erfolgs- und lösungsbezogenen Ressourcenaktivierung einen wesentlichen Gestaltungshebel für ihr persönliches Selbstwertgefühl in der Hand haben, der sich möglicherweise nicht nur auf die psychische Stabilität auswirkt, sondern auch auf das psychophysiologische Gesamtsystem, d.h. auf die körperliche Gesundheit.

Dieses Ergebnis steht in unmittelbarer Übereinstimmung zu den Informationen, die z.B. die SKOLAMED GmbH auf dem Gesundheitskongress Health on Top 2012 bekanntgab und die zum Fazit hatten, dass Führungskräfte seltener krank sind als andere Mitarbeiter (vgl. Friedrich, 2012). Auch Kröher und Werle (2012) stellten in ihrem Artikel im manager magazin fest, dass das Krankheitsrisiko von Entscheidern, also von Führungskräften/ Managern, unterhalb des Durchschnitts liegt. Ganz in diesem Sinne unterstreicht auch Kerstin Rieder als Professorin für Gesundheitsmanagement an der Hochschule Aalen, dass das niedrigere Gesundheitsrisiko nicht nur mit den alltäglichen Arbeitsabläufen, sondern auch mit indirekten Faktoren zusammenhänge: „Bildung, Einkommen und beruflicher Status haben großen Einfluss auf die Gesundheit“ (Rieder, 2012).

Dies geht auch mit den Erkenntnissen z.B. von Voltmer et al. (2011) einher, die über positive Zusammenhänge von Extraversion und emotionaler Stabilität mit einem gesundheitsfördernden Verhältnis zu ihrer Arbeit berichteten und auf eine starke Übereinstimmung zum Resilienz-Typus hinwiesen. Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass er flexibel und situationsangepasst mit Gefühlen und Handlungsoptionen umgeht, selbstsicher und sehr stark leistungsorientiert ist und über starke kommunikative Fähigkeiten verfügt (vgl. Kapitel 3.2.4.1).

Die negative Korrelation von *Flow* und dem *Erleben sozialer Unterstützung* ($r = -.36, p < .02$) steht hierzu in Kontrast, erscheint aber erklärbar. Das Erleben einer sozialen Unterstützung birgt zwei wesentliche Aspekte: Erstens wird nicht die tatsächlich erfolgte soziale Unterstützung erfragt, sondern die wahrgenommene. Zweitens wird mit der sozialen Unterstützung ein interaktiver Prozess thematisiert. Beides kann konträr zu einem Flow-

Erleben stehen oder unabhängig davon stattfinden, da der Flow eine Tendenz beschreibt, „sich intensiv, unter Ausblendung aller Ablenkungen und mit hoher Konzentration (beruflichen) Aufgabenstellungen und Problemen zu widmen“ (vgl. Schuler & Prochaska, 2001, S.23). Insofern könnte hinter dem Nicht-Erleben sozialer Unterstützung die selbstvergessene, versunkene Arbeitsweise stehen, die eine intensive Wahrnehmung der Umwelt bzw. Interaktion mit ihr nicht möglich macht. Ebenfalls möglich wäre eine komplementäre Reaktion der Umwelt, die eine soziale Unterstützung liefert, wenn jemand Kontakt nach außen sucht oder demgegenüber grundsätzlich aufgeschlossen ist, und keine Unterstützung liefert, wenn jemand gedankenversunken und hochkonzentriert bei der Arbeit ist.

6.1.3 Präferenz für den Entscheidungsmodus

Betrachtet man die Gesamtstichprobe, so zeigte sich wie erwartet eine signifikant höher berichtete *Präferenz für Deliberation* der Führungskräfte im Vergleich zur Normierungsstichprobe und eine gleichzeitig (explorativ erhobene) signifikant geringer berichtete *Präferenz für Intuition.* Da es wegen des Messzeitpunktes beim Einsatz des PID nicht auszuschließen ist, dass bei der gestiegenen Präferenz für Deliberation ein Interventionseffekt mitspielen könnte, sollten Nachfolgeuntersuchungen mit einem experimentellen Design dieses Ergebnis weiter aufklären.

Der sich anschließende Blick auf die Unterschiede zwischen Top-, Senior- und Mittelmanagern – der ja zu den wichtigsten Klärungsanliegen der vorliegenden Arbeit zählte – zeigte allerdings, dass die Deliberationstendenz wie auch die (explorativ erhobene) Präferenz für Intuition bei Topmanagern jeweils höher als bei Mittelmanagern bzw. Seniormanagern ausfiel.

Auch wenn vor der Datenerhebung die Emotionalität (und damit die Präferenz für Intuition bei Entscheidungen) als stärker ausgeprägt bei Mittelmanagern angenommen wurde, gibt es für die faktisch höhere Intuitionspräferenz der Topmanager im Vergleich zu Mittelmanagern ebenfalls sinnvolle Erklärungsmöglichkeiten:

Er könnte äußerlich aus ihrer größeren Distanz zum operativen Tagesgeschäft und der damit verbundenen Zwangslage abgeleitet werden, Entscheidungen häufig unter Unsicherheiten – und damit unter begrenzter Kalkulierbarkeit bzw. Sicherheit – treffen zu müssen. In ihrer Rolle als (Letzt-)Entscheider und vor dem Hintergrund relativ großer persönlicher Souveränität (bzw. Selbstsicherheit/ Selbstwertgefühl) erlauben sie sich möglicherweise in verschiedenen Situationen und zu unterschiedlichen Themen die Unumgänglichkeit intuitiv gefundener und nicht hundertprozentig abgesicherter erfahrungsgeprägter Positionen. Ein weiterer, eher innerlicher Aspekt könnte dabei eine modifizierende Rolle spielen: Einerseits wiesen die Manager insgesamt eine signifikant geringere Intuitionspräferenz im Vergleich zur Normierungsstichprobe auf. Dabei waren die Topmanager jedoch signifikant intuitiver als die Mittelmanager und zeigten gleichzeitig (deskriptiv betrachtet) mit $M = 2.86$ ($SD = 0.61$) keinen bedeutsamen Unterschied in ihrer Intuitionspräferenz zur Normierungsstichprobe ($M = 3.1$, $SD = 0.5$). Dies könnte für eine unter Führungskräften durchaus vorhandene

intuitive Entscheidungstendenz sprechen, die bei den durch die Rolle weniger disziplinierten Topmanagern stärker ausgeprägt ausgelebt wurde als bei den Mittelmanagern, die möglicherweise unter stärkeren disziplinierenden Rollenanforderungen stehen.

Im Führungsalltag hört man in Situationsbeschreibungen sowie in Selbstbeschreibungen von hochrangigen Managern fast schon sprichwörtlich häufig, ihnen bliebe oft nichts anderes übrig als aus dem Bauch heraus zu entscheiden. Das könnte bedeuten, dass Führungskräfte zwar einerseits eine geringere Neigung zu rein intuitiven Entscheidungen haben, der Führungsalltag ihnen aber nach ihrer Selbsteinschätzung mangels Zeitdruck und Arbeitsfülle doch nur begrenzte Möglichkeiten zu einer fachlich-inhaltlichen, prozessualen, psychologischen oder politischen Tiefendurchdringung lässt (vgl. Mintzberg, 1980). Aufgrund einer zunehmenden Überlast an Aufgaben und telekommunikativer Interaktion (ständige Erreichbarkeit, ständige Unterbrechungen, eine Vielzahl an Sitzungen und Abstimmungen etc.) innerhalb eines straff getakteten Zeitbudgets, ist für sie in einer Vielzahl von Situationen möglicherweise nur eine „kontrollierte Intuition“ möglich, die außerdem noch Unterstützung findet in einer stärker aktionsorientierten als reflektiert ausgeprägten Grundorientierung. Eine rationale Prüfung könnte dabei selektiv einen hohen Stellenwert haben, ohne dass dies zugleich eine ausgeprägte Neigung zum deliberaten Entscheiden oder zum besonnenen Reflektieren bedeuten müsste.

Muster 3: Handlungsorientierte Führungskräfte

Verschiedene Korrelationen spielen in diesem Zusammenhang eine Rolle, die auf ein naheliegendes Muster von Merkmalen bei Managern verweisen.

Die positiven Korrelationen der Dimension *Präferenz für Deliberation* mit *Herzlichkeit* ($r = .43, p < .01$), *Extraversion* ($r = .39, p < .01$), *Frohsinn* ($r = .49, p < .001$) und *Aktivität* ($r = .32, p < .04$) könnten ein Indiz für eher handlungsorientierte und positiv eingestellte Personen sein, die gleichzeitig vernünftig, strukturiert und nicht primär impulsgetrieben sind (vgl. auch Kuhl, 2001 zu Handlungs- und Lageorientierung), worauf auch die positiven Korrelationen mit *Gewissenhaftigkeit* ($r = .48, p < .001$), *Ordnungsliebe* ($r = .43, p < .01$) und *Besonnenheit* ($r = .53, p < .001$) hindeuten. Die positive Korrelation mit der zur Abschlussmessung erhobenen *öffentlichen Selbstaufmerksamkeit* ($r = .32, p < .04$) spricht dafür, dass sie durchaus auf die Folgen ihres Auftretens und Handelns achten. Dass aber der Zusammenhang der Deliberationspräferenz mit der Selbstwirksamkeitserwartung zur Abschlussmessung höher ausfiel ($r = .31, p < .05$) als zu Beginn des Coachings ($r = .16, p > .30$), könnte u.U. für einen Coaching-Effekt sprechen, und zwar dahingehend, dass das Coaching durch die sich entwickelnde Selbstreflexion neue Räume des Verstehens, des Erlebens und des Begreifens öffnet, die in neue Handlungsoptionen münden. Das eigene Verhalten und blockierende Interaktionen werden verstehbarer, über Alternativen wird nachgedacht und die eigenen Ziele sowie ihre praktische Umsetzung werden strukturiert analysiert. Das erlebnismäßige Einlassen auf einen vertieften und vertrauensvollen Dialog kann stimulieren und Mut machen, Handlungen auszuprobieren, die alleine bisher nicht in Frage kamen.

In diesem Sinne ist das hier angesprochene Muster von zusammenhängenden Persönlichkeitsmerkmalen zu verstehen.

Die *Präferenz für Intuition* korreliert positiv mit der *Offenheit für Phantasie* ($r = .36$, $p < .02$), der *Offenheit für Gefühle* ($r = .42$, $p < .01$) und der zur Abschlussmessung erhobenen *privaten Selbstaufmerksamkeit* ($r = .34$, $p < .03$), was darauf hindeuten könnte, dass Führungskräfte hinter einer disziplinierten Haltung deutlich emotionaler sind, als häufig angenommen und in der Öffentlichkeit diskutiert wird. Es erscheint plausibel, dass die Bereitschaft zur Selbstreflexion und der Umgang mit Gefühlen mit den bevorzugten bzw. in manchen Berufs-Situationen notwendigen Entscheidungen auf der Basis von Bauchgefühlen einhergehen. Negativ korrelierte die Präferenz für Intuition allerdings gleichzeitig auch mit der *Lernbereitschaft* ($r = -.35$, $p < .02$) und der *Besonnenheit* ($r = -.38$, $p < .01$).

Dieser nicht sofort erklärbare Zusammenhang warf Fragen auf, denen die nachstehenden Antworten folgten: Es könnte sein, dass gerade bei den handlungsorientierten Führungskräften eine Neigung zum Einsatz der Intuition vorliegt, die sich eher mit einer Tendenz zur spontanen Aktivität und damit auch mit gewohnten, intuitiv praktizierten Lösungsmustern verbindet als mit einer vertieften Bereitschaft zum neuen Lernen und einer vertieften rationalen Analyse zur Bewältigung anstehender Aufgaben und Ziele. Zu dieser zweiten Vorgehensweise könnten u.U. eher kognitiv ansprechbare „Selbstreflektierer“ neigen, was den Eindruck einer größeren Lernbereitschaft und einer relativ höheren Besonnenheit auslösen könnte.

Diese Erklärung könnte dabei nur auf bestimmte Aufgaben und spezifische Situationen beschränkt sein und kein allgemein beobachtbares Muster darstellen. Das angerissene Themenfeld verlangt deshalb nach weiteren klärenden Forschungsarbeiten.

6.1.4 Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster

Die Führungskräfte der Untersuchungsstichprobe zeigten auf den Dimensionen *Beruflicher Ehrgeiz*, *Verausgabungsbereitschaft*, *Offensive Problembewältigung*, *Erfolgserleben im Beruf* und *Lebenszufriedenheit* wie erwartet deutlich höhere Werte als die berufsübergreifende Normierungsstichprobe. Beruflicher Ehrgeiz scheint elementar wichtig für beruflichen Erfolg zu sein (vgl. Barrick & Mount, 2005) bzw. für das Erleben von Erfolg im Beruf. Gepaart mit der Bereitschaft, sich zu verausgaben und an die Leistungsgrenzen zu gehen, steht es für einen gewissen „Hunger“, Herausforderungen und Schwierigkeiten zu meistern. Gleichzeitig wirkt sich der Ehrgeiz positiv auf die Zufriedenheit aus: Ehrgeizige Führungskräfte sind offenbar (lebens-)zufriedener (vgl. Bergner et al., 2010). Mit der Offensiven Problembewältigung gehen verschiedene Kernkompetenzen von Führungskräften einher, wie z.B. Handlungsorientierung, Initiative und Entscheidungsfähigkeit. Allerdings ist bei der *Verausgabungsbereitschaft* und der *Offensiven Problembewältigung* erneut an die Möglichkeit eines potentiellen Interventionseffektes zu denken, der dafür verantwortlich sein könnte, dass die Verausgabungsbereitschaft und die Offensive Problembewältigung im Verlaufe eines ressourcenaktivierenden Coaching-Prozesses steigen könnten bzw. im vorliegenden Fall tatsächlich angestiegen waren.

Interessant ist weiterhin das explorativ erhobene signifikant höhere *Erleben sozialer Unterstützung* im Vergleich zur Normierungsstichprobe - bei hoher Effektstärke. D.h., die Zuversicht in die Unterstützung durch nahestehende Menschen und das Gefühl der sozialen Geborgenheit waren bei den Führungskräften deutlich stärker ausgeprägt (vgl. Schaarschmidt & Fischer, 2006, 1996). Sie scheinen sich grundsätzlich anerkannt zu fühlen und sehr viel persönliche Wertschätzung zu erleben. Die soziale Unterstützung erhalten Manager gewöhnlich aus dem direkten und weiteren Arbeitsumfeld, z.B. von Kollegen, von sozialen Netzwerken, die sie bei der Umsetzung von Ideen unterstützen, aber genauso aus dem weiteren sozialen Umfeld und ganz besonders aus der Familie. Dies dürfte mit der anerkannten Rolle der Führungskräfte im direkten Berufsumfeld und einem damit verbundenen hohen Image einhergehen, nicht zuletzt auch mit dem Faktum, dass sie über (viele) Mitarbeiter verfügen, die ihnen zuarbeiten und für die Erreichung ihrer (beruflichen) Ziele sehr wichtig sind. Gerade die Familien von mittleren bis höchsten Führungskräften in der Wirtschaft sind häufig gewohnt, die Führungskräfte explizit zu unterstützen. Bei Topführungskräften wird dies am deutlichsten in der üblicherweise ausgeprägten traditionellen Rollenteilung in der Familie (vgl. z.B. Buß, 2007; Neuner, 2001), die neben dem Ehemann die Ehefrau und Mutter sowie die dazu gehörenden Kinder umfasst.

Explorativ erhoben berichteten die Manager zudem eine tendenziell geringere *Resignationstendenz bei Misserfolg* als die Normierungsstrichprobe. Es sollte dabei jedoch ebenso wie beim höheren Erleben sozialer Unterstützung erneut die Möglichkeit eines Interventionseffekts in Betracht gezogen werden. Die Annahme würde dann lauten, dass das Coaching zu einem Sinken der Resignationstendenz und einem Anstieg des Erlebens sozialer Unterstützung geführt haben könnte. Falls dies in einem Forschungsdesign nachgewiesen werden könnte, das die einwandfreie Analyse von Kausalzusammenhängen erlaubt, dann würde hiermit die Beobachtung einer spezifischen Ermutigungswirkung von Coaching abgesichert, die sich bis dahin nur als Einzelbeobachtung anführen oder als allgemeinerer Effekt vermuten lässt.

Nicht erwartet worden war ein signifikant niedrigeres selbstberichtetes *Perfektionsstreben* der Untersuchungsstichprobe im Vergleich zur berufsübergreifenden Normierungsstichprobe. Es ist auch hier wieder die Möglichkeit vorhanden, dass es sich um einen Interventionseffekt (Reduktion des Perfektionsstrebens) handeln könnte, was allerdings noch weiter zu untersuchen ist. Eine einfache und optimistische Erklärung könnte darin bestehen, dass die Manager durch das Coaching gelernt haben, Wichtiges von weniger Wichtigem zu unterscheiden. Als alternative Erklärung kann vermutet werden, dass der AVEM eher einen spezifischen Verhaltensaspekt misst, während hinter der Erwartung des Autors eher eine allgemeine Eindrucksbildung stand, die ein generelles Anspruchsniveau von Führungskräften an perfekte Zuarbeit seitens der Mitarbeiter ausdrückt und nicht mit dem persönlichen Streben nach Perfektion in der eigenen Arbeit gleichzusetzen sein muss. Als weitere Erklärungsmöglichkeit ist zu erwägen, dass die Führungskräfte sich selbst eventuell als auf einem hinreichend hohen Level an „Perfektion“ befindlich erlebten. D.h., dass sie eventuell bewusst nicht danach strebten, einen noch höheren Perfektionsgrad zu praktizieren, weil sie dies in ihrem Rollenverständnis eher als Aufgabe Ihrer Mitarbeiter ansahen – und damit ihre Werte diesbezüglich entsprechend niedriger ausfielen als in der Normierungsstichprobe.

Ebenfalls nicht erwartet worden war die „nur“ als durchschnittlich berichtete *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit* der Führungskräfte. Die Führungskräfte der vorliegenden Stichprobe repräsentierten möglicherweise in der Mehrzahl nicht mehr ausgeprägt die alten Arbeitswerte früherer Manager-Generationen, die sich überwiegend über die Arbeit definierten und zu deren tatsächlicher Arbeitshaltung wie auch zu ihrem Image die Vielarbeit genauso gehörte wie die Überidentifizierung mit der Arbeit. Es könnte sein, dass sich darin schon jener Generationenunterschied ausdrückte, der u.a. auch von Malik (2011) und tendenziell schon von Buß (2007) angesprochen worden war. Diese Betrachtung erhielte zumindest eine Unterstützung durch das relativ niedrige Alter der Gesamtstichprobe ($M = 43.3$, $SD = 7.1$ Jahre), die ihre berufliche Sozialisation z.T. nicht mehr in der unmittelbaren Nachkriegszeit, sondern z.T. als nachfolgende Generation unter luxurierten Lebensbedingungen erhielt.

Die *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit* könnte ein wichtiges Merkmal der Abgrenzung von Top- und Mittelmanagern darstellen. Insofern sind zwei kontrastierende Positionen hinsichtlich eines vierten Musters zu erwähnen:

Muster 4: Identifikation mit der Arbeit

Die (etwas älteren) Topmanager wiesen wie erwartet signifikant höhere Werte hinsichtlich der *Subjektiven Bedeutsamkeit der Arbeit* auf als die Mittelmanager. Hier zeigt sich die Konfliktlinie eines Einstellungs- bzw. Werteunterschiedes, der mit den in Muster 1 zusammengefassten Unterschieden der Topmanager im Vergleich zu den Mittelmanagern (geringere *Offenheit des Werte- und Normensystems* und höhere *Bescheidenheit*) in eine gemeinsame Richtung weist. Dazu gehört, dass die Topmanager eine tendenziell geringere *Distanzierungsfähigkeit* von der Arbeit berichteten als die Mittelmanager. Das darin enthaltene Konfliktpotential kann sich sowohl zwischen einzelnen Personen (untereinander wie zwischen Führungskräften und Coaches), als auch zwischen verschiedenen (oberen und nachgeordneten) Führungsebenen abspielen. Die mögliche Differenz betrifft die Wertebeziehung zur Arbeit, den Stellenwert und die Identifikation mit der Arbeit, den damit verbundenen Lebensstil wie auch das Verhältnis zu Privatleben und Familie und somit die Einstellung zu den Aspekten Work-Life-Balance und Gesundheit. Angesprochen wurde dieses Themenfeld schon in Tabelle 1 bei der Gegenüberstellung von Top- und Mittelmanagern bezüglich unterscheidender Merkmale (vgl. Kapitel 3.5.2.1).

In Bezug zur Coaching-Praxis stellt sich hier unmittelbar die Frage nach der Akzeptanz und der sinnvollen Kombination zwischen Coach und Coaching-Partner bzw. nach den Implikationen für den Coaching-Prozess: Wann ist die Übereinstimmung der Werte und Einstellungen und wann eher Komplementarität für einen erfolgreichen Coaching-Prozess zweckmäßig? Unter welchen Zielen und sonstigen Bedingungen sind welches Verhältnis und welches Vorgehen für die Selbstreflexion zielführender? Auch wenn diese die Coaching-Praxis betreffende Frage hier nicht beantwortet werden kann, sondern der weiteren Forschung überlassen werden muss, ist anzunehmen, dass eine nur unbewusste bzw. unreflektierte Handhabung dieser potentiellen Konfliktstelle Schwierigkeiten im Coaching-Prozess auslösen kann.

Im direkten Zusammenhang mit der bisherigen Diskussion steht das bei den Topmanagern im Vergleich zu den Mittelmanagern signifikant höhere *Erfolgserleben im Beruf*. Das Ergebnis ist nachvollziehbar: Topmanager befinden sich in einer gratifikationsstarken hierarchischen Position (erfolgreiche Karriereposition, hohes Einkommen, Image und vergleichsweise große Gestaltungsspielräume). Dies dürfte besonders starke positive Effekte auf das Selbstwertgefühl haben. Dazu passt auch die oben angeführte hohe Bedeutung der Arbeit und die mögliche Selbstverwirklichung in einer selbst gewählten und als sinnhaft erlebten Tätigkeit. Anscheinend können Topmanager ihren Erfolg besser verbuchen, was schließlich in einen sich selbst erhaltenden bzw. verstärkenden Regelkreis von faktischem Erfolg und besserer mentaler Auswertung mündet, der die Identifikation mit der Arbeit, der Rolle und der Schwerpunktausrichtung des Lebens verständlich macht. Demgegenüber scheint eine andere Lage des Mittelmanagements gegeben zu sein, die nicht (nicht einfach oder nicht primär) durch eine begrenztere Leistungsfähigkeit erklärbar erscheint. Anscheinend spielen andere Bedürfnisse und Wertepositionen eine Rolle, die sich u.a. in einer größeren Distanz zur Arbeit und einer stärkeren Betonung der Work-Life-Balance äußern.

Möglicherweise sind Topmanager öfter bzw. stärker als Mittelmanager ausgeprägte „Lustarbeiter“, während Mittelmanager tendenziell eher die (mentale) Work-Life-Balance betonen – ohne dass damit tatsächlich ein besserer Gesundheitszustand einhergehen muss, da dieser nicht nur an eine ausgeglichenere Arbeitszeit gebunden zu sein scheint, sondern auch an andere Bedingungen der Zufriedenheit oder der Erfüllung. Die Annahme liegt nahe, dass Arbeit für Topmanager einen wichtigeren Bestandteil ihrer Identität darstellt als für Mittelmanager. Bezüglich der psychischen und körperlichen Gesundheitsverträglichkeit des jeweiligen Arbeitsverhaltens erscheinen deshalb einfache Gut-Schlecht-Bewertungen der jeweils eigenen wie anderen Position als fragwürdig, da es offenbar um komplexe Zusammenhänge geht, bei denen die eigene – relative – Werthaltung, das eigene Identitätskonzept und die Relation von Zielsetzung und faktischer Zielerreichung (Soll-Ist-Vergleich) wesentlich zu sein scheinen.

Die Korrelationen dieser Merkmale mit anderen Persönlichkeitsmerkmalen unterstützen die Vermutung, dass es sich hier um zusammengehörige Merkmals-Ausprägungen handeln könnte, die ein spezifisches Muster der Identifizierung mit der Arbeit beschreiben:

Die *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit* korrelierte signifikant negativ mit der NEO-Facette *Offenheit des Werte- und Normensystems* ($r = -.30, p < .05$) und mit der im AVEM gemessenen *Distanzierungsfähigkeit* von der Arbeit ($r = -.46, p < .01$). Signifikant positive Korrelationen fanden sich mit den LMI-Items *Entgegenkommen* ($r = .34, p < .03$), *Engagement* ($r = .34, p < .03$), *Zielsetzung* ($r = .31, p < .05$) sowie dem *Gesamtwert der Leistungsmotivation* ($r = .39, p < .02$) sowie mit der AVEM-Dimension *Offensive Problembewältigung* ($r = .39, p < .02$).

Die *Offenheit des Werte- und Normensystems* zeigte neben der bereits oben beschriebenen signifikant negativen Korrelation mit der *Subjektiven Bedeutsamkeit der Arbeit* ($r = -.30, p < .05$) eine signifikant negative Korrelation mit dem LMI-Item *Selbstkontrolle* ($r = -.35, p < .02$). Darüber hinaus ließen sich keine signifikanten Korrelationen mit anderen Persönlichkeitsmerkmalen finden.

Die *Bescheidenheit* korrelierte signifikant negativ mit den NEO-Facetten *Erlebnishunger* ($r = -.35$, $p < .02$) und *Offenheit für Ideen* ($r = -.28$, $p < .05$) sowie mit den LMI-Dimensionen *Lernbereitschaft* ($r = -.30$, $p < .05$) und *Wettbewerbsorientierung* ($r = -.29$, $p < .05$). Darüber hinaus ließen sich keine signifikanten Korrelationen mit anderen Persönlichkeitsmerkmalen finden.

Das *Pflichtbewusstsein* korrelierte signifikant negativ mit der NEO-Dimension *Neurotizismus* ($r = -.42$, $p < .01$) sowie mit der LMI-Dimension *Wettbewerbsorientierung* ($r = -.42$, $p < .01$). Signifikant positive Korrelationen ergaben sich mit der Dimension *Verträglichkeit* ($r = .29$, $p < .05$) und der LMI-Dimension *Selbstkontrolle* ($r = .32$, $p < .04$), sowie mit dem AVEM-Item *Erleben sozialer Unterstützung* ($r = .34$, $p < .03$).

Die *Distanzierungsfähigkeit* von der Arbeit korrelierte signifikant positiv mit den NEO-Facetten *Vertrauen* ($r = .40$, $p < .01$) und *Freimütigkeit* ($r = .31$, $p < .04$) sowie mit der AVEM-Dimension *Innere Ruhe/ Ausgeglichenheit* ($r = .31$, $p < .04$). Signifikant negative Korrelationen ergaben sich mit den LMI-Dimensionen *Engagement* ($r = -.31$, $p < .05$), *Flow* ($r = -.36$, $p < .02$), *Wettbewerbsorientierung* ($r = -.38$, $p < .02$) sowie mit dem LMI-*Gesamtwert* ($r = -.30$, $p < .05$). Weitere signifikant negative Korrelationen ergaben sich mit der AVEM-Dimension *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit* ($r = -.46$, $p < .01$), wie zuvor beschrieben, sowie mit der *Verausgabungsbereitschaft* ($r = -.43$, $p < .01$).

Das *Erfolgserleben im Beruf* korrelierte signifikant negativ mit der NEO-Dimension *Neurotizismus* ($r = -.38$, $p < .02$) und mit der AVEM-Dimension *Resignationstendenz* ($r = -.33$, $p < .04$). Signifikant positive Korrelationen ergaben sich mit den Dimensionen *Extraversion* ($r = .33$, $p < .03$) und *Gewissenhaftigkeit* ($r = .36$, $p < .02$), mit den LMI-Dimensionen *Erfolgszuversicht* ($r = .44$, $p < .01$), *Furchtlosigkeit* ($r = .39$, $p < .01$) und *Internalität* ($r = .37$, $p < .02$) und dem *Gesamtwert* der Leistungsmotivation ($r = .31$, $p < .04$). Weitere signifikant positive Korrelationen ergaben sich mit den AVEM-Dimensionen *Beruflicher Ehrgeiz* ($r = .46$, $p < .001$), *Offensive Problembewältigung* ($r = .48$, $p < .001$) und *Lebenszufriedenheit* ($r = .60$, $p < .001$) sowie mit der *Privaten Selbstaufmerksamkeit* zur Erstmessung ($r = .37$, $p < .02$) und der *Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung* zur Erstmessung ($r = .37$, $p < .02$).

Die hier gefundenen Korrelationen, allen voran der Zusammenhang der *Subjektiven Bedeutsamkeit der Arbeit* mit der *Distanzierungsfähigkeit* sowie die Zusammenhänge dieser Merkmale mit den Dimensionen der *Leistungsmotivation* legen nahe, dass es ein spezifisches Muster der Identifikation mit der Arbeit gibt, das offenbar mit einer hohen Leistungsbereitschaft einhergeht.

Dabei sind zwei unterschiedliche zugrunde liegende Motivationslagen denkbar: Einerseits könnte die starke *Identifikation mit der Arbeit* bei einigen Personen mit einer hohen subjektiven Befriedigung einhergehen, weswegen die Leistungsmotivation bei Ihnen einen starken Resilienz-Faktor darstellen könnte. Damit wird auf die Überschneidung des hier dargestellten Musters mit dem zuvor beschriebenen Muster 2 hingewiesen.

Andererseits könnte die Identifikation mit der Arbeit bei einigen Personen auch auf eine Motivationslage zurückgehen, die mit einer hohen subjektiven Belastung einhergeht, die möglicherweise strapaziös wirkt und auch destabilisieren kann. Insofern könnte es bei dieser Personengruppe sein, dass die Leistungsmotivation keinen wirksamen Resilienz-Faktor darstellt, sondern eine Belastung. Nachfolge-Untersuchungen sollten deshalb prüfen, in

welchem Zusammenhang die Muster der *Identifikation mit der Arbeit* und der *Leistungsmotivation* stehen.

6.1.5 Selbstaufmerksamkeit und Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung

Es war vermutet worden, dass die Führungskräfte eine stärkere *Private* sowie *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* als die Normierungsstichprobe aufweisen. Die Ergebnisse stützten diese Annahme jedoch nicht. Vor der ersten Coaching-Sitzung erschienen die Führungskräfte nicht selbstaufmerksamer, sondern möglicherweise eher handlungsorientiert und weniger selbstreflektiert als die Normierungsstichprobe (vgl. auch Kuhl, 2001 zu Handlungs- und Lageorientierung). Das Ergebnis könnte der Ausdruck für ein Verhalten entsprechend dem Vorsatz sein: „Positiv nach vorne denken und nicht kritisch zurückdenken!“. Dies könnte seinen Grund in einer starken Sach- bzw. Inhalts-Ausrichtung von Führungskräften haben, die in Verbindung mit einer Priorität der Handlungs- und Lösungsorientierung eine weniger reflexions- und problemorientierte Durchdringung zur Folge hat, als dies bei ausgeprägt reflexions- und lageorientierten Personen zu beobachten ist. Während bei letzteren eher mit einer Erhöhung der Selbstaufmerksamkeit zu rechnen sein könnte, könnte bei handlungsorientierten Führungskräften der Prozess eher ohne einen Anstieg dieser Variable stattfinden. Diese Möglichkeit wäre in weiteren Untersuchungen noch spezifisch abzuklären. Ein solcher Zusammenhang wäre auch eine Erklärung dafür, dass in der vorliegenden Arbeit zwar die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung signifikant und mit hoher Effektstärke von der Erst- zur Abschlussmessung im Coaching-Prozess anstieg, ohne dass dies aber in gleicher Weise von einer Erhöhung der Selbstaufmerksamkeit begleitet wurde (vgl Kapitel 5.4.8). Für weitere Überlegungen sei auf das Kapitel 6.3.1.3 verwiesen, wo die Diskussion zur Entwicklung der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung und der Selbstaufmerksamkeit von der Erst- zur Abschlussmessung stattfand.

Entgegen der formulierten Erwartung unterschieden sich die Führungskräfte auch hinsichtlich der *Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung* vor dem Coaching nicht signifikant von der Normierungsstichprobe – auch wenn die Selbstwirksamkeitserwartung, wie gerade erwähnt, im Verlauf des Coachings signifikant anstieg. Das könnte mehreres bedeuten: Erstens, dass die Führungskräfte, die das Business-Coaching in Anspruch nahmen, anfänglich deutlich weniger selbstsicher waren als gedacht – also viel „normaler“ als erwartet. Zweitens, dass eine relativ geringe Selbstwirksamkeitserwartung möglicherweise in den offen formulierten Zielsetzungen indirekt enthalten war und sie sich durch das Coaching vielleicht bewusst oder unbewusst eine Stärkung des Selbstwertgefühls erhofften. Drittens ist es möglich, dass ihre Selbstwirksamkeitserwartung „einfach“ aufgrund von aktuell zu bewältigenden kritischen Herausforderungen ein temporäres Tief erreicht hatte, das im Laufe des Coaching-Prozesses wieder überwunden wurde.

Allerdings ist auf den folgenden Punkt aufmerksam zu machen: Mit dem Fragebogen SWE wurde die Allgemeine Erwartung zur Selbstwirksamkeit geprüft und keine führungsbezogene oder eine andere spezifische Selbstwirksamkeitserwartung. U.U. hätte die Messung einer solchen spezifischen Selbstwirksamkeitserwartung durch ein anderes Instrument andere Werte hervorgebracht, die zwar keinen direkten, aber einen niveaubezogenen Vergleich mit

anderen spezifischen Themenstellungen ermöglicht hätten (siehe diesbezüglich u.a. die mündlichen Hinweise von Greif, 2010, sowie die Arbeiten von Schmidt & Thamm, 2008; Webers, 2008; Offermanns, 2004). Da es sich bei der vorliegenden Stichprobe um Führungskräfte mit einer heterogenen Themenstellung handelte, war dem Zielkriterium der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung der Vorzug gegeben worden. Die Fragestellung der „effectiveness“ (vgl. Kapitel 4.1) von Coaching legte die Verwendung des allgemeinen Kriteriums der Selbstwirksamkeitserwartung ebenfalls nahe. Die praxisbezogene Vorerfahrung hatte zudem dafür gesprochen, dass Führungskräfte den SWE nicht unter privaten, sondern unter beruflichen Gesichtspunkten auszufüllen pflegten, was den niveaubezogenen Vergleich bei unterschiedlichen inhaltlichen Aspekten in den Vordergrund rückte.

6.1.6 Gesamtbetrachtung und Fazit: Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften

Die Gesamtgruppe der Führungskräfte der vorliegenden Untersuchung unterschied sich in 25 der 32 getesteten Persönlichkeitsmerkmale hypothesenkonform signifikant von den jeweiligen Normierungsstichproben.

Da nur in den Dimensionen der *Präferenz für Deliberation*, *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit*, *Offenheit des Werte- und Normensystems*, *Bescheidenheit*, *Pflichtbewusstsein*, *Präferenz für Intuition* und *Erfolgserleben im Beruf* signifikante statistische Unterschiede zwischen den Vertretern der drei Hierarchieebenen Top-, Senior- und Mittelmanagement gefunden wurden, ist hinsichtlich der anderen gemessenen und für die Führungsrolle als relevant erscheinenden Persönlichkeits- und Leistungsmotivationsmerkmale von einer vergleichsweise großen Homogenität der Manager auszugehen (vgl. Kapitel 3.2.4).

Nach Laux (persönliche Mitteilung 2012) ist die gefundene relativ umfassende Homogenität der Persönlichkeitsmerkmale der Führungskräfte möglicherweise auch in Verbindung zu bringen mit einem ebenenübergreifenden Idealbild der Führungskräfte von ihrer Führungsrolle, das sich aus erfahrungsbedingten Prägungen heraus zu einer prägnanten allgemeinen Rollen-Orientierung ausgebildet haben könnte. Die Aufklärung, ob diese Annahme zutrifft oder die Ergebnisse bei anderen Persönlichkeiten, anderen Berufen oder Branchen abweichend ausfallen könnte, bleibt künftigen Forschungsarbeiten vorbehalten.

Die erhobenen Persönlichkeitsmerkmale könnten nun aufgrund der Ergebnisse dieser Untersuchung in drei verschiedene Gruppen mit abnehmender „Bedeutungsreichweite“ für Führungskräfte eingeteilt werden:

Basismerkmale von Führungskräften

Bei den allgemeinen Persönlichkeits-Dimensionen *Extraversion*, *Offenheit für Erfahrungen* und *Gewissenhaftigkeit* sowie bei der Facette *Offenheit für Ästhetik* des NEO-PI-R wie auch weiterhin bei den LMI-Dimensionen *Dominanz, Erfolgszuversicht, Statusorientierung, Beruflicher Ehrgeiz* und *Verausgabungsbereitschaft* könnte es sich um solche Merkmale handeln, die zwar im Vergleich der Gesamtstichprobe der Führungskräfte mit der

Normierungsstichprobe deutliche Unterschiede markieren, aber innerhalb der Gruppe der Führungskräfte nicht weiter differenzieren. D.h. es könnten notwendige Basismerkmale für (erfolgreiche) Führungskräfte im Allgemeinen sein, die aber nicht hinreichend für einen weiteren Aufstieg erscheinen.

Rollenbezogene Merkmale der Hierarchieebenen

Es scheint zudem Persönlichkeitsmerkmale zu geben, die einen klaren Rollenbezug haben und damit die mögliche Unterschiedlichkeit der Vertreter der drei Hierarchieebenen markieren:

- Bezüglich der Merkmale *Präferenz für Intuition*, *Vertrauen, Pflichtbewusstsein* sowie *Erfolgserleben im Beruf* grenzten sich die Topmanager von den Seniormanagern mit stärkeren Ausprägung, aber im Falle der *Offenheit des Werte- und Normensystems* mit einer niedrigeren Ausprägung ab.

- Hinsichtlich der Merkmale *Präferenz für Deliberation*, *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit* und *Bescheidenheit* zeigten sich Unterschiede zwischen Top- und Mittelmanagern, aber keine zwischen Top- und Seniormanagern. Dies legt die Vermutung nahe, dass man bezüglich dieser Merkmale von einer gewissen Nähe der Senior- zu den Topmanagern sprechen könnte, die sich nicht auf alle gemessenen Persönlichkeitsmerkmale bezieht.

Individuelle Merkmale einzelner Personen

Für die Merkmale *Zielsetzung*, *Private* und *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* sowie *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung* wurde der Unterschied zur jeweiligen Normierungsstichprobe nicht signifikant bzw. wurde für die *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* nur tendenziell signifikant. Ebenso konnten keine signifikanten Ebenen-Unterschiede gefunden werden. D.h., für sie gilt nicht im selben Maße wie für die o.g. Merkmale die Annahme, dass es sich um ausgeprägte Basismerkmale von Führungskräften oder rollenbezogene Merkmale von Hierarchieebenen handelt. Hier könnten folgende Erklärungsansätze zutreffen:

- Für die *Zielsetzung* könnte Folgendes zutreffen: Der Vergleich zur Normierungsstichprobe (Finanzdienstleistungsbranche) wurde möglicherweise deshalb nicht signifikant, weil gerade diese Zielgruppe schon traditionell sehr stark von der Arbeit mit quantitativen Zielen (Umsatzzielen, fachlichen Jahreszielen, Bonuszielen, etc.) geprägt ist. D.h., ihr Zielsetzungsverhalten war möglicherweise entsprechend angepasst hoch. Ob diese Überlegung zutrifft oder für Führungskräfte außerhalb der Finanzbranche ebenfalls gilt, bleibt der Klärung in künftigen Untersuchungen überlassen.

- Die Persönlichkeitsmerkmale *Private* und *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* sowie die *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung* sind möglicherweise als individuumbezogene Persönlichkeitsmerkmale viel weniger als erwartet an die Führungsfunktion bzw. die

Hierarchieebene und die damit verbundenen Rollen geknüpft. Es bleibt offen, inwieweit die nicht signifikanten Unterschiede auch mit den Branchen erklärt werden können, denen die Führungskräfte der Untersuchungsstichprobe angehörten. Betrachtet man die Zusammensetzung der Stichprobe, könnte der relativ hohe Anteil der Vertreter aus der kulturell eher traditionell geprägten Energiebranche dazu geführt haben, dass hier eher „normale“ handlungsorientierte Führungskräfte im Gegensatz zu eher selbstreflexions-orientierten Führungskräften aus mehr kommunikativ oder innovativ ausgerichteten Branchen vertreten waren und somit keine überdurchschnittlich hohen Ausprägungen der drei angesprochenen reflexionsorientierten Merkmale festzustellen waren. Betrachtet man über diese Überlegung hinaus zusätzlich die Items der eingesetzten Fragebögen, dann könnte deren wenig arbeitsspezifische Ausrichtung auch zu den nicht signifikanten bzw. nur tendenziellen Unterschieden zur Normierungsstichprobe beigetragen haben.

Persönlichkeits-Muster

Es lassen sich neben den Ergebnissen zu einzelnen Persönlichkeitsmerkmalen auch Muster von mehreren miteinander zusammenhängenden Merkmalen identifizieren. Es handelt sich dabei nicht um eine vollständige und faktorenanalytisch abgesicherte Analyse, sondern um Merkmalsgruppierungen, die plausible Unterscheidungslinien zwischen Führungskräften und anderen Bevölkerungsgruppen sowie zwischen einzelnen Führungsebenen darstellen. Sie sind als eine erste, aber unvollständige Näherung aufzufassen:

- Muster 1: *Der traditionelle Manager*
  Eine Kombination von Persönlichkeitsmerkmalen, die auf einen Schwerpunkt konservativer Einstellungen und Werthaltungen von Managern hinweisen.

- Muster 2: *Leistungsmotivation als Resilienz-Faktor*
  Eine Kombination von Merkmalen im Verhalten und Erleben der Manager, die förderlich ist für die Stressresistenz, Frustrationstoleranz und psychische Stabilität.

- Muster 3: *Handlungsorientierte Führungskräfte*
  Eine Kombination von Persönlichkeitsmerkmalen, die eine starke Fokussierung der Manager auf Handeln und konkretes Verhalten nahelegt.

- Muster 4: *Identifikation mit der Arbeit*
  Eine Kombination von Merkmalen, die auf ein spezifisches Muster hoher Bedeutung und Sinnstiftung der Arbeit im Leben der Manager hinweist.

Abschließend sei noch erwähnt, dass sich in den hier eingesetzten Instrumenten keine Hinweise auf psychopathologische Auffälligkeiten zeigten, wie sie von verschiedenen Autoren (vgl. z.B. Dammann, 2007; Erickson, Shaw & Agabe, 2007; Graf, 2007; Maccoby, 2007; Barbiak & Hare, 2006; Axinteanu, 2005; Board & Fritzon, 2005; Kets de Vries, 2004; Wirth, 2002; Hesse & Schrader, 1994) beschrieben worden sind. Allerdings lag in der vorliegenden Untersuchung der Schwerpunkt auf allgemeinen persönlichkeitspsychologischen

und selbstreflexionsorientieren Charakterisierungen und nicht auf vertiefenden psychopathologischen Fragestellungen.

Insgesamt gesehen legen die gefundenen signifikanten Ebenen-Unterschiede klar nahe, sie bei der zielgruppengerechten Durchführung von Coaching-Prozessen zu berücksichtigen. Sie dürften sich auf zwei verschiedene Aspekte auswirken: Erstens auf die richtige Passung zwischen Coach und Coaching-Partner: Überwiegend dürfte Ähnlichkeit den Sympathiefaktor und damit die Akzeptanz erhöhen, wobei aber bei manchen Ziel- und Themenstellungen gerade auch eine kontrastierende Unterschiedlichkeit für das Coaching hilfreich sein könnte – was in jedem Einzelfall hinsichtlich der Zielerreichung gesondert zu überlegen ist. Zweitens können die gefundenen Ergebnisse Einfluss auf die spezifische Gestaltung des Coaching-Prozesses nehmen, indem sie dazu anhalten zu prüfen, ob nicht gerade jenen Coaching-Techniken im jeweiligen Prozess der Vorzug zu geben wäre, die den jeweiligen Persönlichkeitsmerkmalen des Coaching-Partners und seinen Erwartungen entsprechen oder ob bewusst eine kontrastierende Vorgehensweise gewählt werden sollte. Ähnliches könnte auch für den Einsatz von Messinstrumenten sowie für die Wahl der im Prozess passenden Sprache des Coaches gelten, die bezüglich der Persönlichkeit des Coaching-Partners sowie seiner hierarchiebezogenen Rolle anschlussfähig und veränderungsfördernd sein sollten. Die genannten Aspekte könnten sich z.B. auf ein möglicherweise geringeres Ausmaß der einzusetzenden Paraphrasierungen und emotionsbezogenen Interventionen, die Verwendung kognitiver Erklärungen, den Einsatz direktiver Komponenten und eine eher „guidende“ Rolle im oberen und obersten Management beziehen sowie auf den vielleicht sinnvollen geringeren Einsatz von Warnhinweisen, was die Work-Life-Balance anbetrifft, als dies von nachgeordneten Führungsebenen als hilfreich angesehen wird.

Diese interventionstechnischen Prüfungen sind weiterführenden künftigen Forschungsarbeiten vorbehalten, in die auch das auf Bourdieu (1988) zurückgehende Milieukonzept in seinen Weiterentwicklungen und Analogie-Übertragungen von Schulze (2000) und Hartmann (2002) sowie die Lebensstilforschung und die aus der Marktforschung stammenden Konzepte von Sinus Sociovision (z.B. 2010) oder SIGMA (2010) eine hilfreiche Rolle spielen könnten (vgl. Kapitel 3.5.2.4). Dadurch wäre es möglich, sowohl eine rein individuumzentrierte Konzeption und Praxis des Coachings als auch seine systemische Betrachtung durch eine weitere Komponente zu ergänzen, die sehr viel stärker nicht nur unmittelbare Rollenbezüge berücksichtigen würde, sondern auch komplexe Einstellungs- und Verhaltens-Vernetzungen zugänglich machen würde, die dem weniger milieuerfahrenen Coach sonst eher verborgen bleiben oder zu unnötiger Ablehnung führen könnten.

6.2 Themen im Business-Coaching

Neben der Frage nach den Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskräfte sollte auch der Frage nachgegangen werden, welche Themen insgesamt in den Coaching-Fällen behandelt wurden und ob es Nachweise oder wenigstens wichtige Anhaltspunkte für die Annahme gab, dass sich dabei relevante Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen sowie zwischen Erst- und Abschlussmessung ergeben würden.

6.2.1 Gesamtnennungen über alle Ebenen und Messzeitpunkte

Fragt man nach einem möglichen gemeinsamen Nenner der genannten Themen auf den ersten drei sich ergebenden Rangplätzen (eigene Rolle, eigenes und fremdes Kommunikationsverhalten; Rollenverständnis und Führungsstil, -verständnis, -stärke), so wird deutlich, dass sie nicht direkt bzw. intensiv den Kern der eigenen Persönlichkeit betreffen, sondern mehr mit der Wirkung der Person in der Rolle als Führungskraft auf das jeweilige Umfeld zu tun haben. Sie sind auf das nach außen gerichtete Handeln fokussiert und repräsentieren die Auslöser für die meisten der durchgeführten Coachings in der vorliegenden Untersuchung. Dabei lässt die Nennung der Themen nicht erkennen, ob es sich hierbei um festgestellte Defizite handelt (Problem-Anlass) oder um positive Entwicklungspotenziale (Förder-Anlass), die im Coaching-Prozess bearbeitet werden sollten.

Die fünf Themen, die gleichzeitig den Rangplatz 4 einnahmen, waren „Beziehung zu Vorgesetzten“, „Beziehung zu Kollegen“, „Selbst- vs. Fremdbild“, „Einstellungen und Werte“ sowie die „Unternehmenskultur“. Hierbei muten die ersten vier Themen deutlich stärker persönlichkeitsbezogen an, nur das fünfte Thema signalisiert ein unternehmensbezogenes Themenfeld im weiteren Sinne. Wenn der beobachtete Emotionalisierungsgrad in den Coaching-Sitzungen als zusätzlicher Betrachtungsaspekt herangezogen wird, dann stehen die ersten Themen für Reflexions-Auseinandersetzungen mit einem erhöhten persönlichen Emotionalisierungsgrad, da es hierbei um wichtige arbeitsbezogene und zwischenmenschliche Beziehungen geht. Das fünfte Thema hingegen bezieht sich stärker auf ein wichtiges Themenfeld hinsichtlich der übergeordneten Verantwortungsrolle der Führungskräfte.

Mit den auf Rang 5 genannten Themen (eigenes Führungsverhalten; Machtfragen im Unternehmen) sind zwei sehr verschiedene Themen benannt, da sie das eine Mal konkret das unmittelbare eigene Führungsverhalten in ganz spezifischen Situationen betreffen und das andere Mal die eher etwas distanziertere Betrachtung des Unternehmensgeschehens unter politischen Aspekten, die von den Führungskräften nicht so einfach gestaltetet werden können.

Die Interaktions-Unterschiede hinsichtlich Führung einerseits und hinsichtlich der Gestaltung des umgebenden Unternehmens-Systems andererseits sind offensichtlich: Für die Führungs-Interaktion stehen stellvertretend Werte, Verhaltensweisen und Spielregeln, die etwas mit Authentizität, Offenheit für Gefühle, eigenen Interessen und dem entsprechend offenen Umgang mit Zielen etc. zu tun haben. Für die Gestaltung des übergeordneten Unternehmens-Systems sind z.T. entgegengesetzte Werte, Verhaltensweisen und Spielregeln zu

berücksichtigen: z.B. politische Taktik, um Ziele zu erreichen; offizielles Rollenverhalten als Funktionsträger und Repräsentant des Unternehmens sowie offene und verdeckte Machtspiele. Verständlich, dass diese thematischen Widersprüche und inhaltlichen Zielsetzungen gemeinsam unter den wichtigen ersten Themen auftauchen.

Bei „Eigene Rolle“ und „Eigenes Führungsverhalten“ sowie „Rollenverständnis“ und „Führungsstil, -verständnis, -stärke“ sind jeweils zwei verschiedene Aspekte zu unterscheiden. Dort, wo es explizit um die eigene Rolle bzw. das eigene Führungsverhalten ging, waren damit ganz individuelle Themen des jeweiligen Coaching-Partners gemeint, die dessen Verhalten und Einstellungen unmittelbar betrafen. Die anderen beiden Kategorien betrafen die Themen mehr in einem allgemeineren Verständnis-Sinne und lösten eher rational betonte Reflexionen aus, in denen allgemein erörternd über das grundsätzliche Verständnis von Führungskräften bezüglich ihrer Rolle und ihres Führungsverhaltens gesprochen wurde.

Erst mit den Themen auf den Rangplätzen 6 und 7 (Persönliche Verhaltensthemen; Optimierung des öffentlichen Auftritts/ der persönlichen Wirkung und eigene Geschichte/ Biografie) folgen jene sehr heterogenen und differenzierten Reflexionen individueller Themen und Ziele in den einzelnen Coachings, bei denen die Durchdringung und professionelle Unterstützung eine vertiefte psychologische Kompetenz der Verhaltensentwicklung und der Einstellungsänderung vom Coach erfordert, die über eine normale Alltagserfahrung hinausgeht - aber deswegen nicht zwangsläufig als therapeutische Thematik mit einer psychotherapeutischen Behandlung anzugehen ist. Dies bezieht sich besonders auf das Thema „Eigene Geschichte, Biografie“, das von den aus dem psychologischen und z.T. aus dem therapeutischen Umfeld stammenden Experten im Expertenrating auffallender Weise als klinisches Thema eingeordnet worden war (vgl. Kapitel 4.3.2.2 sowie Tabelle 69 im Anhang A).

Da die gleiche Begriffs-Verwendung im Coaching aber nicht die gleiche Vorgehensweise und Bedeutung für die Prozess impliziert wie in der Therapie, ist nach Auffassung des Autors bei der Betrachtung des konkreten Inhalts eine den Einzelfall betreffende differentialdiagnostische Unterscheidung herauszuarbeiten.

Im Coaching geht es nicht um eine therapeutisch vertiefte Aufarbeitung der eigenen Biografie, sondern um die Herausarbeitung von allgemeineren sozialisationsbezogenen Rahmenbedingungen bei der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, die das aktuelle (Führungs-)Verhalten verstehbar macht und sinnvoll einordnet. In den Business-Coachings der vorliegenden Arbeit gehörte dieses Themenfeld zu der normalen Abklärung der allgemeinen beruflichen und familiären Entwicklungsprozesse, die den persönlichen Entwicklungsverlauf des Lebens- und des Berufsweges sowie des Selbstwertgefühls nachvollziehbar machen sollte.

Nach Auffassung des Autors ist es allerdings nachvollziehbar, dass die aus dem psychologischen und z.T. aus dem therapeutischen Umfeld stammenden Experten mit dem Thema „Eigene Geschichte, Biografie“ einen stark therapieorientierten Schwerpunkt verbanden, was in gewisser Weise einer „traditionellen“ Perspektive entspricht. Insofern nahmen sie eine mögliche Zuordnung vor, was aber nach Auffassung des Autors nicht die in der Untersuchung realisierte Bedeutung wiedergibt.

Auf den folgenden Rangplätzen lagen dann mit leicht abfallender Tendenz, aber ohne starke Unterschiede die Themen Persönlichkeitsentwicklung, Rolle und Form der Kommunikation, Rolle der Sprache, Selbstwirksamkeit, Machtfragen, von denen man selbst betroffen war, Verbesserung der Management-/ Führungskompetenz, Beziehung zu Mitarbeitern und Eigene Zukunftsvorstellungen.

Auf diesen Rangplätzen beginnt sich bezüglich der Gesamtgruppe der Führungskräfte ein sehr heterogenes Bild einzustellen, weil die von den Führungskräften genannten Themen konkrete Einzelthemen waren, die auch eine Reihe von inhaltlichen Überlappungen zu den schon oben genannten Themen enthalten können. Auch Mehrfachnennungen waren für die Teilnehmer zugelassen.

Damit wird Dreierlei deutlich: Erstens, wie breit die faktische Themenpalette in den Einzel-Coachings einerseits war und zweitens, wie klar sie sich andererseits von einfachen Alltagsgesprächen ebenso unterschied wie von den Themen einer psychotherapeutischen Behandlung (DBVC, 2012, 2010; Dehner, 2009). Drittens signalisieren die Themen auch die fachlich-inhaltlichen Kompetenzerwartungen der Führungskräfte an ein Business-Coaching und an die durchführenden Business-Coaches. Es wird deutlich, welche Anforderungen an eine ausreichende bis gute Unternehmensvertrautheit für den arbeitenden Business-Coach gestellt werden, da die Themen einen ausgesprochenen Interaktionsschwerpunkt haben und ein Verständnis für die soziale Umgebung verlangen, da sonst die interaktiven Bezüge nicht realitätsgerecht verstanden werden können. Nichts sagen die Themen an dieser Stelle allerdings zu den Erwartungen der Führungskräfte an den Prozess oder die erwarteten Interventionsmerkmale seitens des Coaches – z.B. darüber, inwieweit ein kundenzentriertes Aktivieren der Selbststeuerung der Manager oder auch ein von Unternehmensberatern bekanntes Steuern der Analyse oder der Entwicklungsschritte der Kunden erwartet wurde. Die Themen zeigen vielmehr auf, welche inhaltlich unterschiedlichen Themen die Führungskräfte bei der Erledigung der alltäglichen Führungsaufgabe gegenüber Mitarbeitern haben und welche „persönlichkeitsübergreifenden Rollenthemen“ für Manager zu ihrem beruflichen wie unternehmensbezogenen Alltag gehören und mit welchen dazu gehörenden „Lösungslücken“ sie das Business-Coaching aufsuchen. Gesundheitsthemen oder allgemeine Life-Coaching-Themen schienen nicht im Vordergrund zu stehen.

6.2.2 Hierarchieebenen-Vergleich der Themen im Business-Coaching

Wie oben bei der Darstellung der Gesamt-Ergebnisse schon sichtbar wurde, gibt es gemeinsame und ähnlich bedeutende Themen, die auf den verschiedenen Hierarchieebenen gleich häufig oder gleich selten auftreten. Um den Hierarchieebenen-Vergleich konturierter werden zu lassen, erfolgt an dieser Stelle zuerst eine Darstellung der hierarchieebenen-unabhängigen Themen, bevor die hierarchieebenenbezogenen Themen aufgeführt werden.

Bei der folgenden detaillierten Untergliederung in Themen des oberen, des mittleren und des unteren Bereichs mit in etwa gleicher Verteilung über die Hierarchieebenen ist erneut auf die Gesamtzahl der Ränge pro Hierarchieebene hinzuweisen: bei den Topmanagern 10 Rangplätze, bei den Seniormanagern 19 Rangplätze, bei den Mittelmanagern 13 Rangplätze:

- Obere Ränge: z.B. Eigene Rolle, Rollenverständnis
- Mittlere Ränge: z.B. „Verbesserung Management-/ Führungskompetenz“, „Karriereentwicklung“, „Beziehungsanalysen“
- Untere Ränge: z.B. „Mobbing“, „Gesellschaftspolitische Themen“, „Einkommensfragen“, „Effizienzsteigerungsprogramme“, „Berufliche Stagnation“, „Wechsel in ein anderes Unternehmen“, „Entlassungen/ Outplacement“, „Eigene Weiterbildung“, „Motivationsverlust“, „Ausscheiden aus dem Unternehmen/ Legacy (Vermächtnis)“, „Mitarbeiterthemen“, „Karriereberatung“

Eine zentrale Frage der vorliegenden Studie bezog sich zudem darauf, inwiefern sich ebenenbezogene Unterschiede in den Coaching-Themen ergeben würden. Laut Hypothese 1/III war erwartet worden, dass sich unterschiedliche Themen(-Schwerpunkte) beim Vergleich der Nennungen von Top-, Senior- und Mittelmanagern identifizieren lassen.

Die im Folgenden diskutierten Ergebnisse können als in Einklang mit der Hypothese stehend betrachtet werden.

Beim Vergleich der Themen-Rangplätze auf den verschiedenen Hierarchieebenen ergaben sich deskriptiv Themen, die einen deutlichen Schwerpunkt im Topmanagement hatten: z.B. „Machtfragen, von denen man selbst betroffen ist“, „Innenpolitik im Unternehmen (Mikropolitik)“, „Krisenmanagement (persönlich und auf das Unternehmen bezogen)“ und „Selbstwirksamkeit“.

Die drei ersten der genannten vier Themen repräsentieren den Akzent, der mit dem Rollen- bzw. Aufgabenspektrum von Topmanagern verknüpft ist. Das übergeordnete System „Unternehmen“ und die Durchsetzungsreichweite der eigenen Person in Funktion und Rolle im Gesamtsystem beschäftigt Topmanager stark. Das, was von perspektivisch anders ausgerichteten Mittelmanagern oder von Kritikern oft negativ bewertet wird, gehört offensichtlich zu einem Hauptbeschäftigungsfeld von Managern, das somit Gegenstand des Business-Coachings wird. Außerdem scheint hier klar ein Identitätspunkt dieser Persönlichkeiten angesprochen zu werden: Die eigenen Bedürfnisse nach Selbstbestimmung, Erfolg, Selbstbestätigung, der fachlich-inhaltlichen Gestaltung und der politischen Einflussnahme. Dass Selbstwirksamkeit einen so deutlichen Schwerpunkt bei den Managern auf der obersten Ebene hatte, scheint auf den ersten Blick in diese Betrachtungsweise nicht ganz hineinzupassen, weil der Begriff der Selbstwirksamkeit einen starken psychologischen Selbstreflexionsklang hat. Tatsächlich aber ergibt es Sinn, weil sich damit auf der psychologischen Ebene das Thema der gefühlten Kompetenz bzw. die reflektierte Auseinandersetzung mit deren Einschränkung durch die Umgebungsbedingungen widerspiegelt.

Außerdem gab es interessanter Weise ein Thema, das einen linear abfallenden Verlauf vom Top- über das Senior- bis hin zum Mittelmanagement aufwies: „Beziehung zu Kollegen“. Hier bildet sich vermutlich weniger die Frage des rein emotionalen Beziehungsverhältnisses mit dem Aspekt der „Zuneigung“ im Vordergrund ab, sondern vielmehr der Aspekt der Durchsetzung und des wechselseitigen Einflusses (also der Machtaspekt), wie sich aus den inhaltlichen Reflexionen in den Coachings ableiten lässt.

Darüber hinaus gab es ein weiteres Item, das beim Topmanagement und zusätzlich im Seniormanagement auftauchte, aber weniger bei den Mittelmanagern: Das Thema „Machtfragen im Unternehmen“. Das Thema Macht kommt von der Spitze und hat Ausstrahlung nach unten – aber begrenzt. Zu dieser Interpretation passt gut, dass keiner der Mittelmanager das Thema „Externes Image des Unternehmens“ nannte, während es bei den Topmanagern auf Rang 6 stand. Damit wird die insgesamt hohe Wettbewerbsorientierung an der Unternehmensspitze nicht nur nach innen, sondern auch nach außen praktiziert. Offen bleibt dabei die Frage, mit welcher relativen Stärke sich die externe und die interne Komponente wechselseitig beeinflussen.

Gemeinsam mit den oben dargestellten Themen fügt sich ein Bild zusammen: Die Führungskräfte an der Spitze oder nahe an der Spitze der Unternehmen haben einen viel stärkeren Blick auf das gesamte Unternehmen (innen wie außen) und die damit verbundenen fachlichen, wirtschaftlichen, politischen und menschlichen Interessen und Kollisionen – sowie den daraus folgenden Auseinandersetzungen und Entscheidungen, die für die nachgeordneten Ebenen („das Unternehmen“) maßgeblich sind - fachlich, politisch, wirtschaftlich und persönlich. Deshalb geht es um Macht, Machtverschiebungen und das Bewusstsein für die Folgen auf die eigene Position, die eigenen Ziele, den eigenen Gestaltungsspielraum, die eigene Stärke sowie um das damit verknüpfte eigene Selbstwertgefühl.

Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass die hier gefundenen Machtthemen nicht nur „schwache Signale“, sondern vielmehr strukturelle inhaltliche Aspekte darstellen, die bewusst verstärkt in die Coaching-Arbeit aufzunehmen sind. Es erscheint erwähnenswert, dass diese Ergebnisse in einer solchen schriftlichen Befragung auftauchen, während sie im politischen Alltag der Unternehmen eher im diskreten Raum von Zimmern und Köpfen verbleiben, aber nur selten zu öffentlichen Themen werden. In der „Teppichetage“ werden sie eher diskret behandelt und öffentlich nur im nicht zu vermeidenden Konfliktfall angesprochen.

Es gab Themen, die eindeutig stärker im Mittelmanagement verankert waren, z.B. „Eigene Geschichte/ Biografie“, „Selbstsicherheit“ und „Selbstmanagement/ Stressmanagement“.

Hier liegt der Fokus der dialogischen Coaching-Reflexion anders als bei den obigen Themen auf der Entwicklung der Führungskraft als Person, basierend auf einer Reflexion der eigenen Geschichte, der je besonderen Prägung der eigenen Biografie durch die eigenen Erfahrungen und der damit verbundenen Stabilisierung oder Destabilisierung der eigenen Persönlichkeit, der Selbstsicherheit eben.

In diese Richtung lässt sich auch das Thema interpretieren, das vor allem im Senior- und im Mittelmanagement vorkam: Selbst- vs. Fremdbild. Im Topmanagement hingegen landete das Thema auf Rang 7. Auch hier wird der Fokus stark auf die Person und ihre Entwicklungsfelder gelegt, was wiederum eine deutliche Unterscheidung der mittleren Ebenen vom Topmanagement markiert. Dieser Selbstbild-Fremdbild-Abgleich lässt sich als Spiegelung der inneren Selbstreflexion in der Kommunikation mit äußeren Gesprächspartnern verstehen – und macht die größere Bedeutung für die sich noch stärker in einer potentiellen Entwicklung befindenden Senior- und Mittelmanagern verständlich. Hinzuzufügen ist noch in

Abgrenzung der Topmanager von den Senior- und Mittelmanagern, dass bei den Erstgenannten das Thema „Persönliche Probleme“ überhaupt nicht auf der Agenda stand.

In diesen herausgearbeiteten Themengewichtungen lassen sich klare Hinweise auf die persönlichkeits- und karrierebezogene Entwicklungssituation von Mittelmanagern erkennen, die bei den oberen bzw. obersten Führungskräften kaum noch eine Rolle spielt. Deren erreichte Position verweist auf Stärken und Fähigkeiten, die üblicherweise auch mit einem reiferen Alter und mehr Lebenserfahrung, mit gewachsener Verantwortung und einem größeren Erfolg sowie mit einer größeren Selbstsicherheit einhergehen. Naheliegender Weise haben sie schon mehr gelernt, mit persönlichen Veränderungen umzugehen und vermutlich auch, sich mit sich selbst und der eigenen Biografie auseinanderzusetzen. Es darf angenommen werden, dass diese Themen von den Topmanagern schon weitgehend als bearbeitet betrachtet wurden, weswegen sie nur in Ausnahmefällen darauf zurückkamen. Diese Grundklärungen und Auseinandersetzungen dürften gerade für Topmanager nicht mehr den Hauptpunkt ihrer Selbstreflexionen und Bedürfnisse darstellen – wobei die Frage ist: Zu Recht oder zu Unrecht?

Auf dieser Stufe der sozialen Leiter und gerade für Vertreter der obersten Entscheiderebene scheint eine Vielzahl jener Umgangsspielregeln, Sprachspiele und Rollenmerkmale zu gelten, wie sie Schulze (2000) so plastisch für das Niveau-Milieu der Gesellschaft in Deutschland herausgearbeitet hat – und zu diesen gehört ein selbstdisziplinierter und vernünftiger Ton der Selbstauseinandersetzung. Zu ihrer Rolle als oberste oder obere Unternehmensvertreter gehört auch, sich mehr mit generalistischen Unternehmensthemen oder politischen Aspekten auseinanderzusetzen als mit selbstbezogenen biografischen Themen oder persönlichen Verhaltensaspekten. Folglich sprechen sie öffentlich nicht so gerne und nicht so selbstverständlich darüber wie Mittelmanager, die sich leichter tun, im Coaching-Prozess über persönliche oder emotional zu reflektierende Punkte zu sprechen.

Es könnte also angenommen werden: Während auf der Mittelmanagement-Ebene noch mehr grundsätzliche reflektierte Persönlichkeitsklärungen vorgenommen werden, sind Topmanager eher an jenen Themenklärungen und Verhaltensverfeinerungen interessiert, die „darüber hinaus“ gehen: ihre unternehmerische Rolle oder ihre unternehmensbezogene Sonderstellung betreffend, diese rechtfertigend oder ausbauend.

Seniormanager hingegen dürften sich in einer uneindeutigen Übergangsphase oder Zwischenrolle befinden (vgl. Kapitel 3.2.3). Das Seniormanagement hat klare Überschneidungen sowohl mit dem Topmanagement als auch mit dem Mittelmanagement. Es bewegt sich je nach konkreter Unternehmenssituation in einem Themenspektrum zwischen Unternehmensperspektive einerseits und dem Fokus auf der individuellen Entwicklung als Manager andererseits. Ihre besondere Rolle im Hierarchiegefüge unterstreichend gibt es zusätzlich zu den weiter oben genannten Schwerpunkten zwei weitere Muster an Themenverteilungen, die man als u-förmig bzw. umgekehrt u-förmig beschreiben kann. Also Themen, die entweder auffallend häufig oder auffallend selten von den Seniormanagern genannt werden, von den Top- und Mittelmanagern hingegen relativ ähnlich häufig. Beispiele sind die:

- U-förmige Verteilung der Rangplätze vom Top-, über das Senior- zum Mittelmanagement: „Führungsstil, -verständnis, -stärke“, „Eigenes Führungsverhalten“, „Beziehung zu Mitarbeitern“, „Führung in der Organisation“, „Verhaltensspielregeln“, „Nähe, Distanz“, „Familiäre Themen“ und „Vorbereitung auf neue Aufgaben“. Das bedeutet, bei den Seniormanagern liegen die Rangplätze relativ weit hinten im Vergleich zu den Top- und den Mittelmanagern.

- Umgekehrt u-förmige Verteilung der Rangplätze vom Top-, über das Senior- zum Mittelmanagement: „Beziehung zu Vorgesetzten“ sowie der „Unternehmenskultur“. D. h. bei den Seniormanagern liegen die Rangplätze relativ weit vorne im Vergleich zu Top- und Mittelmanagern

Anscheinend nahmen die Seniormanager eine schwer zu kalkulierende eigene Rolle ein. Vielleicht kommt in dieser Heterogenität oder Variabilität der Bezüge eine typische Übergangssituation der Seniormanager zum Tragen, die genau zwischen Mittelmanagement und Topmanagement angesiedelt sind und deswegen einmal mehr Bezüge zum Mittelmanagement und einmal mehr zum Topmanagement haben – das eine Mal mehr abhängig von der je spezifischen Unternehmens-Situation, das andere Mal mehr von der Persönlichkeit.

Bei der u-förmigen Verteilung dominieren Aspekte, die sehr stark mit der eigenen Person bzw. mit dem persönlichen Verhalten zu verknüpfen sind – aber möglicherweise aus verschiedenen Gründen. Bei den Topmanagern dürfte eher von einem in der Rolle vernachlässigten Aspekt ausgegangen werden, während es bei den Mittelmanagern eher um Themen geht, die aus einer noch nicht vollständig abgeschlossenen Personen- und Karriereperspektive stammen. Bei der umgekehrten U-Kurve lassen sich die Themen der Seniormanager aus einer anderen Rollensituation erklären: Ihre Aufgabe besteht gerade in der Übersetzung zwischen Zielsetzungen des Topmanagements (d.h. Unternehmensziele einerseits und personengeprägte Unternehmenskultur andererseits) und den Erwartungen des Mittelmanagements – ihren eigenen Mitarbeitern –, die sich stark auf die personale Seite der Führung beziehen. Diese Übersetzungs-Aufgabe spiegelt sich in der eigenen Position der Seniormanager gegenüber den Letztentscheidern in einer unmittelbar spürbaren Abhängigkeit wider.

Seniormanager befinden sich möglicherweise in einer eher ambivalenten Rolle: Sie wollen entweder noch nach ganz oben – oder haben keine weiterführenden Karriereerwartungen mehr. Sie repräsentieren den emotional strapaziösen Zustand zwischen möglichem Aufstieg oder langjährigem Karriereplateau – weshalb sie in stärkerer Weise die Abhängigkeiten spüren, in denen sie stehen. Gerade in den Fällen von Umorganisationen, Fusionen oder Akquisitionen vertreten sie eine Ebene, die als „Leitende“ einerseits nicht mehr den gleichen gesetzlichen Entlassungsschutz wie die nachgeordneten Manager genießt, andererseits aber auch nicht die finanziell großzügigeren Regelungen zu erwarten hat wie Vorstände und Geschäftsführer im Topmanagement, wenn sie „von ihrer Aufgabe im gegenseitigen Einvernehmen“ entbunden werden. Sie haben schon einen relativ hohen Entscheidungsspielraum und tragen eine unternehmerische Mitverantwortung, die sie u.U. noch in die oberste Etage tragen kann, müssen sich aber gleichzeitig mit einer Begrenzung

nach oben abfinden. Dabei haben sie gleichzeitig die schwierige Aufgabe, die erste vermittelnde Ebene zwischen der obersten Entscheider-Ebene mit strategischer Ausrichtung und den nachgeordneten operativen Ebenen darzustellen, die für die Umsetzung der Pläne in das Tagesgeschäft und dessen möglichst reibungslosen Ablauf zu sorgen hat.

Diese Brückenfunktion wird nach der Erfahrung des Autors zusätzlich belastet, wenn eine anstehende Organisationsveränderung die Fülle und Komplexität der fachlichen Aufgaben erhöht und die mikropolitischen Anforderungen der Orientierung sowie die persönlichen Platzierungs-Anstrengungen ansteigen lässt. Möglicherweise sind die hier angesprochenen Verhältnisse auch ein Hinweis auf die im Beratungs-Alltag immer wieder vorgefundenen „Lehmschichten“, die als „Lähmschichten“ beklagt und oft als Verursacher vieler Umsetzungs-Inkonsequenzen verantwortlich gemacht werden. Benannt wird dieses Phänomen nach dem Bremswirkungseffekt, der den Austausch betrifft zwischen den oberen Führungsebenen einerseits, die sich um Unternehmensführung und Strategie kümmern, und den nachgeordneten Führungsebenen andererseits, die für die operative Umsetzung verantwortlich sind. Oft als reines Kommunikations- und Informationsproblem interpretiert, ist dahinter häufig eine komplexe Problematik anzunehmen, die unterschiedliche Perspektiven, Werte, Einstellungen, Regeln und Verhaltensaspekte umfassen kann, verschiedene Schwerpunkte in den Themenbereichen Führung, Konflikt, und/ oder Zusammenarbeit betreffen kann und das gesamte System bzw. das Verhalten von Führungskräften wie Mitarbeitern beeinflussen kann.

Topmanager hingegen sind schon oben auf der Entscheider-Ebene angekommen und wollen sich dort behaupten – was offenbar nicht ohne permanente sensible Auseinandersetzung mit ihrem politisch geprägten Umfeld stattfinden kann. Die Gestaltung der dortigen Aufgaben ist abhängig von den wahrgenommenen Freiräumen und Einflussmöglichkeiten, die sehr persönlich zugerechnet werden. Macht ist somit nicht nur als Zugriff auf egozentrierte Selbstinszenierungen, auf Statusmöglichkeiten und Repräsentationsrollen zu verstehen, sondern primär als Zugriffschance zur Gestaltung von weitgehend selbstgesteckten Zielen im Rahmen der Unternehmensentwicklung – was Macht außerordentlich attraktiv für Führungskräfte werden lässt.

Demgegenüber nutzten Mittelmanager das Business-Coaching eher, um Themen der Persönlichkeitsentwicklung, der Work-Life-Balance sowie der grundsätzlichen Führungs-Vorbereitung auf neue Positionen und Aufgaben bzw. Führungsrollen zu bearbeiten – Themen also, die unmittelbarer die Person selbst betrafen. Für das Topmanagement (und das Seniormanagement) hingegen schienen eher jene Themen von Bedeutung zu sein, die zwar auch ihre Person, aber im Schwerpunkt stärker ihre Rolle im Unternehmen betreffen. Es scheint ein unterschiedliches Gewicht der jeweiligen Bezugsrahmen „Unternehmen“ und „Person und persönliches Umfeld“ für Top- und Mittelmanagement vorzuliegen.

Diese hier gefundenen Ergebnisse lassen sich im Wesentlichen in Übereinstimmung mit jenen vier Themenkomplexen bringen, die Bachmann et al. (2003 zitiert nach Böning & Fritschle, 2005) aus der Menge der von ihnen untersuchten Coaching-Inhalte herausgefiltert hatten: „Führung“, „Berufliche Orientierung“, „Berufliche Probleme“ und „Weiterentwicklung“ -, auch wenn die einzelnen Themenkomplexe z.T. Überschneidungen aufweisen bzw. verschiedenen logischen Ebenen angehören. Bachmann et al. waren zu dem Ergebnis

gekommen, dass jene Themen, die Führung und berufliche Probleme betrafen, eher dem Topmanagement zuzuordnen seien, während im Mittelmanagement primär der Themenkomplex (persönliche) „Weiterentwicklung“ abgehandelt werde (vgl. z.B. auch Larcker, Miles, Tayan & Gutman, 2013; Böning & Fritschle, 2008; Echter, 2005). Generell ist an dieser Stelle anzumerken, dass in der Literatur kaum Themenunterschiede von Top-, Senior- oder Mittelmanagern berichtet werden. Das letzte Ergebnis liegt ganz im Rahmen der hier ebenfalls für das Mittelmanagement festgestellten Themen. Für das Topmanagement gilt solches immerhin für das Führungsthema, das im gleichen Korridor liegt. Was allerdings genau unter Führung zu verstehen ist (mehr Unternehmens- oder eher Mitarbeiterführung; vgl. Kapitel 3.2.1), bleibt allerdings im Unklaren. Ob sich im Topmanagement hinter den Begriffen „Probleme“ und „Führung“ auch die Machtthemen verbergen, war ohne nähere Kenntnis der Coaching-Prozesse nicht zu klären, die Bachmann et al. (ebd.) untersucht hatten.

Die deskriptiv gewonnenen Ergebnisse liefern einen Hinweis darauf, dass sich unterschiedliche Themenschwerpunkte in den drei hier beschriebenen Hierarchieebenen finden lassen (Hypothese 1/III), wobei in der Gesamtbetrachtung die Unterschiede zwischen Top- und Mittelmanagement am deutlichsten erkennbar sind. Mögliche weitergehende Schlussfolgerungen sind in der zukünftigen empirischen Forschung aufzugreifen.

Die aus den bisherigen Überlegungen abgeleitete Themenlandkarte (siehe Abbildung 49) gibt einen Überblick über die Führungskräfte mittlerer bis oberster Führungskräfte aus großen Wirtschaftsunternehmen und ihre in dieser Studie identifizierten Hauptthemen im Business-Coaching. Die Größe der Kreise soll die durch die Rangplätze signalisierte Bedeutung der einzelnen Themen widerspiegeln. Die kleineren Kreise symbolisieren die eher ebenenabhängigen Themen, die im Allgemeinen den individuellen Themenstellungen des einzelnen Coaching-Partners ihre mehr rollenspezifische Prägung verleihen, die bei der dialogischen Selbstreflexion im Coaching-Prozess zu beachten ist.

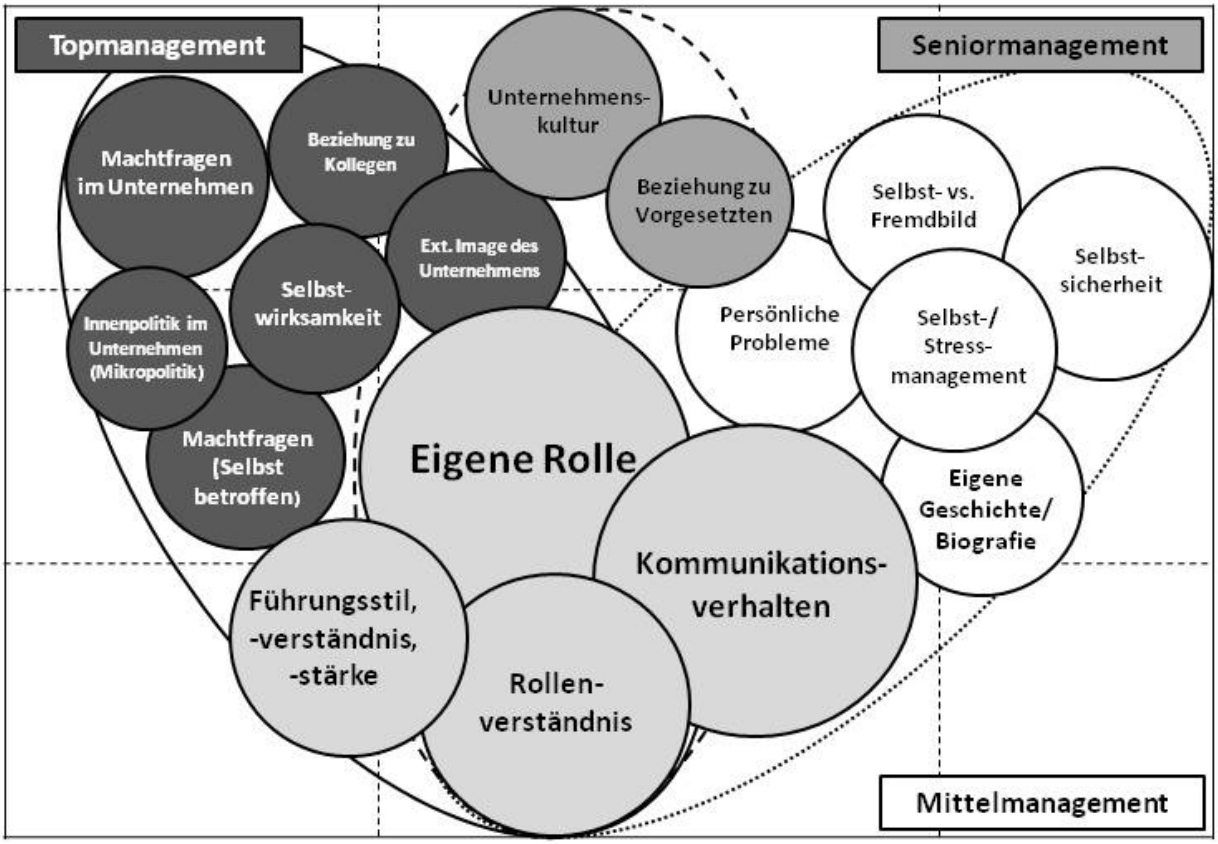

Abbildung 49: Themenlandkarte im Business-Coaching von Top-, Senior- und Mittelmanagern

Die Abbildung 49 macht noch einmal deutlich, dass nicht von einer scharfen kategorialen Trennung der Themenpalette auf den verschiedenen Hierarchieebenen zu sprechen ist. Der Realität wird man vielleicht am ehesten gerecht, wenn man von relativ „ebenenunabhängigen Kernthemen“ für Führungskräfte spricht und davon jene relativ „ebenenabhängigen Themen“ unterscheidet, die stärker rollenspezifisch ausgeprägt zu sein scheinen und die demzufolge u.U. auch verschiedene Kompetenz-Schwerpunkte auf Seiten der Coaches erforderlich machen. Als „individuelle Themen“ werden hingegen all jene Themen bezeichnet, die primär im Fokus der sehr individuellen Anliegen, Themen und Ziele der einzelnen Coaching-Partner auf den verschiedenen Ebenen stehen.

Zu betonen ist wiederholt, dass die in der Beschreibung sowie der Abbildung 49 kategorial gleich benannten Themen auf den verschiedenen Ebenen inhaltlich durchaus etwas Verschiedenes bedeuten können, wie dies z.B. bei dem Thema Führung (Unternehmens- oder Mitarbeiterführung) leicht deutlich wird (vgl. Kapitel 3.2.1). Der Grund liegt in der durch die unterschiedlichen Rollen und Aufgaben bedingten Notwendigkeit einer unterschiedlichen Interpretation auf den verschiedenen Ebenen, die eine komplexe Organisation per se verlangt (Kapitel 3.5.2.1). Die unterschiedlichen Interpretationen, die in der direkten Interaktion widersprüchlich erscheinen, können auf einer höheren Ebene der Systemlogik durchaus komplementär und sinnvoll sein.

6.2.3 Themen im Business-Coaching im Vergleich von Erst- und Abschlussmessung

In der Hypothese 2/III wurde angenommen, dass sich bei dem Vergleich von Erst- und Abschlussmessung erkennbare Unterschiede in den Themen-Schwerpunkten von Führungskräften zeigen, die an einem Business-Coaching-Prozess teilnehmen.

Einige der bearbeiteten Themen wurden anscheinend im Verlauf des Coachings abgearbeitet (wie z.B. das Thema „Eigene Geschichte/ Biografie"), sodass sie zur Abschlussmessung auf einem deutlich niedrigeren Rangplatz lagen als zur Erstmessung.

Eher im späteren Verlauf des Coachings, d.h. frühestens nach ca. drei Sitzungen, wurden verschiedene Führungs-, Beziehungs- und Persönlichkeitsentwicklungs- Themen genannt: „Führungsstil, -verständnis, -stärke", „Beziehung zu Vorgesetzten", „Persönlichkeitsentwicklung", „Karriereentwicklung", „Beziehungsanalysen", „Strategie", „Persönliche Einstellungsthemen", „Sozialkompetenz/ soziale Intelligenz", „Feedbacksuche".

Aber auch Unternehmensthemen wie „Innenpolitik im Unternehmen (Mikropolitik)", „Selbstmanagement/ Stressmanagement", „Veränderung der Berufsrolle" und „Krisenmanagement (persönlich und auf das Unternehmen bezogen)" werden im späteren Verlauf erkennbar bedeutender.

Anscheinend gibt es einen sehr vielfältigen individuellen Verlauf und keine allgemeine lineare Entwicklung der Wichtigkeit oder der Bearbeitung der Coaching-Themen. Es lässt sich vielleicht das Folgende annehmen: Einerseits kommen die Themen am Anfang durch ganz konkrete Auslöser beim Coaching-Partner ins Gespräch, andererseits wird durch den systematischen dialogischen Selbstreflexionsprozess eine Differenzierung der individuellen Themen und Ziele ausgelöst. D.h. die empathische Vorgehensweise des Coaches und das Öffnen von neuen Perspektiven führen zu einer Aktivierung unterschiedlicher bewusster, z.T. latenter, z.T. auch neuer Themen, die schließlich ebenfalls Gegenstand des Coaching-Prozesses werden. Dies wirft die Frage nach der Standardisierbarkeit von Business-Coaching-Prozessen auf und führt zu der Annahme, dass nur in Kurz-Coachings oder in der Anfangsphase der Coaching-Prozesse eine sinnvolle Standardisierung erfolgreich gelingen dürfte. In längeren Prozessen tritt eine sozusagen „natürliche" Eigendynamik auf, die eine völlige Vorhersagbarkeit des Prozesses oder gar eine völlige Standardisierung erschwert oder gar unmöglich macht.

6.2.4 Gesamtbetrachtung und Fazit: Themen des Business-Coachings

Die im Coaching vorgebrachten Themen der Coaching-Partner lassen sich – ähnlich wie deren Persönlichkeitsmerkmale – unterteilen in allgemeine Basisthemen, rollenbezogene Themen der Hierarchieebenen und individuelle Einzelthemen. Diese Unterteilung wird in der zuvor beschriebenen Themenlandkarte (Abbildung 49) in Kapitel 6.2.2 besonders deutlich.

Basisthemen von Führungskräften

Zu den sich bei allen Managern überschneidenden Themen gehören das Führungs- und Kommunikationsverhalten, die eigene Rolle und die persönliche Entwicklung.

Rollenbezogene Themen der Hierarchieebenen

Darüber hinaus gibt es spezifische Themen für die einzelnen Hierarchieebenen. Im Topmanagement ist die Gesamt-Unternehmensperspektive stärker ein Thema als im Mittelmanagement. Gleiches gilt für das Thema Macht und Politik. Im Topmanagement gilt also: Unternehmens-Umfeld vor persönlichem Nahfeld. Im Gegensatz dazu stehen im Mittelmanagement eher die eigene Persönlichkeits- und Karriereentwicklung im Vordergrund. Hier gilt also: persönliches Nahfeld vor Unternehmens-Umfeld.

Führung wird offensichtlich „oben“ eher als Unternehmensführung interpretiert und weniger als Mitarbeiterführung. Auf Mittelmanagement-Ebene sind die Verhältnisse genau umgekehrt: Führung wird primär als Mitarbeiterführung interpretiert und weniger als Unternehmensführung.

Das Seniormanagement hat klare Überschneidungen sowohl mit dem Top-, als auch mit dem Mittelmanagement. Es bewegt sich je nach konkreter Unternehmenssituation in einem Themenspektrum zwischen Unternehmensperspektive einerseits und dem Fokus auf der individuellen Entwicklung als Manager andererseits. Dies ist verständlich, da es sich hier um die Übersetzer- und Vermittlerebene zwischen unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Arbeitsperspektiven in den Unternehmen handelt.

Individuelle Themen einzelner Personen

Des Weiteren lassen sich individuelle Einzelthemen identifizieren, die über die beiden zuvor genannten Basis- und rollenbezogenen Themen hinausgehen. Hierzu gehören etwa Themen aus dem privaten Umfeld der Coaching-Partner ebenso wie Themen, die mit der Beziehung zu einer anderen Einzelperson im Arbeitsumfeld verknüpft sind.

6.3 Evaluation von Business-Coaching

Dass (Business-)Coaching nachweislich wirksam ist, ist schon in einer Reihe von „efficacy studies“ grundsätzlich nachgewiesen worden (siehe hierzu Kapitel 3.4, darin u.a. von Franklin & Franklin, 2012; Grant, 2012; Jarzebowski, Palermo & van de Berg, 2012; Passmore & Velez, 2012; Mathieu & Pousa, 2011; Cerni, Curtis & Colmar, 2010; Boyce, Jackson & Neal, 2009; Moen & Allgood, 2009; Grant et al., 2009; Schmidt & Thamm, 2008; Finn, Mason & Griffin, 2006; Jones, Rafferty & Griffin, 2006; Willms, 2004). Beim gegenwärtigen Stand der Coaching-Forschung ist allerdings noch eine Fülle von Fragen offen.

Auch die vorliegende Feldstudie beschäftigt sich mit der Evaluation von Coaching, hier mit der Evaluation von Business-Einzelcoachings mit obersten bis mittleren Führungskräften. Es handelt sich dabei um eine „effectiveness study“ (vgl. Leichsenring, 2004, S. 139), die sich auf den Aspekt möglicher Unterschiede beim Business-Coaching von mittleren bis obersten Führungskräften aus großen Wirtschaftsunternehmen konzentriert. Wegen der Besonderheit der – zumindest in Deutschland – schwer erreichbaren Teil-Gruppe von oberen bis obersten Managern (Senior- und vor allem Topmanager) waren methodische Kompromisse bei der Anlage der Untersuchung zu machen, die in Kapitel 4.1 (zur Methode) dargestellt wurden. Im Sinne einer möglichst hohen externen Validität wurden reale Einzel-Coachings untersucht, die nach verschiedenen Aspekten analysiert wurden.

6.3.1 Ergebnisse des Business-Coachings

Bei der Bewertung der Ergebnisse aus der subjektiven Sicht der Coaching-Partner sind potentielle Gefahren einer zu positiven Einschätzung zu berücksichtigen:

Man könnte gegen positive Selbsteinschätzungen skeptisch einwenden, dass Führungskräfte in ihrer Neigung zu einer positiven Sicht der Dinge und ihrer Tendenz, sich wettbewerbsfähig erfolgreich zu präsentieren, die Ergebnisse vielleicht etwas zu stark „beschönigen“.

Auch muss bedacht werden, dass die Untersuchungsteilnehmer im Sinne der sozialen Erwünschtheit die Bewertungen für die Arbeit des Untersuchers möglicherweise zu positiv abgaben – aus grundsätzlichen Gründen wie auch aus Gefälligkeit dem Untersucher gegenüber.

Eine unverhältnismäßig positive Bewertung des Coachings könnte auch durch eine kognitive Dissonanzreduktion (Festinger, 1957; 1956) der Coaching-Partner zustande gekommen sein, ausgelöst durch ihr Bedürfnis nach einer erfolgreichen Coaching-Maßnahme.

Verschiedene Gesichtspunkte stehen dem gegenüber:

Den Coaching-Partnern wurden in der Instruktion für die Beantwortung der Fragebögen im Sinne einer realistischen und völlig subjektiven Bewertung mehrere Gründe für eine ehrliche Einschätzung genannt: Die Evaluations-Fragebögen seien nur auf der Grundlage einer realistischen und stimmigen Datenbasis nützlich für den Coaching-Prozess. Mit falschen positiven oder falschen negativen Angaben würden sie sich selbst keinen Gefallen tun.

Es gehörte auch zu den expliziten Spielregeln der durchgeführten Coaching-Prozesse, wechselseitig grundsätzlich keine Gefälligkeitsbewertungen vorzunehmen, weil sonst eine Unterminierung der notwendigen Vertrauensatmosphäre stattgefunden hätte - zu der auch der offene Austausch positiver wie kritischer Rückmeldungen gehört.

Es handelte sich bei den Coachings um eine firmenseitig bezahlte Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahme, die in dem wirtschaftsbezogenen Leistungs-Umfeld eher mit einer erhöhten Anspruchshaltung einherzugehen pflegt (Leistung für Gegenleistung). Nach der Erfahrung des Autors ist eine bewusste Anspruchs-Erhöhung (wegen des relativ hohen Honorars) und damit eine besonders kritische Haltung gegenüber dem Coaching-Erfolg deshalb als wahrscheinlicher einzuschätzen.

Die hier vorgelegten und realistisch abgestuften Ergebnisse, die logisch und sachlich nachvollziehbar zwischen den einzelnen Zielkriterien differenzieren, ließen die Möglichkeit positiv verzerrter Antworten zusätzlich als eher unwahrscheinlich erscheinen.

Die genannten Gesichtspunkte gelten für alle Ergebniskriterien und Bewertungen dieser Arbeit.

Bei den erzielten Evaluations-Ergebnissen in den bisher durchgeführten Untersuchungen im Feld können als Unterscheidungsfaktoren verschiedene Zielgruppen ins Spiel kommen. Beispielhaft können hier u.a. aufgeführt werden: Feggetter (2007), der Coachings von High Potentials evaluierte, Dawdy (2004) und McGovern et al. (2001), deren Untersuchungsteilnehmer jeweils Executives im Allgemeinen waren oder auch Schmidt und Keil (2004) sowie Jansen et al. (2003), die jeweils verschiedene Coaching-Kunden zu den Ergebnissen befragten. Die Positionierung der Befragungs-Teilnehmer lag dabei allerdings entweder unterhalb der Führungsebene oder es fand keine Differenzierung der Hierarchieebenen statt. Aufgrund der Stichprobenhinweise ist zu vermuten, dass es zu einem wesentlich geringeren Anteil Senior- oder Topmanager waren, die an den genannten Studien teilnahmen.

In einigen der neueren Studien zur Coaching-Forschung seit etwa 2007/ 2008 (vgl. z.B. Bozer & Sarros, 2012; Latham, Ford & Tzabbar, 2012; Passmore & Velez, 2012; Leonard-Cross, 2010; Liu & Batt, 2010; Wansgard, 2007 zitiert nach Grant, 2009; Kaufel, 2008) werden verstärkt homogene(re) Stichproben für eine Evaluation der Coaching-Maßnahmen herangezogen.

Es finden sich darüber hinaus viele Studien, die sich mit zusätzlichen Fragestellungen beschäftigen, die in einem möglichen Zusammenhang mit der Wirkung des Coachings stehen könnten, z.B. Erfahrungen externer Coaches mit vom Unternehmen vorgegebenen Coaching-Zielen (Cowan, 2013), Annahmen von Coaches über die „Identitäten“ bzw. Rollen ihrer Coaching-Partner (Butcher, 2012), Erfahrungen der Coaches mit den Selbstwert-Problemen ihrer Coaching-Partner (Brady, 2011), Gründe für die Ablehnung eines angebotenen Coachings bei Managern (Ellam-Dyson & Palmer, 2011) oder Annahmen von Managern über Coaching, ihre Erfahrungen damit und ihre Schlussfolgerungen (Misiukonis, 2011).

Neben den Studien, die ähnliche Charakteristika wie die vorliegende Untersuchung bezüglich der Stichprobe und der im Coaching verfolgten Ziele aufweisen (z.B. Bozer & Sarros, 2012),

sind in der Zwischenzeit auch neue Zielgruppen mit homogenen Fragestellungen zum Forschungsgegenstand geworden, die z.T. aus dem gleichen Unternehmen stammten, z.B. einem Telekommunikations-Unternehmen (Cox & Patrick, 2012) oder einer Bank (Wallis, 2010), bzw. aus der gleichen öffentlichen Einrichtung, z.B. aus dem Arbeits- und Rentenministerium (Coates, 2013), der Polizei (Evans, 2011), einem Krankenhaus des Nationalen Gesundheitsdienstes (Woodhead, 2011), der Armee (Passmore & Velez, 2012) oder einer Militär-Akademie (Boyce, Jackson & Neal, 2009).

Dabei wird hauptsächlich mit explorativen Forschungsdesigns wie z.B. Fallstudien (vgl. z.B. Carr & Peters, 2013; McComb, 2013; Filsinger, 2012; Woodhead, 2011) und mit qualitativen Erhebungs- und Auswertungsmethoden wie z. B. der Interpretativen Phänomenologischen Analyse (IPA; vgl. z.B. Cowan, 2013; McLaughlin, 2013b; Butcher, 2012; Brady, 2011; Reynolds, 2011; Sargent, 2011; Griffiths, 2010; Gyllensten et al., 2010) gearbeitet.

Die Homogenität der Stichprobe schränkt gezwungenermaßen die Generalisierbarkeit der gefundenen Ergebnisse auf andere Zielgruppen ein. In der vorliegenden Arbeit konnte davon ausgegangen werden, dass trotz eines vorhandenen Selbstselektionseffektes der Coaching-Partner (vgl. Kapitel 4.1.2), die aus verschiedenen Branchen bzw. Unternehmen kamen, die gefundenen Ergebnisse eine relativ hohe externe Validität bezüglich des Vergleichs der untersuchten Zielgruppen aufweisen.

Einige Arbeiten beschäftigen sich mit der Wirkungsweise des Coachings im Sinne einer formativen Evaluation (de Haan et al., 2013; Lewis-Duarte & Bligh, 2012; Boyce et al., 2009), während sich wenige Arbeiten mit der Wirksamkeit des Coachings im Sinne einer summativen Evaluation beschäftigen (Bozer & Sarros, 2012). Eine umfassende Evaluation des Coachings anhand unterschiedlicher Kriterien und auf mehreren Ebenen, wie es die Evaluationsmodelle von Greif (2013c) und Ely et al. (2010) empfehlen, ist dagegen seltener.

Nicht zu vergessen ist dabei die Tatsache, dass als Basis die Bewertungen aus der Sicht der Coaching-Partner genommen wurden – wie z.B. bei Feggetter (2007), Bell (2005), Runde und Bastians (2005 zitiert nach Greif, 2008), Dawdy (2004), Thoele (2004), Schmidt und Keil (2004) und Offermanns (2004) –und nicht die Bewertungen der Coaches, die nachweislich oft deutlich höher liegen (siehe z.B. Böning & Fritschle, 2008).

6.3.1.1 Bewertung des Business-Coachings insgesamt

Die untersuchten Führungskräfte der vorliegenden Feldstudie schätzten das durchgeführte Business-Coaching anhand der Ergebniskriterien *Zielerreichungsgrad* ($M = 86\%$), *Nutzen* ($M = 1.87$), *Zufriedenheit* ($M = 1.52$) und *Transfer* ($M = 2.57$) im Mittelwert insgesamt als relativ erfolgreich ein (siehe Kapitel 5.4).

Die überwiegend hohen Werte bezüglich der Ergebniskriterien für die durchgeführten Coachings dieser Studie stimmen in der Gesamttendenz im Wesentlichen überein mit den Ergebnissen früherer Arbeiten im Forschungsfeld. Nachfolgend werden die Ergebnisse im Einzelnen diskutiert (siehe auch Kapitel 3.4).

Einschätzung des Zielerreichungsgrades

Ein *Zielerreichungsgrad* von durchschnittlich 86% aus Sicht der Coaching-Partner über alle Ziele und Themen, alle drei Hierarchieebenen und alle drei Coaches bedeutet prima facie ein relativ hohes Ausmaß der Zielerreichung. Insgesamt betrachtet erreichen die Zielerreichungsgrade in anderen Untersuchungen zum Coaching Prozentwerte zwischen ca. 46% und 90% und weisen damit eine große Schwankung auf. Sie sind an verschiedene Ziele und unterschiedliche Erhebungsmethoden gebunden (vgl. Bowles et al., 2007; Schmidt & Keil, 2004; Offermanns, 2004; Jansen, Mäthner & Bachmann, 2003; McGovern et al., 2001; Stahl & Marlinghaus, 2000). Auch die Ergebnisse weiterer Autoren wiesen in die gleiche Richtung: Coaching wurde als „gut" bis „sehr gut" eingeschätzt (vgl. Feggetter, 2007; Wasylyshyn et al., 2006; Bell, 2005; Runde & Bastians, 2005 zitiert nach Greif, 2008; Dawdy, 2004; Behrendt, 2004; Thoele, 2004).

Bei Jansen et al. wurde der Höchstwert von 90% allein für das individuell wichtigste Ziel erreicht (vgl. Jansen et al., 2003). In der vorgelegten Arbeit wurden die Einschätzungen demgegenüber anhand des Mittelwerts der jeweils drei wichtigsten Ziele der Coaching-Partner erhoben.

Dabei ist denkbar, dass hohe Zielerreichungswerte möglicherweise leichter in Coachings mit gleicher Grundthematik erreicht werden können. Dafür sprächen u.a. die relativ hohen Zielerreichungsgrade, die z.B. Wasylyshyn et al. (2006) nach der Teilnahme an dem Coaching-Programm „VISTA" zur Entwicklung der emotionalen Kompetenz erreichten. Auch Thoele (2004) konnte – allerdings mit einem Gruppen-Coaching – hohe Zielerreichungswerte bei der Veränderung der Verhandlungsführung erzielen. In beiden Fällen wurden die Coachings jeweils mit einem festen thematischen Anker durchgeführt. Auch das Setting (Coaching-Programm bzw. Gruppen-Coaching) lässt Vermutungen auf eine relative Homogenität der Fälle bzw. der Grundinterventionen zu. Ähnliches lässt sich bei Bowles et al. (2007) beobachten, die unterschiedlich hohe Zielerreichungsgrade in Abhängigkeit von der Zielart fanden: Der niedrigste Zielerreichunggrad (46%) wurde in dieser Studie bzgl. der Leistungsziele bei Mittelmanagern gemessen, eine höhere bei den Zielen bzgl. der Lebensqualität, während die höchste Zielerreichung für Leadership-Ziele (85%) nachgewiesen werden konnte. Die Differenz könnte damit zusammenhängen, dass Leistungsziele präziser fassbar gemacht werden können als „Lebensqualität" oder „Führungsverhalten" – und deshalb auch leichter als nicht erreicht bestimmt werden können.

Aber auch eine sozusagen „umgekehrte" Sichtweise würde Sinn machen: Coaching kann als der für Führungsverhalten und Lebensqualität genau richtige Optimierungsimpuls angesehen werden, weil die zielorientierte Selbst- und Ergebnisreflexion im Dialog relativ genau auf jene verhaltensorientierten wie einstellungsbezogenen Verbesserungen zielt, die relativ nahe am täglichen Handeln und Erleben der Führungskräfte liegen - weshalb sie auch relativ klar durch Beobachtungen oder das eigene Erleben eingeschätzt werden können. Und bei der Lebensqualität, die zwar komplexere Neuorientierungen und Positionierungen verlangt, könnte sich gleichzeitig auch die prinzipiell größere subjektive Einfluss-Möglichkeit durch den Coaching-Partner selbst auswirken.

In einigen der neueren Studien zur Coaching-Forschung seit etwa 2007/ 2008 (vgl. z.B. Bozer & Sarros, 2012; Latham, Ford & Tzabbar, 2012; Passmore & Velez, 2012; Leonard-Cross, 2010; Liu & Batt, 2010; Wansgard, 2007 zitiert nach Grant, 2009; Kaufel, 2008) wird das Erreichen der für das Coaching gesteckten Ziele nicht direkt anhand eines allgemeinen Zielerreichungsgrades gemessen, sondern anhand spezifisch operationalisierter Kriterien, die direkt aus dem Inhalt der Maßnahme und den damit einhergehenden konkreten Zielen abgeleitet werden.

Bei vielen Untersuchungen steht dabei nur ein Erfolgsaspekt im Vordergrund, etwa die Erhöhung der Selbstwirksamkeitserwartung (Baron & Morin, 2010), die Erhöhung der Vertriebs-Leistung (Shannahan et al., 2012; Wheeler, 2011) oder die Stress-Reduktion (Krum, 2012; Ladegard, 2011). Weitere sehr spezifische Zielstellungen sind etwa die Erhöhung der Fahrsicherheit bei Berufsfahrern (Passmore & Velez, 2012), die Rollen-Veränderung bei Neupositionierungen von Managern (Reynolds, 2011) oder Hilfestellung bei Managern, die auf Grund ihres Verhaltens von akuter Entlassung bedroht sind (Sargent, 2011).

Im Unterschied zu Ely et al. (2010) wurde der Zielerreichungsgrad in der vorliegenden Untersuchung gemäß den vier Evaluationsebenen von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) nicht beim Verhalten, sondern bei der Reaktion verortet, da die im Evaluations-Fragebogen zugehörigen Fragen „Welches waren für Sie die wichtigsten 3 Ziele der heutigen Coaching-Sitzung? Wurden diese erreicht?“ (vgl. Anhang C) nicht die Erreichung der zu Beginn des Coaching-Prozesses festgelegten Ziele abprüften, sondern den Zielerreichungsgrad der akuten Anliegen des Coaching-Partners in der jeweiligen Coaching-Sitzung. Somit wird der Zielerreichungsgrad im vorliegenden Fall nicht als Überprüfung einer schon faktisch erreichten Verhaltensänderung interpretiert, sondern als (kognitive, emotionale und in Teilen verhaltensmäßige) Reaktion auf das Coaching.

Bewertung des Nutzens aus der Coaching-Sitzung

Während der Zielerreichungsgrad auf die spezifischen Ziele der Coaching-Partner ausgerichtet war, sollte der Nutzen mögliche weitere oder unerwartet im Verlauf des Prozesses entstandene Aspekte eines zusätzlichen Gewinns erfassen, die mit der anfänglichen Zielangabe nicht umrissen worden waren. Hintergrund dabei war die jahrelange Erfahrung in der Coaching-Praxis des Autors, dass die anfängliche Zielformulierung mancher Coaching-Partner häufig weder ganz präzise noch alles erfassend ausfällt und zudem noch im Verlauf einer Coaching-Maßnahme oft verändert oder ergänzt wird.

Mit einem Mittelwert von $M = 1.87$ lag die Bewertung des Nutzens, der aus den Coaching-Sitzungen gezogen wurde, fast in vergleichbarer Höhe mit Einschätzungen aus den anderen recherchierten Forschungsarbeiten, in denen der Nutzen im Allgemeinen als „hoch“ bis „sehr hoch“ bewertet wurde (vgl. Pirzl, 2004; Dawdy, 2004; Offermanns, 2004; Freitag, 2003).

Es ist allerdings anzumerken, dass die in den recherchierten Forschungsarbeiten gegebenen Nutzeneinschätzungen alle auf verschiedenen Skalen beruhen, die sich von jener in der vorliegenden Arbeit unterscheiden.

In der vorliegenden Arbeit entstand anhand der Nachfragen einiger Teilnehmer der Eindruck, dass der Nutzenaspekt trotz wiederholter Erläuterungen nicht durchgängig verstanden oder fest erinnert wurde – und sich vermutlich deshalb tendenziell an der Einschätzung der Zielerreichung ausrichtete. Aus heutiger Sicht sollte die Erfassung des Nutzens in künftigen Forschungsarbeiten auf andere Weise untersucht und spezifiziert werden (vgl. Kapitel 6.4.4.1). So sollte der Nutzen weiter präzisiert und anhand eindeutigerer Kriterien eingeschätzt werden.

Die Messung des Nutzens bzw. der Nützlichkeit des Coachings erfolgt in der neueren Literatur weitgehend – wie in der vorliegenden Arbeit – an Hand einer Selbsteinschätzung der Coaching-Partner über eine mehrstufige Likert-Skala (vgl. z.B. de Haan et al., 2013; Shannahan et al., 2012; Wheeler, 2011; Baron & Morin, 2010; Boyce et al., 2009).

Der Nutzen bzw. die Nützlichkeit des Coachings ist nach Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) auf der Reaktions-Ebene der Coaching-Partner zu verorten. Die Einschätzung des Nutzens ist relativ leicht durch eine Selbsteinschätzung der Coaching-Partner zu erheben. Insofern ist es nicht überraschend, dass trotz aller diskutierten Präzisierungsnotwendigkeit dieses Kriterium weiterhin in der Forschung Anwendung findet.

Bewertung der Zufriedenheit mit der Coaching-Sitzung

Die Messung der Zufriedenheit erfolgt – wie auch die Messung des Nutzens - in der neueren Literatur weitgehend wie in der vorliegenden Arbeit an Hand einer Selbsteinschätzung der Coaching-Partner über eine mehrstufige Likert-Skala (vgl. z.B. Bozer & Sarros, 2012; Shannahan et al., 2012; Wheeler, 2011; Boyce et al., 2009).

Die Zufriedenheitseinschätzungen in der hier vorgelegten Arbeit liegen mit durchschnittlich $M = 1.52$ im vergleichbar hohen positiven Bereich der bisherigen Forschungsergebnisse zum Einzel-Coaching mit Führungskräften, wo die Zufriedenheit durchgängig als „hoch“ bis „sehr hoch“ bewertet wurde (vgl. u.a. Maurer, 2009; Kombarakan et al., 2008; Parker-Wilkins, 2006; Runde & Bastians, 2005 zitiert nach Greif, 2008; Sue-Chan & Latham, 2004; Offermanns, 2004; Jansen, Mäthner & Bachmann, 2003; McGovern et al., 2001).

Die Skalen für die Zufriedenheitsangaben in den verschiedenen Forschungsarbeiten (vgl. Kapitel 3.4.1.4 und 3.4.2.3) waren in ähnlicher Weise konstruiert wie die Skalen zum Nutzen. D.h., das Ausmaß der Zufriedenheit wurde prozentual wiedergegeben oder in Form einer numerischen Skala mit unterschiedlichen Abstufungen. Keine der gewählten Skalen stimmte jedoch mit der Skala der vorliegenden Arbeit überein.

Einige Arbeiten hatten gezeigt, dass die Zufriedenheit ganz deutlich von der Art des Coachings sowie von der Interventionstechnik abhängig ist: Einerseits scheinen externes bzw. Einzel-Coaching am stärksten zufrieden zu stellen im Vergleich zu Peer- oder Selbstcoaching (vgl. Sue-Chan & Latham, 2004; Offermanns, 2004), andererseits bewirkte „Widerspiegeln“ eine deskriptiv leicht höhere Zufriedenheit als die „Fragetechnik“ (vgl. Maurer, 2009). Wobei Maurer (2009) weitere (allerdings nicht signifikante) Ergebnisse fand, die darauf hindeuten, dass das Widerspiegeln und das Fragenstellen unterschiedliche Wirkungen auf den Coaching-

Partner haben könnten: Die Auseinandersetzung mit Fragen könnte stärker den Aspekt der (eher rational ausgerichteten) Orientierung (d.h. das Verstehen einer Situation bzw. eigener wie fremder Reaktionen) im Prozess akzentuieren, während empathisches Spiegeln möglicherweise stärker die Wirkung der emotionalen Entlastung bzw. Unterstützung (d.h. des Gefühls der Unterstützung bzw. der Stärkung durch das Verstanden-Werden) auslöst. Ob das mit einem ebenenbezogenen Effekt zu tun haben könnte oder eventuell (auch) mit einer persönlichkeitsbezogenen Präferenz, wurde von Maurer allerdings nicht untersucht. In der vorliegenden Arbeit wurde dieser sich andeutende Unterschied nicht geprüft, könnte aber durchaus mit dem Unterschied zwischen Top- und Mittelmanagement in Verbindung gebracht werden. Anders ausgedrückt: Die Frage, ob Mittelmanager tendenziell eher auf empathisches Spiegeln reagieren und das Fragen eher vom Topmanagement im Sinne einer rationalen Durchdringung bevorzugt wird oder ob es sich um eine persönlichkeitsabhängige Präferenz oder um kein an dieses Aspekten festzumachendes Phänomen handelt, ist als interessante Fragestellung der Aufarbeitung durch die weitere wissenschaftliche Forschung vorbehalten.

Da die beiden Merkmale „externes“ und „Einzel“-Coaching in Kombination die am häufigsten verbreitete Variante des Coachings darstellen (Stephan & Gross, 2011; Vogelauer, 2010; Böning & Fritschle, 2008), kann in den hier vorgelegten Ergebnissen ein weiterer Beleg für die in der Forschung schon wiederholt bestätigte Zufriedenheit mit dem professionellen externen Einzel-Coaching gesehen werden, die aus der Praxis berichtet wird. Allerdings sind hierbei mögliche Relativierungen zu bedenken:

Das hohe Ausmaß an *Zufriedenheit* ist ein diffuser „Happiness-Index“ (vgl. z.B. Brandt & Jungmann, 2011; Kauffeld, 2010) und kann verschiedene Ursachen haben. Es kann eine emotionale Entlastung ohne Fortschritt hinsichtlich eigener Verhaltensweisen oder Einstellungen des Coaching-Partners bedeuten. Es kann sich um einen Hinweis auf „gute Gespräche“ und eine positive Beziehungserfahrung zwischen Coach und Coaching-Partner handeln. Es ist somit verständlich, dass dieses Kriterium als mehr oder weniger unspezifischer Wohlfühl-Faktor im Allgemeinen am höchsten ausfällt (vgl. auch Kauffeld, 2010) – unabhängig davon, dass dieser Wert auch methodisch einfach zu erheben ist, ohne inhaltlich auf die Vergleichbarkeit der Schwere der Themenbearbeitung einzugehen bzw. ohne zu viel von den vertraulichen Coaching-Inhalten aufzudecken.

Eine weitere Problematik dieser Zufriedenheits-Einschätzungen liegt u.a. an der verschiedenen Methodik der Erhebung und an den verschiedenen eingesetzten Instrumenten (siehe oben), die heute noch nicht in einer standardisierten Form vorliegen (vgl. Kapitel 3.4). Sie liegt auch an den verschiedenen Zielgruppen, die ihre Einschätzungen möglicherweise auf der Basis unterschiedlicher Anspruchsniveaus abgeben, deren Vergleichbarkeit nicht überprüft wurde [siehe z.B. Führungskräfte allgemein (Maurer, 2009; Offermanns, 2004); Executives (Kombarakan et al., 2008; McGovern et al., 2001); Polizei-Führungskräfte (Runde & Bastians, 2005 zitiert nach Greif, 2008); MBA- und EMBA-Studierende (Sue-Chan & Latham, 2004); Klienten, zur Hälfte mittlere oder obere Führungskräfte (Jansen et al., 2003)]. Zusätzlich spielen die unterschiedlichen Inhalte und Zielsetzungen der Coachees in den verschiedenen Coaching-Prozessen sowie die Heterogenität der hinter der geäußerten Zufriedenheit liegenden Begründungen eine Rolle. Dazu könnten ein möglicher Wohlfühl-

Effekt durch eine frühe Besserungshoffnung wegen der Teilnahme an der Maßnahme überhaupt oder die intensiv erlebte Zuwendung wie Wertschätzung durch den Coach (Beziehungsfaktor) gehören, was etwa durch Möller und Kotte (2011), Schmidt und Thamm (2008 zitert nach Greif, 2009), Runde und Bastians (2005 zitiert nach Greif, 2008), Mäthner, Jansen und Bachmann (2005), Behrendt (2004), Grawe (2004a) und Grawe, Donati und Bernauer (1994) herausgearbeitet wurde.

Im Endergebnis ist deshalb mit der Möglichkeit von Deckeneffekten und einer eingeschränkten Variabilität der Werte zu rechnen. Dies spricht für die Verwendung einheitlicher Evaluationsinstrumente bei gleichen Themen- und Zielstellungen und möglicherweise auch bei gleichen Zielgruppen in künftigen Forschungsarbeiten, damit die Ergebnisse im nationalen wie internationalen Raum vergleichbarer werden (vgl. Kapitel 3.4).

In der hier vorgelegten Arbeit wurde in Kenntnis dieser Schwierigkeiten das Kriterium der Zufriedenheit dennoch gemessen, weil es sich um ein wichtiges Vergleichskriterium handelt. Die Zufriedenheit wurde deshalb mit einer einfachen Frage und nicht mit einer komplexeren Skala erhoben, weil andere zur Verfügung stehende Skalen und Instrumente mit ihrer Schwerpunktsetzung auf stark emotionale Aspekte oder mit ihrer insgesamt gewählten psychologischen Differenzierung und Begriffsverwendung auf Widerstand bei der im Fokus stehenden Zielgruppe stoßen könnten – und in Vorerhebungen auch stießen. So sollte Zufriedenheit als Anker für die (wenn auch begrenzte) grundsätzliche Vergleichbarkeit mit anderen Arbeiten weiterhin verwendet werden.

Allerdings wird vorgeschlagen, in künftigen Forschungsarbeiten den Aspekt der Zufriedenheit in Bezug auf verschiedene Zielgruppen und Themen näher zu spezifizieren und an Hand von fassbaren Ankern in eine standardisierte Bewertungsform zu bringen. In diesem Zusammenhang erscheint auch die Frage aufklärenswert, inwieweit die Zufriedenheit bei homogenen Themenstellungen (z.B. Prokrastination, vgl. z.B. Schmidt & Thamm, 2008; Webers, 2008; Offermanns, 2004) oder homogenen Zielgruppen höher ausfällt als bei heterogenen Themen und Zielgruppen. Nicht zuletzt verweisen die Ergebnisse zur Messung der spezifischen versus der allgemeinen Selbstwirksamkeit z.B. im Zusammenhang der Prokrastinationsforschung (siehe Greif, mündliche Mitteilung, 2011; Webers, 2008; Offermanns, 2004) auf die Differenziertheit der Ergebnisse in Abhängigkeit solcher und ähnlicher Aspekte.

Auch wenn mit Zufriedenheitswerten die Wirksamkeit von Coaching mit Führungskräften keineswegs nachgewiesen werden kann, sprechen die hohen Zufriedenheitswerte der Coaching-Partner doch zumindest für eine hohe Akzeptanz der Maßnahme. In diesem Zusammenhang ist nochmals hervorzuheben, dass keiner der beteiligten Coaching-Partner das Coaching abbrach, selbst wenn er als Teilnehmer an der Untersuchung ausschied.

Die Zufriedenheit ist nach Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) ebenfalls auf der Ebene der Reaktionen der Coaching-Partner zu verorten. Die Einschätzung der Zufriedenheit ist relativ leicht durch eine Selbsteinschätzung der Coaching-Partner zu erheben. Es ist nachvollziehbar, dass trotz der unspezifischen Aussagekraft dieses Kriterium weiterhin in der Forschung Anwendung findet, da sich an diesem Kriterium der Einsatz des Coachings in vielen Fällen überhaupt entscheidet.

Bewertung des Transfers

Zum Transfer von Coaching wurden bisher deutlich weniger Befragungen durchgeführt (vgl. Kapitel 3.4.1.4 und 3.4.2.3). Bei den wenigen Forschungsarbeiten, in denen dazu Angaben gefunden werden konnten, fallen zwei Aspekte auf: Zum einen wiederum die Unterschiedlichkeit der eingesetzten Skalen; zum anderen, dass der Transfer im Vergleich zu den anderen allgemeinen Ergebniskriterien insgesamt erkennbar schwächer und nur als „gut" bis „mäßig gut" eingeschätzt wurde (vgl. Feggetter, 2007; Turner, 2004; Thach, 2002). Dies stimmt mit der Tendenz der Transfer-Bewertungen der vorliegenden Arbeit überein. Der Mittelwert liegt hier mit $M = 2.57$ im Bereich „teils-teils", hat also gerade nicht mehr als gut, sondern als mittelmäßig zu gelten. Die Differenz zu den Zufriedenheitswerten ist auffallend.

Auch andere Autoren, die sich mit dem Themenkomplex Transfer beschäftigten, wiesen auf die Schwierigkeiten der Evaluation dieses Merkmals hin (z.B. schon Behrendt, 2004; Turner, 2004). Es gibt Hinweise auf wesentliche Persönlichkeitsmerkmale, wie z.B. Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen, emotionale Stabilität sowie z.T. die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung, die einen positiven Transfer begünstigen (z.B. bei Stewart et al., 2008).

Beim Transfer ist weiterhin nicht zu übersehen, dass die unmittelbare Anwendung des Gelernten deutlich besser beurteilt zu werden scheint als die sich später anschließende Aufrechterhaltung und Generalisierung desselben. Zumindest sind die Ergebnisse von Stewart et al. (2008) und Turner (2004) in diesem Sinne zu interpretieren.

Der im Vergleich zu den anderen Ergebniskriterien vergleichsweise schwer einzuschätzende Wert für den Transfer in der vorliegenden Arbeit erscheint zumindest schlüssig und realistisch. Dass das Ergebnis nicht höher ausfiel, war deshalb plausibel, weil der Transfer des im Coaching-Prozess Erreichten auf die alltägliche Situation dort auf andere Rahmenbedingungen, Interaktionspartner und divergente Ziele stößt. Was in der vertrauensvollen Unterstützungssituation eines Vier-Augen-Gesprächs an neuen Einsichten aufkommen kann, was an emotionalen Verarbeitungsprozessen möglich ist sowie an neuen Verhaltensweisen erfolgreich eingeübt werden kann, das trifft im (beruflichen) Alltag oft auf völlig andere Situationsbedingungen.

Anders gesagt: Beim „Transfer" handelt es sich um ein mehrdeutiges bzw. multidimensionales Geschehen (vgl. Kapitel 6.5.3), das in der Umsetzung unter stark unterschiedlichen Bedingungen steht (siehe hier z.B. die Rubikon-Überlegungen von Greif, in Vorb., Entwurf 2011; Greif, 2013b; Riedel, 2003; Heckhausen & Gollwitzer, 1987), weshalb eine vorsichtige oder schwächere Einschätzung im Vergleich zu den anderen Ergebniskriterien angemessen erscheint. Es ist dabei zu beachten, dass unter dem Stichwort „Transfer" sehr Verschiedenes bewertet werden kann: der vermutete künftige Transfer, der schon erlebte Transfer, der kurzfristig umgesetzte Transfer und die langfristigen Transferergebnisse. Komplexer und methodisch komplizierter werden die Verhältnisse noch dadurch, dass die Perspektive verschiedener Beurteiler hinzukommt: Sind es die Coaching-Partner selbst oder der Coach oder kommt die Einschätzung aus der sozialen Umgebung des Coaching-Partners, die noch weitere Perspektiven verschiedener Interaktionspartner bereit

hält? Die Ergebnisse sind folglich am besten aus einer Mehrperspektiven-Betrachtung zu gewinnen.

Wie auch Geißler (2008) und Greif (in Vorb., Entwurf 2011; 2013b) ausführten, gibt es eine Reihe verschiedener Möglichkeiten zur Transferunterstützung, die je nach Situation eingesetzt werden können und ausgesprochen wirksam die Kurz- wie Langzeitwirkung des Coachings erhöhen können: Geißler (2008) betont dabei stark den Einsatz des Telefon-Coachings zwischen den Präsenzsitzungen und die Möglichkeiten des Virtuellen Coachings mit Hilfe eines standardisierten themen-ausgerichteten Tools, das Online-Eigenarbeiten des Coachees, vertiefende Telefonate und Präsenzsitzungen verknüpfen kann. Greif (in Vorb., Entwurf 2011; 2013b) weist auf die Möglichkeiten des Shadowings hin, das die begleitenden Beobachtungen des Coaches in Realsituationen des Coaching-Partners und das anschließende Feedback des Coaches intensiv nutzen kann, aber von der anstehenden Anwendungssituation und der je individuellen Zustimmung des Coaching-Partners abhängig ist. Darüber hinaus kann an den Einsatz von Internet-Programmen, E-Mails und SMS gedacht werden, die mit Fragen und Aufgaben über die normalen Aufgaben im Coaching hinaus den Zwischenkontakt und den Transfer unterstützen können (vgl. z.B. auch Bredl, Bräutigam & Herz, 2012; Geißler & Metz, 2012; Geißler, 2011; Geißler, Helm & Nolze, 2007; Schack & Engel, 2005).

Die hier angeführten Möglichkeiten zur Transferoptimierung konnten allerdings in der vorliegenden Untersuchung nicht umgesetzt werden, da damit die Studie als Felduntersuchung realer Coaching-Fälle in ihrer handhabbaren Komplexität wie Vergleichbarkeit überfordert gewesen wäre bzw. vermutlich zu höchst unterschiedlichen Interventionen bzw. Interventionsschwerpunkten geführt hätte, da das Ausmaß der Zustimmung zur Durchführung nicht abschätzbar war. Abgesehen von der zu erwartenden, aber nicht leistbaren Ausdehnung der Stichprobe und der vor Beginn erlebten Verweigerung der Topmanager zur Teilnahme an allzu öffentlich visiblen Maßnahmen - was die Durchführung der Untersuchung mit ihrem dritten Schwerpunkt (Evaluation des Coachings) verhindert hätte.

Gleichwohl ist Zweierlei festzuhalten: Erstens sind in der Praxis solche Transfermaßnahmen in vielen Fällen ausgesprochen sinnvoll und zweitens sollte sich die weitere Forschung dieser Umsetzungsunterstützung methodisch wie inhaltlich weiterführend widmen, um den Zielerreichungsgrad der Maßnahmen grundsätzlich weiter zu erhöhen.

In den durchgesehenen neuen Arbeiten zur Transfer-Messung werden – im Gegensatz zur vorliegenden Arbeit – nicht mehr die direkten Selbsteinschätzungen der Coaching-Partner zum Transfer in den Vordergrund gerückt, sondern es wird zunehmend eine direkte Messung der Performance der Coaching-Partner anhand konkreter Parameter vorgenommen, bei der allerdings auch die Selbsteinschätzung dominiert (vgl. z.B. Coates, 2013; Bozer & Sarros, 2012; Shannahan et al., 2012; Wakkee et al., 2010; Boyce et al., 2009). Seltener erfolgt eine Fremdeinschätzung des direkten Vorgesetzten (Bozer & Sarros, 2012). Es bestehen darüber hinaus Ansätze, die Performance mit Hilfe objektiver Kriterien zu erheben, wie etwa der Beförderungsrate (Coates, 2013).

Dies entspricht der Einordnung des Transfers auf der Verhaltensebene nach Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006). Wie in Kapitel 6.5.3 ausgeführt, wird allerdings vom Autor der

vorliegenden Arbeit vorgeschlagen, das Verständnis des Transfers zu erweitern und diesen nicht nur auf der Verhaltensebene, sondern auch auf der mentalen Verarbeitungs-Ebene zu verankern, der schon in der Coaching-Sitzung selbst stattfindet.

6.3.1.2 Hierarchieebenen-Vergleich der Bewertungen der durchgeführten Coachings (Hypothese 1/IV)

Mit Hypothese 1/IV war erwartet worden, dass sich in der Bewertung des Business-Coachings anhand der vier allgemeinen Ergebniskriterien wie in den Veränderungswerten der Öffentlichen Selbstaufmerksamkeit, der Privaten Selbstaufmerksamkeit und der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung nur vernachlässigbar geringe Unterschiede zwischen Top-, Senior- und Mittelmanagern zeigen würden.

Bezüglich der Hypothese gab es uneindeutige Ergebnisse: Entgegen der formulierten Erwartung können Unterschiede auf den Hierarchieebenen hinsichtlich des Zielerreichungsgrades und des Transfers nicht ausgeschlossen werden, da sie die in dieser Arbeit angelegten Kriterien für minimale Effekte (vgl. Kapitel 4.5) nicht erfüllten. Da aber auch hier kein signifikanter Unterschied nachgewiesen werden konnte, sollten Nachfolgeuntersuchungen prüfen, ob hier ein Ebenen-Unterschied zu beobachten ist oder nicht.

Die Führungskräfte in der vorliegenden Untersuchung erlebten also auch nach diesen Kriterien das Coaching insgesamt gesehen in ähnlicher Weise als gut und erfolgreich. Dies steht in Übereinstimmung mit den Ergebnissen zur Gesamteinschätzung (vgl. hierzu Kapitel 5.4). Es entspricht überwiegend der Erwartung der Nichtunterscheidung der Hierarchieebenen bezüglich des zu erreichenden Coaching-Erfolgs. Es wird deshalb als positiv bewertet, weil die Durchführung der Business-Coachings mit obersten Führungskräften zwar als tendenziell anders und schwieriger vermutet worden war, aber gleichzeitig die Annahme bestand, dass ein prozedural angemessenes (ebenenbezogenes) Coaching diesen Effekt würde ausgleichen können.

Für dieses positive Ergebnis gibt es mehrere Erklärungsmöglichkeiten, wenn die Wirksamkeit des Coachings mit Vorsicht angenommen werden kann:

1. Eine mögliche Begründung für die auf allen Hierarchieebenen durchgängig guten bis sehr guten Beurteilungen der Coaching-Ergebnisse könnte in dem explizit ebenenspezifischen und milieutheoretisch begründeten Coaching-Vorgehen von Böning-Consult liegen (vgl. Kapitel 3.5.2), das zu den in den Hypothesen formulierten Annahmen geführt hatte. Diese Erklärung erscheint naheliegend, weil die aus der statistischen Analyse hervorgehenden signifikanten Befunde damit plausibel interpretierbar sind. Dennoch ist in nachfolgenden RCT-Studien eine exakte Wirksamkeits-Analyse durchzuführen, um die Vermutung zweifelsfrei zu überprüfen.

2. Eine andere mögliche Begründung wäre, dass Coaching grundsätzlich eine hohe Wirkung auf die individuelle Persönlichkeit bzw. ihr Verhalten hat, relativ unabhängig von jeder Unterscheidung von Hierarchieebenen. Das würde bedeuten, dass die Einflüsse von

(Führungs-)Rollen und des Milieus bzw. des Habitus von Coach und Coaching-Partner auf die Gestaltung des Business-Coaching-Prozesses als begrenzt oder nicht vorhanden anzusehen wären. Insofern wäre hier zu vermuten, dass die eingesetzten Coaching-Interventionen einen hierarchieebenenfreien Hauptanteil hinsichtlich der Ziele und der aufzubauenden Veränderungen hätten.

3. Es ist auch denkbar, dass die eingesetzten Messinstrumente einige der tatsächlich erzielten Ergebnisse und Unterschiede nicht hinreichend erfasst haben. Dies spricht erneut für die Notwendigkeit, in der Wirksamkeitsforschung die Wirkung von Coaching mit validen, standardisierten und vergleichbaren Instrumenten zu untersuchen (vgl. Kapitel 3.4).

4. Ebenfalls bedenkenswert erscheint die Möglichkeit, dass die Teilnehmer an der Untersuchung ein Antwort-Set hatten, das eine hinreichende Differenzierung der Coaching-Wirkungen erschwerte. Dies könnte wenigstens z.T. an der aus dem Business-Betrieb herrührenden Gewohnheit liegen, Bewertungskommentare in konzentrierter und abstrakt verdichtender Form zu geben, was bei wirtschaftlichen und/ oder technischen Themen passend sein kann, aber auf Verhaltensthemen oft nur eingeschränkt übertragbar ist.

5. Es besteht zudem noch die Möglichkeit, dass es sich bei den erhaltenen Ergebnissen um reine Kurzzeiteffekte handeln könnte. Vielleicht würde ein Langzeit-Coaching zu deutlich anderen Ergebnissen führen, wenn das Coaching über einen deutlich längeren Zeitraum durchgeführt würde. In künftigen Studien ist folglich der hier gewonnene Ergebnis-Status zu wiederholen, sorgfältig zu prüfen und mit einer weiterentwickelten Methodik zu verfeinern.

Abschließend erscheint in diesem Zusammenhang noch der Aspekt erwähnenswert, dass auch der grundsätzlich stärkere Schwerpunkt der Aufgabenausrichtung der Topmanager auf das Führen des Unternehmens unter General-Management-Aspekten und weniger auf das Führen von Mitarbeitern zu keiner wesentlichen Einschränkung der Resultate des Business-Coachings geführt hatte.

6.3.1.3 Vergleich der Ergebnisse des Business-Coachings von Erst- und Abschlussmessung (Hypothese 2/IV)

Laut Hypothese 2/IV sollten sich eindeutige Veränderungen zwischen Erst- und Abschlussmessung zeigen, sowohl bei den Ergebniskriterien *Zielerreichungsgrad*, *Nutzen*, *Zufriedenheit* und *Transfer* wie auch in den Persönlichkeitsmerkmalen *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit, Private Selbstaufmerksamkeit* und *Allgemeine Selbstwirksamkeits-erwartung*.

Wie in der Hypothese erwartet, stiegen von der Erst- zur Abschlussmessung die Werte der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung und des Transfers an. Darauf wird in einem zweiten Schritt einzugehen sein.

Wie sich zeigte, veränderten sich jedoch weder die Bewertungen des Zielerreichungsgrades oder der Zufriedenheit noch im Wesentlichen die des Nutzens. Auch die Werte der

Öffentlichen und Privaten Selbstaufmerksamkeit veränderten sich nicht. Diese Ergebnisse standen somit nicht in Einklang mit der Hypothese 2/IV.

Zur Interpretation der Ergebnisse:

Das Ausbleiben einer Erhöhung des Zielerreichungsgrades, der Zufriedenheit und des Nutzens ist möglicherweise eben genauso als Mangel zu interpretieren, wie dies prima facie anmuten kann: einfach als faktisches Ausbleiben einer wesentlichen Verbesserung durch das Coaching – allerdings auf relativ hohem Niveau.

Denn insgesamt gesehen wurden positive Bewertungen der Ergebnisse zum Zielerreichungsgrad, zur Zufriedenheit und zum Nutzen erreicht sowie eine Steigerung des Transfers von der Erst- zur Abschlussmessung. Hinzu kommen die berichteten Ergebnisse zu den Themenveränderungen und die signifikante Steigerung der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung von der Erst- zur Abschlussmessung. Betrachtet man diesen Gesamtzusammenhang und die Richtung der Ergebnisse, so scheint es berechtigt und sinnvoll, alternative Erklärungen ins Auge zu fassen:

1. Möglicherweise konnten die Coaching-Partner gar nicht so stark oder so genau zwischen ihren unterschiedlichen Bewertungsaufgaben differenzieren, wie dies von Untersucherseite aus gewünscht worden war. Es ist auch denkbar, dass die abverlangten subjektiven Bewertungen gerade wegen der zeitlichen Abstände zwischen den Messungen auf der Basis veränderter subjektiver Maßstäbe abgegeben wurden, was dann durch einen Gewöhnungseffekt an eine Verbesserung möglicherweise zu einer den faktischen Fortschritt nicht abbildenden Bewertung auf gleichem Niveau geführt haben könnte. Gegen diese theoretische Möglichkeit ist allerdings die Plausibilität der erhaltenen Ergebnisse anzuführen, die diese Möglichkeit als relativ unwahrscheinlich erscheinen lassen.

2. Theoretisch möglich ist auch eine Verschiebung der Werte durch eine Tendenz zur sozialen Erwünschtheit gerade bei der Erstmessung (möglicherweise zustande gekommen durch einen positiven Einwilligungseffekt nach der Zustimmung zur Teilnahme an der Studie), die sich dann möglicherweise im Laufe der Evaluation reduzierte. Deshalb könnte die Erstmessung vielleicht besser ausgefallen sein als „in Wirklichkeit“ empfunden, was sich dann möglicherweise bei der Abschlussmessung relativierte. Allerdings ist u.a. schon in Kapitel 6.3.1.1 darauf hingewiesen worden, dass ein solcher Effekt der sozialen Erwünschtheit wegen des zu unterstellenden Eigeninteresses der Führungskräfte an realistischen Einschätzungen grundsätzlich eher unwahrscheinlich scheint.

3. Auch an einen möglichen Deckeneffekt der Bewertungen kann gedacht werden. Weniger weil die theoretisch höchsten Bewertungsmöglichkeiten schon ausgeschöpft waren, sondern weil die internalen Bewertungsgrenzen positiver Einschätzungen für Führungskräfte – gerade für obere und oberste – schon erreicht gewesen sein könnten. Zumindest sprechen praxisbasierte Beobachtungen bei Mitarbeiterbewertungen (Vermeidung von extremen Top-Noten) dafür, diese Möglichkeit zu bedenken. Vom Autor der vorliegenden Arbeit wird diese

Erklärungsalternative zwar nicht ausgeschlossen, aber auch nicht für wahrscheinlich gehalten, da die vorliegenden Daten im Ganzen als nachvollziehbar und schlüssig betrachtet werden.

4. Für am wahrscheinlichsten allerdings wird die Möglichkeit gehalten, dass es sich bei den Einschätzungen um einen Effekt der frühen Phase des professionellen Coachings handeln könnte (vgl. auch Grant et al., 2009; Finn, Mason & Griffin, 2006; Bell, 2005, Gyllensten & Palmer, 2005b; vgl. Gyllensten & Palmer, 2005a; Offermanns, 2004; Dawdy, 2004; Rohmert & Schmid, 2003; Thach, 2002): Ohne eine praktische Vorerfahrung mit Coaching oder mit einem der beteiligten Coaches hatten sich die Teilnehmer für ein Coaching und eine Teilnahme an der Untersuchung entschieden. Vermutet wird daher, dass die Teilnehmer offen und mit einem klaren Gefühl für ihre Situation den von ihnen erlebten Effekt des Coachings zurückmeldeten – was die erhaltenen Ergebnisse insgesamt in einen stimmigen Rahmen setzt, der auch durch das Eigeninteresse der Führungskräfte bestimmt wurde. Für die Erreichung der definierten Ziele wurde eine bezahlte Dienstleistung erwartet, die realistisch einzuschätzen war, um ein Optimum an Ergebnissen zu erzielen. Die sich auf gleichem Niveau haltenden Ergebnisse der Ergebniskriterien sprechen deutlich für positive Effekte. Sie lassen sich durch einen gewissen „Alles-oder-nichts-Effekt auf hohem Niveau“ in der Bewertung des Ergebnisses beschreiben, der sich anscheinend über eine längere Phase im Coaching hielt. Angenommen wird dabei, dass dieser Effekt vermutlich mit der grundsätzlichen Beziehung zwischen Coach und Coaching-Partner in Verbindung steht. Würde das Coaching über einen längeren Zeitraum gehen, z. B. zwei bis drei Jahre, dann dürfte mit einer gewissen Variabilität der Bewertungen zu rechnen sein. Allerdings ist diese Interpretation durch entsprechende Untersuchungen bei Long-Term-Coachings mit den hier untersuchten Zielgruppen genauer zu überprüfen, die mit einer entsprechenden Kontrollgruppe zu vergleichen wären (RCT-Design) – was vermutlich erhebliche Schwierigkeiten auslösen dürfte, diese Effekte unter Realbedingungen zu überprüfen, weil dafür nur wenige Coaching-Partner zur Verfügung stehen dürften, die ein Coaching dieser Länge überhaupt wahrnehmen und für eine Untersuchung dieser Art zu gewinnen wären. Gleichwohl bleibt dies eine lohnende Aufgabe für die künftige Coaching-Forschung (vgl. Kapitel 6.5).

Bei der Bewertung des Nutzens hatte sich eine signifikante Interaktion der Anzahl der bisherigen Coaching-Sitzungen mit dem Erhebungszeitpunkt gezeigt. D.h. die Coaching-Partner mit nur drei Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung hatten höhere Werte zur Erstmessung und bewerteten zunehmend kritischer, während diejenigen mit mehr als drei Coaching-Sitzungen bis zur Abschlussmessung zwar mit niedrigeren Einstiegswerten begannen, aber zur Abschlussmessung besser bewerteten. Da zur Abschlussmessung jedoch die Werte beider Gruppen in etwa gleichauf lagen, schienen sich die Effekte zu mitteln – trotz unterschiedlicher Beurteilungstendenzen.

Als Erklärung könnten die folgenden Überlegungen gelten: Es ist zu unterstellen, dass es individuelle Unterschiede in den Ausgangsbedingungen bei den Coaching-Partnern gab.

Möglicherweise konzentriert sich die Erklärung auf zwei wesentliche Faktoren: die unterschiedlich positiv oder negativ ausgeprägte Erwartung zu Beginn des Coachings einerseits sowie ein unterschiedlich positives Erleben des Coaching-Beginns. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Beziehung von Coach und Coaching-Partner einen wesentlichen Einflussfaktor darstellt (vgl. z.B. Möller & Kotte, 2011; Schmidt & Thamm, 2008 zitiert nach Greif, 2009; Runde & Bastians, 2005 zitiert nach Greif, 2008; Mäthner, Jansen & Bachmann, 2005; Behrendt, 2004; Grawe, 2004; Grawe, Donati & Bernauer, 1994). Es ist vorstellbar, dass es sich um zwei Subgruppen handelte, die sich von einem unterschiedlichen Standpunkt aus (positive Erwartungen und positives Erleben des Coaching-Beginns vs. skeptische Erwartungen und etwas weniger positives Anfangserleben des Coachings) auf ein gemeinsam geteiltes realistischeres Niveau hinbewegten. Bedenkend, dass es Coaching-Partner gibt, die eher stark auf die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coaching-Partner reagieren, während andere stärker in ihrer Sachorientierung auf die Bearbeitung ihrer inhaltlichen Themen Wert legen, könnte dies zu dem unterschiedlichen Effekt beigetragen haben: Möglicherweise waren es gerade die Beziehungsorientierten, die den Anfang positiver bewerteten, um dann auf ein realistisch positives Niveau zu gelangen, während die Inhaltsorientierten eher auf die erfolgreiche Bearbeitung ihrer Themen warteten – was einen größeren Sitzungsaufwand erforderte – um sich in einem immer noch kurzen Zeitablauf auf ein realistisch positives Niveau einzupendeln.

Eine weitere mögliche Erklärung wäre der methodische Effekt der „Regression zur Mitte“: Bei der Erstmessung könnte durch (zufallsbedingte) extreme Schwankungen in der Bewertung des Nutzens nach oben bzw. unten ein bedeutsamer Unterschied zwischen den beiden (Sub)Gruppen gefunden worden sein, der sich in der Abschlussmessung wegen einer Angleichung an die durchschnittlichen Bewertungen nicht mehr fand. Diese Erklärung erscheint jedoch unwahrscheinlich, da – wie bereits berichtet – die Nutzen-Bewertungen im Schnitt als durchweg hoch angesehen werden konnten und somit keine Extremwerte vorlagen.

Bezüglich der sonstigen noch vorliegenden Ergebnisse ist das Ergebnis zum Transfer anzusprechen, das mit seinem insgesamt schwächeren Abschneiden nicht nur plausibel im Verhältnis zu den anderen Kriterien-Ergebnissen steht, sondern mit seinem Anstieg im Verlauf des Coachings auch im Einklang mit der Hypothese 2/IV. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Unterstichprobe relativ klein war ($n = 25$) und die Transfer-Erhebung nicht ohne methodische Probleme verlief, aber gleichzeitig zu einer Erweiterung des bisherigen Transfer-Verständnisses führte (vgl. Kapitel 6.5.3): Sowohl zur Erst- als auch zur Abschlussmessung wurde die gleiche Frage gestellt („Wie konkret konnten Sie die bisher im Coaching vereinbarten Maßnahmen in Ihrem Arbeitskontext umsetzen?“). Einigen Untersuchungsteilnehmern fiel es schwer, den Transfer zur Erstmessung zu bewerten. Gleichwohl wurde die Transfermessung aus mehreren Gründen schon zu einem frühen Zeitpunkt vorgenommen (Ende der ersten Coaching-Sitzung). Als Transfer wurde von den Coaching-Partnern z.T. nicht nur das betrachtet, was nach einem größeren zeitlichen Abstand nach Abschluss der jeweiligen Coaching-Sitzung stattfand, sondern auch schon potentiell dasjenige einbezogen, was während der Sitzung durch Übertragung des Gelernten auf andere Themen und zur Veränderung von Verhaltensweisen und Einstellungen für den Coaching-Partner erlebbar war (vgl. auch Kapitel 6.5.3). Diese Möglichkeit konnte von Seiten des

Untersuchers nicht ausgeschlossen werden, da der Grundsatz galt, „Was Transfer ist, wird durch den Teilnehmer definiert“. Es führte vielmehr zu einer konzeptionellen Erweiterung des Transfer-Verständnisses. Dieser Aspekt wird in Kapitel 6.5.3 noch einmal aufgegriffen.

Bei der Interpretation der Ergebnisse erscheint beachtenswert, dass im Zusammenhang mit einer insgesamt positiven Einschätzung der Coaching-Sitzungen der Transferwert im Sinne eines Halo-Effektes (vgl. z.B. Forgas & Frey, 1999; Thorndike, 1920) hätte ebenfalls positiver bewertet werden können. Die insgesamt geringere Bewertung des Transfers im Vergleich zu den anderen Ergebniskriterien spricht eher gegen einen Halo-Effekt – und damit für die Annahme einer realistischen Spreizung der Ergebnisse durch die Teilnehmer.

An dieser Stelle ist überzugehen zu den weiteren Ergebnissen, die den Vergleich der Erst- zur Abschlussmessung betreffen. Überraschend war, dass zwar einerseits die *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung* wie erwartet anstieg, andererseits aber die *Private* und die *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* sich nicht signifikant veränderten. Dieses Ergebnis bedarf einer Diskussion, weil in der Hypothese 2/IV eine gleichgerichtete Entwicklung (d.h. eine Steigerung) erwartet worden war. Als alternative Erklärungen kommen aus Sicht des Autors mehrere Möglichkeiten in Frage:

1. Eine mögliche Erklärung bezieht sich naheliegender Weise auf das zur Messung der Selbstaufmerksamkeit gewählte Instrument, das möglicherweise nicht exakt das misst, was es messen sollte. Greif (persönliche Mitteilung 2012) betont gerade auch diesen Aspekt und verweist in diesem Zusammenhang auf Grant et al. (2002), die die Selbstaufmerksamkeitsskala „Private Self-Consciousnes Scale“ (z.B. Fenigstein, Scheier & Buss, 1975), kurz PrSCS, kritisierten und ihrerseits die „Self-Reflection and Insight Scale“ (SRIS) konstruierten. Allerdings korreliert diese Skala mit Angst und Depressivität und misst damit weniger eine positiv zu verstehende Selbstaufmerksamkeit bzw. eine angemessene Selbstreflexion. In einem ähnlichen Sinne kritisieren Greif und Berg (2011) gängige allgemeine Selbstreflexionsskalen (wie z.B. den SAM), die z.T. eher die problematische Komponente des Grübelns erfassen. Diese starke Betonung einer hohen Emotionalität bzw. eines Verhaftet-Seins in grüblerischen Reflexionen durch die Auswahl der Items und ihre sprachliche Intonation im Fragebogen, die z.T. einen anderen Konstrukt-Inhalt nahelegen, erklären möglicherweise, warum in der vorliegenden Arbeit keine signifikanten Effekte gefunden wurden. Greif und Berg (2011) hingegen haben in der Zwischenzeit Skalen zur Messung der Selbstaufmerksamkeit konstruiert, die „in allen Untersuchungen durchgängig die erwarteten Effekte“ zeigten.

2. In der vorliegenden Arbeit wurde bewusst nicht die situative Selbstaufmerksamkeit (vgl. z.B. Govern & Marsch, 2001) in den Fokus gestellt, sondern die dispositionale Selbstaufmerksamkeit (Filipp & Freudenberg, 1989). Angesichts der nicht unkomplizierten Designfragen war gerade dieses relativ unaufwändige Instrument eingesetzt worden, weil es gemeinsam mit der ebenfalls kurzen SWE-Skala vor den (anderen) Coaching-Interventionen zum Tragen kommen konnte. Das damit gemessene Konstrukt erfasste zudem gemäß der untersuchten Fragestellung (ähnlich wie die anderen in der Untersuchung verwendeten Instrumente) die Kategorie der als relativ stabil betrachteten Persönlichkeitsmerkmale (vgl. Kapitel 4.3.1).

Die Ergebnisse des SAM sprechen für die relative Stabilität des gemessenen Konstruktes. Für eine Veränderungsmessung könnte der SAM somit nicht oder nicht in gleichem Maße wie der SWE geeignet sein. Möglich ist auch, dass der theoretisch angenommene Zusammenhang zwischen (dispositionaler) Selbstaufmerksamkeit und Allgemeiner Selbstwirksamkeit (vgl. Kapitel 3.5.1.3) sich u.U. weniger eng darstellt als erwartet. Dies könnte insbesondere für die Untersuchungsstichprobe dieser Studie (Führungskräfte) zutreffen, bei der möglicherweise durch die Selbstreflexion die Aufmerksamkeit auf das Selbst weniger verstärkt werden muss als bei Zielgruppen, die in ihrer Selbstreflexion stärker auf erlebnisorientierte Impulse ausgerichtet sind, um eine Entwicklung der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung zu erreichen.

3. Damit ist eine andere Erklärungsalternative ins Spiel gebracht. In Anlehnung an Kuhls Unterscheidung (2001; vgl. auch Kuhl & Strehlau, 2009) von handlungs- oder lageorientierten Personen, die unterschiedlich stark über den Prozess der Selbstaufmerksamkeits-Aktivierung zur Zielerreichung bzw. zur Verbesserung ihrer Situation gelangen, könnte es sein, dass die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung bei der Zielgruppe der tendenziell eher handlungsorientierten Führungskräfte weniger durch eine die Selbstaufmerksamkeit stimulierende Selbst-Reflexion ausgelöst wird, sondern eher durch die Umsetzung zielerreichender Aktivitäten.

   Die Frage nach einer Generalisierbarkeit dieser möglichen Erklärung liegt auf der Hand. Sie könnte dann möglicherweise nicht nur Führungskräfte betreffen. Die aufgeworfenen Fragen sollten in nachfolgenden Untersuchungen weiter bearbeitet werden.

Die hier berichtete Steigerung der *Allgemeinen Selbstwirksamkeit* unterstreicht die Berechtigung, in Business-Coachings gerade bei Führungskräften die konkreten individuellen Einzelziele zu ergänzen um das generelle inhaltliche Meta-Ziel einer allgemeinen Erhöhung des Selbstwertgefühls - wie es zum Konzept des Business-Coachings der vorliegenden Untersuchung gehörte. Gerade bei Führungskräften, zu deren Rollen-Definition bzw. Selbstverständnis das eigene Tätigwerden und das Führen Anderer gehören, sind Selbstvertrauen und zielführende Selbststimulation zu den ressourcen-aktivierenden Faktoren zu zählen, die bei Mitarbeitern die Arbeitsmotivation und ein lösungs-generierendes „Trial-and-Error"-Verhalten verstärken. Gerade der (explizit oder implizit enthaltene) Aspekt der Generalisierung der Selbstwirksamkeitserwartung sorgt für eine situationsübergreifende Lösungskompetenz und fördert dadurch die Steigerung des Selbstwertgefühls des Betreffenden. Verständlich, dass erfolgreiche Führungskräfte, die gerade im Arbeitsbereich ein gestaltbares Interessensfeld gefunden haben, sich mit diesem und den damit verbundenen Leistungseinstellungen hochgradig identifizieren.

Die Tatsache, dass sich die Führungskräfte in ihrer *Allgemeinen Selbstwirksamkeit* vor dem Coaching nicht signifikant von der Normierungsstichprobe unterschieden, spricht zudem dafür, dass im Coaching ein Zusatznutzen entstand, den die auf alltagsnahe Zielsetzungen ausgerichteten Führungskräfte so nicht direkt angesteuert hatten. Die Selbstwirksamkeits-Ergebnisse und ihre Bedeutung sprechen somit auch bei einer vorsichtigen Interpretation für ein Beibehalten des Merkmals der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung als

Ergebniskriterium, auch wenn sich die spezifische Selbstwirksamkeitserwartung bei anderen Themen sehr bewährt hat, wie Greif herausstellte (persönliche Mitteilung in 2011). Dabei müssen beide Aspekte keineswegs als unvermeidbar kontradiktorisch betrachtet werden. Vielmehr dürfte unter der Bedingung einer homogenen Fragestellung bei einer weitgehend homogenen Zielgruppe die *Spezifische Selbstwirksamkeitserwartung* (z.B. bei der Veränderung der Prokrastination; vgl. z.B. Webers, 2008) u.U. die bessere Messkategorie darstellen, da sie eher signifikante Ergebnisse liefert, während bei anderen Fragestellungen bzw. Themen eventuell die kontextunabhängige *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung* das besser einzusetzende Instrument sein könnte. Es ist zudem möglich, dass beide Kategorien bzw. die entsprechenden Instrumente parallel zum Einsatz kommen, z.B. gerade bei Führungskräften, um die erreichten Effekte genauer spezifizieren zu können.

6.3.1.4 Ziele der Business-Coachings

Nach den Ergebnissen zur quantitativen Bewertung des Coachings sowie zur Veränderung der Persönlichkeitsmerkmale Selbstaufmerksamkeit und Allgemeine Selbstwirksamkeits-erwartung werden im Folgenden die qualitativen Antworten auf die offenen Fragen zu den Zielen, zum Nutzen und zum Transfer des Coachings diskutiert.

Gesamtnennungen über alle Ebenen und Messzeitpunkte

An oberster Stelle der Gesamtnennungen aller Ziele standen die Items „Coaching-Maßnahme gestalten“ und „Konkrete Umsetzungsimpulse“.

Diese inhaltliche Aussage und ihre Positionierung sind verständlich, vor allem, wenn man neben den zuerst zu nennenden „formalen“ auch die indirekt darunter zu verstehenden inhaltlichen Aspekte bedenkt:

Es handelte sich in allen Fällen um Coaching-unerfahrene Führungskräfte. Folglich waren Inhalte und Ablauf des Coachings noch unklar und unkonkret, was verständlicherweise dazu führte, als vorrangiges Ziel der Coaching-Partner vor allen inhaltlichen Zielen, zuerst für eine Orientierung zu sorgen und eine innere Unsicherheit oder Zweifel im Zusammenhang mit Coaching durch Klärung und Mitgestaltung auszuräumen.

Es würde dem Kontroll- und Gestaltungsbedürfnis sowie dem Entscheidungsverhalten von Führungskräften geradezu widersprechen, nicht zu wissen, wie die Coaching-Maßnahme ablaufen würde. D.h. hinter diesem Ziel stand vermutlich nicht ein rein technisches Interesse an der Struktur der Sitzungen und des ganzen Prozesses, sondern auch ein diagnostisch zu verwertender Hinweis auf die Gestaltungs- und Partizipationsbedürfnisse der Führungskräfte.

Die eigenen Ziele im Auge und eine hohe Handlungsorientierung im Kopf, wurden von den Führungskräften konsequenterweise weiterhin „Konkrete Umsetzungsimpulse“ für die operative Umsetzung bzw. für den Transfer des Gelernten in den Arbeitskontext gesucht.

Bei der Gesamtbetrachtung dieser Nennungen lässt sich in der Abstraktheit der Antworten auch eine gewisse Ratlosigkeit bezüglich der eigenen Lösungsfindung und der eigenen

Lösungsaktivitäten sehen. Die relative Unkonkretheit spricht für eine gewisse persönliche Ferne zu den Lösungsschritten auf den verschiedenen emotionalen, kognitiven und verhaltensbezogenen Ebenen der Selbstreflexion der Führungskräfte, um ihre Lage, ihre Ziele und die erforderlichen zielführenden Schritte zu klären sowie aus der reflektierenden Erkenntnis zur handlungsbezogenen Umsetzung zu gelangen.

Möglicherweise lässt sich dies auch als Hinweis auf eine weniger erlebnisorientierte und affektstarke Grundausrichtung der Manager interpretieren, für die eine gewisse kognitive bzw. rationale Ausrichtung des Coaching-Prozesses angemessener erscheint als eine emotionsverstärkende Bearbeitung der Themen und Ziele. Diagnostisch könnte dies so interpretiert werden und würde eine zielgruppenspezifische Begründung für das Interventionsvorgehen darstellen. Es ist allerdings auch möglich, darin eine persönliche Neigung eines Teils der Coaches oder auch des Autors der vorliegenden Studie zu sehen. Eine Klärung dieser Aspekte übersteigt allerdings die Fragestellungen und das Format der vorliegenden Arbeit und wird deshalb nicht weiter verfolgt.

Auf den weiteren Rangplätzen der inhaltlichen Prioritäten folgten „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“, „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“ sowie „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“.

Mit diesen Zielen scheint der inhaltlich zentrale Kern des Business-Coaching mit Führungskräften im Wesentlichen benannt, bevor weitere Einzelziele folgen, die sich auf wesentliche Aufgaben im Rahmen der Führungsrolle beziehen: „Sitzungen/ Meetings vorbereiten“ und „Eigene Rolle/ Position klären; Zukünftige Funktion vorbereiten“. Mit „Feedback“ und „Tests/ Fragebögen und deren Interpretation“ werden unterschiedliche Formen der verbalen und der instrumenten-basierten Rückmeldung angesprochen. Das nachfolgende Ziel „Selbstmanagement optimieren“ bezieht sich auf ein konkretes Einzelziel.

Lässt man diese Ziele auf sich wirken, so kann der Eindruck entstehen, als ob Führungskräfte weniger das Setzen tiefgehender Reflexionsimpulse zum Selbst bzw. zur eigenen Tiefenpersönlichkeit erwarten, als vielmehr die Lösung recht unmittelbar anstehender bzw. begrenzter praktischer Themen, Fragen, Aufgaben etc. durch konkrete Informationen, Hinweise und praktische Anleitungen.

Diese Ergebnisse fügen sich in das von anderen Forschungsarbeiten gezeichnete Bild ein (vgl. Kapitel 3.4.1.3 und 3.4.2.2), bei denen neben noch relativ „groben“ bzw. abstrakten Zielen, wie „Verbesserung der Führungs- und Managementfähigkeiten“ (vgl. z.B. Grant et al., 2009; Levenson, 2009; Maurer, 2009; Kaufel, 2008; Bowles et al., 2007; Orenstein, 2006; Jones, Rafferty & Griffin, 2006; C. E. Turner, 2003; Stahl & Marlinghaus, 2000) oder „effektiver Umgang mit organisationalen Veränderungen“ (vgl. z.B. Maurer, 2009), auch ganz konkrete Zielstellung auftraten, z.B.: „Verbesserung des Führungsverhaltens in Meetings sowie der Effektivität von Meetings“ (vgl. z.B. Perkins, 2009), „Optimierung von Mitarbeitergesprächen“ (vgl. z.B. Behrendt, 2004), „Gewinnen, Behalten und nachhaltiges Unterstützen von Talenten und Identifikation der Top-Führungskräfte von morgen“ (vgl. z.B. Feggetter, 2007), „objektiv messbare Leistungsziele verbessern“ (vgl. z.B. Bowles et al., 2007), „Verbesserung der beruflichen Effizienz“ (vgl. z.B. G. K. Stahl & Marlinghaus, 2000),

„Zusammenarbeit verbessern“ (vgl. z.B. Runde und Bastians, 2005 zitiert nach Greif, 2008), „Optimierung des Stressmanagements“ (vgl. z.B. Steinmetz, 2006; Gyllensten, Palmer, & Farrants, 2005; Gyllensten & Palmer, 2005a, 2005b) oder „Weiterentwicklung der Verhandlungsführung“ (vgl. z.B. Thoele, 2004).

Im Evaluationsfragebogen der vorliegenden Arbeit waren bewusst keine Kategorien vorgegeben worden, um frei erfassen zu können, welche Ziele die Coaching-Partner in ihren eigenen Worten hatten. Sie sollten ohne Vorgabe angeben können, was sie tatsächlich beschäftigte und welche Ziele sie anstrebten – ohne Beeinflussung, ohne Kategorien und in den Denk- und Verhaltensmustern, die aus ihrem Handlungszusammenhang kommen.

Inhalt und Tonalität der Nennungen lassen weniger einen nach innen gerichteten „emotionalen Tiefenraum“ erkennen, als vielmehr einen konkret-praktischen Handlungsbezug der Coaching-Partner. Wobei hiermit keine begrenzte intellektuelle Differenzierungsfähigkeit der Coaching-Partner gemeint ist, sondern der Grad der emotionalen Innenschau. Greift man das Konzept der Handlungs- und Lageorientierung von Kuhl (vgl. Kuhl, 2001 sowie Kuhl & Strehlau, 2009) auf, dann lassen sich Führungskräfte somit offensichtlich stärker als handlungsorientiert denn lageorientiert beschreiben.

Hierarchieebenen-Vergleich der Ziele

Für die Vertreter aller Ebenen stand das Ziel „Coaching-Maßnahme gestalten“ überall weit vorne[10]: RP_{TM} 1, RP_{SM} 2, RP_{MM} 1.

Die naheliegende Erklärung lautet:

Alle Hierarchieebenen in Wirtschaftsunternehmen sind es gewohnt, über die Klärung von Zielen, die Gestaltung von Prozessen und die Art und Weise der Umsetzung zu arbeiten, um erfolgreich zu sein. Daher dürfte diese Ziel-Priorisierung für alle Führungsebenen ein wichtiges Ziel auch im Coaching sein, auch wenn es sich hierbei nicht um die Umsetzung eines fachlich-inhaltlichen Zieles handelte. Dass dabei aber unterschiedliche Perspektiven der verschiedenen Ebenen mit deutlichen Folgen für den Coaching-Prozess verknüpft sein können, wird gerade an dem unterschiedlichen Stellenwert der beiden nächsten Ziele „Standortbestimmung“ und „Konkrete Umsetzungsimpulse“ deutlich.

Das Ziel „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“ war hauptsächlich bei Topmanagern ein Top-Ziel (RP_{TM} 2 vs. RP_{SM} 5 und RP_{MM} 4). Auch hier scheint die Erklärung auf der Hand zu liegen und einen Zusammenhang mit dem danach folgenden Item zu Umsetzungsimpulsen aufzuweisen:

In Manager- wie in Beraterkreisen gilt eine gängige Erfahrung, die in Seminaren, Workshops und bei der Einführung eines 360°-Feedbacks als Führungsinstrument immer wieder zu beobachten ist: Auf (sehr) hohen Hierarchieebenen gibt es in Unternehmen wenig bis fast kein (offenes) persönliches Feedback, weshalb es für diese Ebenen besonders wichtig zu sein

[10] Insgesamt wurden 21 Ziele genannt. Davon von Topmanagern 12 Ziele (insg. 4 Rangplätze), von Seniormanagern 20 Ziele (insg. 7 Rangplätze), von Mittelmanagern 16 Ziele (insg. 8 Rangplätze).

scheint, Feedback zur Standortbestimmung von glaubwürdigen externen Quellen zu erhalten, z.B. durch neutrale, unbefangene Coaches. Dies gilt offenbar in besonderem Maße für die oberste Unternehmensebene. Deshalb ist eine realistische Standortbestimmung ein delikates Thema und meist nur ein von professionellen Beratern bzw. Coaches durchgeführter Prozess – von den relativ begrenzten Auswahl-, Beförderungs- und Entlassungsgesprächen einmal abgesehen. Verständlich also, dass dieses Ziel noch stärker als schon allgemein bei Führungskräften üblich, in besonderem Maße von den Topmanagern genannt wird. Für diese Führungsebene mit ihrem Hauptfokus auf der Bearbeitung von Unternehmens-, Wirtschafts- sowie Markt- und politischen Themen sowie der erfolgsorientierten Selbstinszenierung (siehe auch Kapitel 3.2.3.1) ist die Entfernung zu einer offenen und realistischen persönlichen Standortbestimmung noch etwas weiter, als sie auf den anderen Ebenen schon üblich ist. Also taucht das Thema verstärkt im Business-Coaching von Topmanagern auf.

Bemerkenswert ist, dass das nachfolgende Ziel „Konkrete Umsetzungsimpulse“ nur bei Senior- und Mittelmanagern ganz prominent genannt wurde (RP_{SM} 1 bzw. RP_{MM} 2) – bei den Topmanagern mit nur einer Nennung allerdings so gut wie überhaupt nicht vorkam. Dieses Ergebnis fügt sich passend in die bisherige Betrachtung ein: Es lässt sich als ein weiterer ausgeprägter Hinweis auf die besondere Rolle von Topmanagern verstehen, der zudem für die Durchführung von Coachings eine spezifische Bedeutung besitzt:

Wie wiederholt ausgeführt, bewegen sich Topmanager mit ihren Themen qua Rolle tendenziell eher auf einer strategischen und politischen Ebene. Sie bemühen sich um eine höhere „Flughöhe“ und beschäftigen sich weniger mit der inhaltlichen Umsetzung fachlicher Themen und Aufgaben im täglichen Geschäft. Von daher haben sie möglicherweise auch eher das Bedürfnis und die gewohnte Perspektive, einen Überblick über die Umsetzung in einem für sie unbekannten (Coaching -)Prozess zu erhalten. Im Unterschied zu den nachfolgenden Ebenen wollen sie als gewohnte Letztentscheider und Verantwortliche vermutlich selbstverständlich die alleinige Verantwortung für die Umsetzung. Eine Verantwortung, die sie nur eigenverantwortlich wahrnehmen wollen. Sie scheinen eine konkrete Unterstützung oder gar Checks (Kontrolle) durch den Coach fast als Zumutung zu empfinden, weshalb sie das „Doing“ offenbar in ihrer alleinigen Kontrolle behalten wollen.

Dafür könnte es wenigstens zwei Gründe geben: Erstens scheint „das Einsehen“ wo sie stehen, nach ihrer Selbsteinschätzung schon eine hinreichende Basis für das Ziehen der richtigen Schlussfolgerung oder gar der sich anschließenden Umsetzung persönlicher Veränderungen darzustellen – weshalb sie dem Wunsch bzw. der Illusion der Autonomie u.U. noch stärker erliegen könnten als andere Menschen. Aber es würde ihrer Sonderrolle im Geschäft entsprechen. Zweitens bewerten sie die persönlichen Erkenntnisse möglicherweise schon deshalb als hinreichend, weil sie gewohnt sind, Entscheidungen als Aufträge zu erteilen, von denen sie erwarten und annehmen, dass sie umgesetzt werden. In der Folge dürften sie eine zu große offensichtliche Umsetzungsunterstützung vermutlich als Infragestellung ihrer Rolle, ihrer Autonomie oder ihrer Persönlichkeit empfinden. Dies könnte allerdings auch zu einer Fehleinschätzung „zweiter Ordnung“ führen: die Eigenständigkeit in der Rolle scheint verwechselt zu werden mit der Fähigkeit, kognitive oder emotionale Einsichten konsequent in verändertes Verhalten oder neue Einstellungen umzusetzen. Soziale

Rollenbeachtung wird sozusagen mit dem analogen Geschehen auf der psychischen Ebene verwechselt.

Manager der nachfolgenden Hierarchieebenen (Senior- und Mittelmanager) hingegen legen bezüglich ihrer Hauptaufgabe ein größeres Gewicht auf die Umsetzung, weswegen sie zwar ebenfalls nach einer gewissen Übersicht über den Coaching-Prozess suchen, aber viel stärker als Topmanager bereit sind, konkrete Handlungsimpulse auf- und anzunehmen, da sie nach den Erfahrungen des Autors ohnehin gewohnt sind, diese im Rahmen einer begrenzten Autonomie umzusetzen. Nach den vorliegenden Ergebnissen scheinen sie vom Coaching sogar eine hohe Umsetzungs-Unterstützung zu erwarten.

Es kann also vermutet werden, dass die Beziehung der Manager zu den konkreten Umsetzungs-Impulsen relativ deutlich von ihrer normalen Hierarchie-Rolle beeinflusst ist. Ob sich dies allerdings auch im Verlaufe eines längeren Coaching-Prozesses erhält, bedarf einer Aufklärung durch die weitere Forschung.

Der bisherigen Sichtweise zu der Bedeutung der diskutierten Zielrangplätze entspricht die Platzierung des Ziels „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“: Auch wenn dieses Ziel bei den Seniormanagern sehr wichtig war und bei den Mittelmanagern immerhin noch eine mittlere Bedeutung hatte (RP_{SM} 1 vs. RP_{MM} 6), so war es für Topmanager auffallend nachrangig: Es erhielt keine Nennung.

Es liegen die folgenden Möglichkeiten der Erklärung nahe:

Seniormanager stehen nach den Erfahrungen des Autors in einem verstärkten Maße im Unternehmen zwischen „oben“ und „unten“. Anders gesagt, auch „zwischen den Stühlen“, weshalb die Außenwirkung bzw. die eigene Kommunikationswirkung ein besonders wichtiges Ziel für sie darstellen könnte (siehe auch die Nennungen der Themen im Hierarchieebenen-Vergleich, Kapitel 5.3.2). Sie stehen mit dem einen Bein gelegentlich den Topmanagern und mit dem anderen gelegentlich den Mittelmanagern nahe – und müssen zwischen beiden Ebenen vermitteln können: Strategien, Informationen, Interessen, Perspektiven und Konflikte betreffend – und nicht zuletzt auch zwischen Emotionen sowie dem fundamentalen Unterschied im Führungsverständnis (vgl. Kapitel 3.2.1). Außerdem ist zu unterstellen, dass sie auch ihre eigenen Interessen haben. Das macht eine eindeutige Zuordnung des Senior- in Richtung des Top- oder des Mittelmanagements schwierig. Möglicherweise ist hier weder von einem eindeutigen „Näheprofil“ noch von einem statisch gleichbleibenden Unterschied auszugehen. Die Verhältnisse könnten flexibel sein – was in der bisherigen Forschung noch nicht näher aufgeklärt zu sein scheint. Wenn man davon ausgeht, dass mit dem Erreichen der obersten Hierarchieebene in der Regel ein deutlicher Sprung in der Kompetenz wie auch der Fähigkeit zur Selbstdarstellung verbunden sein dürfte (zumindest im Laufe der Zeit), dann sollte sich dies auch im Selbstbild der Manager niederschlagen. Dies macht die geringe Nennung, d.h. die begrenzte Bedeutung des Ziels „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“ verständlich. Es scheint den „oben Angekommenen“ im Coaching nicht mehr so wichtig, da sie „wissen“, dass sie sonst normalerweise ohnehin an dieser Hürde auf dem Weg nach „ganz oben“ gescheitert wären.

Dazu passt auf der anderen Seite wiederum, dass das Ziel „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ bei den Mittelmanagern ein wichtiges Ziel war (RP 3), bei Top- wie Seniormanagern (nur 2 Nennungen) allerdings fast gar nicht.

Dieses Ergebnis verweist vermutlich besonders kennzeichnend auf die karrierebezogene wie persönlichkeitsbezogene Entwicklungssituation der Mittelmanager, die zwar schon auf eine Reihe von Erfolgen und Misserfolgen in ihrem beruflichen wie privaten Leben zurückblicken können. Dennoch sind auf dieser Ebene manche Entwicklungsmöglichkeiten noch nicht abgeschlossen. Verständlich also, dass diese Ebene von den untersuchten Hierarchieebenen am stärksten auf ihre persönlichen Entwicklungspotentiale bzw. auf die damit verbunden Karrieremöglichkeiten fokussiert ist. Diese Annahme schließt ein, dass die Top- und Seniormanager diesen Themenbereich für sich schon weitgehend bearbeitet haben.

Es fällt weiterhin auf, dass die Topmanager außer der Gestaltung der Coaching-Maßnahme und der Standortbestimmung kaum weitere Ziele nannten. Alle anderen Ziele wurden jeweils nur von maximal zwei von den insgesamt zehn Topmanagern in der Untersuchungsstichprobe genannt.

Zwei Erklärungsmöglichkeiten bieten sich an:

Dies kann vermutlich im Wesentlichen auf die Rolle und das Selbstverständnis der Topmanager zurückgeführt werden: Gewohnt, das Verstandene in eigener Regie und Entscheidungsfreiheit (Autonomie) als auch mit Kompetenz (Fähigkeit) weiterzuentwickeln, trauen sie sich in ihrer von Erfolg geprägten Erfahrung zu, die nächsten Schritte selbst bzw. alleine weiter gestalten zu können.

Möglicherweise spielt aber auch ein anderer Grund eine Rolle: Die übliche Zurückhaltung bei persönlichen Aspekten von Topmanagern, die in ihrer politisch geprägten Erfahrung und Umgebung gewohnt sind, nur begrenzt ihre tiefer gelegenen Entwicklungspunkte, Schwachstellen oder potentiellen Verletzungspunkte offen zu legen. Und dazu können auch die offiziellen oder zumindest die veröffentlichten Festlegungen hinsichtlich ihrer persönlichen Entwicklungsziele und Probleme gehören, von denen man sich dann auch im Bedarfsfall taktisch weniger distanzieren kann.

Ziele im Vergleich von Erst- und Abschlussmessung

Insgesamt ist festzuhalten, dass zur Erstmessung mehr Nennungen vorlagen als zur Abschlussmessung. Außerdem wurde das Ziel „Coaching-Maßnahme gestalten“ fast ausschließlich zur Erstmessung genannt, kaum aber zur Abschlussmessung.

Beide Punkte lassen sich gut durch einen „Abarbeitungseffekt“ erklären:

Ziele werden im Coaching meistens früh genannt und dann abgearbeitet. Zwar entstehen im Laufe eines Coaching-Prozesses auch neue Ziele, aber da der Erhebungszeitraum relativ kurz war und in jedem Fall die Anfangsphase des Coaching-Prozesses betraf, kann angenommen werden, dass die Reduktion vermutlich mit einem Abarbeitungsprozess zusammenhing.

Und da Unklarheit oder Unsicherheit „logischerweise“ v.a. am Anfang eines Coaching-Prozesses am ausgeprägtesten auftreten, ist der Wunsch verständlich, am Anfang den Prozess zu klären bzw. mitzubestimmen, wie er konkret ablaufen kann.

Die nachfolgenden Ziele „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“, „individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“ und „Sitzungen/ Meetings vorbereiten“ traten ebenfalls weniger zur Abschlussmessung als zu Erstmessung auf – was sich durch die folgenden Aspekte plausibel erklären lässt:

Da eine Standortbestimmung die Voraussetzung für weitere inhaltliche Ziele ist bzw. sein kann, steht sie am Anfang des Coaching-Prozesses. Sobald der Standort bestimmt ist, werden konkrete inhaltliche Ziele zunehmend wichtiger.

Da Außenwirkung und Kommunikation für Manager in der täglichen Arbeit – und gerade für ihre Führungsrolle –von zentraler Bedeutung sind, stellt eine entsprechende Verbesserung somit die Stärkung einer Kernkompetenz da. Damit ist die entsprechende Zielpriorität am Anfang des Coachings-Prozesses fast zwingend. Die Vorbereitung von Sitzungen bzw. Meetings ist ein Unterpunkt dieses Außenwirkungs- und Kommunikationsaspektes, der v.a. auch relativ schnell mit der Vermittlung von „handwerklichen“ Techniken zu verbessern ist und wenig(er) Selbstreflexion von den Coaching-Partnern verlangt. Von daher ist dieses Ziel eher am Anfang eines Coaching-Prozesses zu erwarten – und kann relativ schnell abgearbeitet werden.

Eine erkennbare Ausnahme allerdings ist zu betrachten: „Selbstmanagement optimieren“ tritt eher zur Abschlussmessung auf, was wie folgt erklärt werden kann:

Selbstmanagement als Organisation der Arbeit zur Bewältigung des täglichen Arbeitspensums wie zur Steuerung einer Organisationseinheit mit unterschiedlichen bis divergierenden Zielen und Aufgaben ist möglicherweise ein verharmlostes oder tabuisiertes Thema für hochpositionierte Manager, getreu dem Motto „Jeder gute Manager besitzt ein effektives und effizientes Selbstmanagement!“ – und wird damit evtl. erst später im Coaching als Ziel genannt, wenn eine stabile und erprobte Vertrauensbasis zwischen Coach und Coaching-Partner besteht. Oder dieses Thema gehört schlichtweg nicht zu den wichtigen Themen der hier untersuchten Gruppe hochpositionierter Manager und wird eher als abrundendes Randthema im Laufe des Coaching-Prozesses mit aufgenommen.

Allerdings könnte auch eine weitere Erklärung zutreffen: Möglicherweise gehört das Ziel Selbstmanagement zu den eher leicht erscheinenden „technischen“ Zielen, bei denen die hier zu vermittelnden Maßnahmen und Aktivitäten tendenziell relativ einfach anmuten und z.T. auch nicht unbekannt sind. Möglicherweise wurde dieses Thema anfangs als zu unwichtig für den relativ kostenintensiven Coaching-Prozess eingeschätzt und erst im Verlauf der Selbstreflexion als Selbstkontrollprozess verstanden, der Selbstdisziplin und Konsequenz verlangt und damit sinnvollerweise auch im Coaching bearbeitet werden sollte.

Die weitere Ausnahme, die zu erwähnen ist, bezieht sich auf „Tests/ Fragebögen und deren Interpretation“, die ausschließlich zur Abschlussmessung als Ziel aufkam.

Naheliegender Weise können die folgenden Annahmen ins Spiel kommen:

Am Anfang des Coaching-Prozesses dürfte der Nutzen von Tests und Fragebögen infolge des fehlenden diesbezüglichen Kenntnisstandes noch gar nicht erkannt worden und deshalb kein Ziel dazu artikuliert worden sein. Im Verlauf des Coachings ergab sich aber vermutlich aufgrund der Rückmeldungen die Erfahrung eines Nutzens der Tests für den Coaching-Partner, was sich dann in ein eigenständiges Ziel verwandelte. Dies dürfte noch dadurch verstärkt worden sein, dass die Tests zu Beginn noch nicht (alle) bekannt sein konnten, weil sie schrittweise über drei Ausgabezeitpunkte von den Teilnehmern ausgefüllt wurden und von daher die intensive instrumenten-basierte Auseinandersetzung mit der eigenen Person auch erst an Fülle, Gewicht und Bedeutung zunehmen konnte.

6.3.1.5 Erlebter Nutzen der Business-Coachings

Gesamtnennungen über alle Ebenen und Messzeitpunkte

Betrachtet man das Gesamtergebnis der Nutzennennungen aller Untersuchungsteilnehmer und vergleicht sie mit den Ergebnissen der Ziel-Rangplätze, dann fällt auf, dass die Nutzen-Nennungen im Wesentlichen - sozusagen spiegelbildlich - die Erfüllung der insgesamt genannten wichtigsten Ziele beschreiben. Es geht um die Planung konkreter Umsetzungsschritte, die Intensivierung der Selbstwahrnehmung und die Optimierung der Außenwirkung/ Kommunikation. Der Aspekt der Gestaltung der Maßnahme ist deshalb logischerweise als erreicht und inkludiert zu betrachten. Allerdings dürfte dies auch bedeuten, dass weitere, vielleicht überraschend neue Nutzenaspekte auch nicht aufgetreten sind. Unter der Annahme, dass somit die Ziele und Themen der Coaching-Partner offenbar zielgenau abgearbeitet wurden, bedarf das Ergebnis an dieser Stelle keiner weiteren Diskussion.

Hierarchieebenen-Vergleich der konkret erlebten Nutzen-Aspekte

Schaut man auf die Inhalte der Nutzen-Rangreihen der verschiedenen Hierarchieebenen, dann ergeben sich bei den höchsten Rängen im Wesentlichen eine ganze Reihe von Übereinstimmungen und nur wenige Unterschiede:

Der Aspekt „Persönliches Weiterkommen durch Planung konkreter Umsetzungsschritte“ war bei allen Hierarchieebenen nützlich[11] (RP_{TM} 1, RP_{SM} 3, RP_{MM} 1). Die Unterschiede auf den Rangplätzen sind sehr begrenzt.

Nach den oben (bei den Zielen) stehenden Ausführungen scheint folgende Erklärung naheliegend:

Das Nutzen-Item fasst offensichtlich die beiden ersten Prioritäten der genannten Zielaspekte („Coaching-Maßnahme gestalten“ und „Konkrete Umsetzungsimpulse“) zusammen – nun allerdings aus der Perspektive des bis dahin schon erlebten Nutzens. Insofern haben wir es

[11] Insgesamt wurden 20 Nutzen-Aspekte genannt. Davon von Topmanagern 10 Aspekte (insg. 3 Rangplätze), von Seniormanagern 15 Aspekte (insg. 6 Rangplätze) und von Mittelmanagern 15 Aspekte (insg. 5 Rangplätze).

hier mit dem oben schon dargestellten Begründungszusammenhang zu tun – was eine weitere Diskussion an dieser Stelle nicht erfordert.

Der bei den Seniormanagern festzustellende Sachverhalt ist fast identisch: Die Nutzen-Aspekte auf den ersten beiden Rangplätzen bei Seniormanagern („Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“, „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ und „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“) weisen deskriptiv einen engen inhaltlichen Zusammenhang auf und betreffen im Wesentlichen das Erkennen der eigenen Person, wodurch sich der Abstand zu dem Aspekt „Persönliches Weiterkommen durch Planung konkreter Umsetzungsschritte“ auf Rangplatz 3 deutlich relativiert. Zumal die Differenz zu den Rangplätzen 1 und 2 jeweils nur durch einen Coaching-Partner zustande kommt.

Betrachtet man das Folge-Item „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“, so lässt sich konstatieren, dass dieses bei Top-, Senior- und Mittelmanagern überall auf RP 2 auftrat. Da die Selbstwahrnehmung und die Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen üblicherweise als eine notwendige Voraussetzung für weitergehende persönlichkeitsorientierte Veränderungen angesehen wird (vgl. z.B. Böning & Kegel, 2015; Margraf & Schneider, 2009), kann naheliegender Weise vermutet werden, dass der Nutzen auf allen Hierarchieebenen als nahezu gleich hoch angesehen wird.

Ähnliches gilt für das Item „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“, das ebenfalls auf allen Hierarchieebenen als nützlich angesehen wird: RP_{TM} 2, RP_{SM} 1 und RP_{MM} 3. Da wie erwähnt Interaktion und Kommunikation mit Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern eine erfolgskritische Kernaufgabe von Managern aller Hierarchieebenen darstellt, überrascht diese Nutzeneinschätzung nicht. Sie folgt dem bekannten Schema.

Bei „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“ hingegen fallen die Ergebnisse auffallend anders aus: Dieser Nutzen-Aspekt lag zwar bei Senior- und Mittelmanagern weit vorn (RP_{SM} 2, RP_{MM} 1), die Topmanager allerdings zeigten hier keine einzige Nennung.

Würde man bei der Erklärung auf die Topmanager fokussieren, könnte man verschiedene Erklärungen annehmen. Erstens, dass die Standortbestimmung bzw. der Realitätscheck für sie angesichts ihres Alters, ihrer Erfahrung, ihrer Position und Rolle sowie nicht zuletzt auch wegen ihres anzunehmenden Kompetenz- und Persönlichkeitsprofils sowie dem damit einhergehenden Reifegrad im Prinzip eine relativ schnell abgearbeitete Thematik darstellt. Zweitens, dass die Standortbestimmung bzw. der Realitätscheck eine in dem Top-Nutzen der Umsetzungsimpulse schon enthaltene Einschätzung darstellt, da Topmanager üblicherweise hochaggregierte Aussagen bevorzugen und weniger „über-feinstreifige“ Analysen und/ oder eine granulare Betrachtung ihrer innerpsychischen Befindlichkeit. Dies könnte im gleichen Sinne auch für die dritte Erklärung gelten: Möglicherweise haben die Topmanager die ihnen eigentlich wichtige inhaltliche Thematik (siehe Themen-Prioritäten) auch schon in der hohen Bewertung des Zielerreichungsgrades ihrer wichtigsten Ziele abgebildet und den Nutzen schon inkludiert – weil sie ihn als gesonderten Aspekt überhaupt nicht unterschieden haben vom Zielerreichungsgrad.

Fokussiert man bei der Erklärung hingegen auf die Gruppe der Seniormanager, dann könnten die folgenden Gesichtspunkte Gewicht bekommen:

Seniormanager sitzen im Unternehmen nach den Erfahrungen des Autors in besonderem Maß „zwischen den Stühlen“, weil sie sich sowohl im Wettbewerb mit den Mittelmanagern um ihre aktuelle Position befinden als auch im Wettbewerb mit anderen Seniormanagern und Topmanagern um eine höhere Stelle im Topmanagement. Deshalb könnte für sie die Standortbestimmung bzw. der Realitätscheck den relativ gesehen größten Nutzen nach sich gezogen haben, da sie sich auf der Basis des Ergebnisses am realistischsten positionieren konnten.

Dabei ist eine Auffälligkeit bei den Einschätzungen nicht zu übersehen, nämlich die Tatsache, dass zu den einzelnen Nutzen-Aspekten sehr wenige Coaching-Partner überhaupt Angaben machten. Der Grund für diese Zurückhaltung bestand vermutlich nicht in einem fehlenden Nutzen, da die Coaching-Partner insgesamt einen relativ hohen Zielerreichungsgrad angaben und alle das Coaching nach Abschluss der Untersuchung freiwillig fortsetzten. Dies könnte die Erklärung wahrscheinlicher machen, dass der Nutzen als abgrenzbare Beurteilungskategorie tatsächlich den Teilnehmern Schwierigkeiten bereitete, was sich dann möglicherweise in der geringen Zahl der abgegebenen Antworten äußerte und in der relativ hoch erscheinenden Übereinstimmung zu den genannten Zielen. Diese Vermutung gewinnt noch an Stärke, wenn man das nachfolgende Ergebnis betrachtet.

Konkret erlebte Nutzen-Aspekte im Vergleich von Erst- und Abschlussmessung

Es dürfte nicht überraschen, dass die Angaben der Untersuchungsteilnehmer zum Nutzen des Coachings insgesamt zur Abschlussmessung hin anstiegen. Die relativ häufige Antwort „Welcher Nutzen?“ konzentrierte sich stärker auf die Erst- als auf die Abschlussmessung.

Die Erklärung könnte plausibler Weise lauten: Das Coaching braucht grundsätzlich eine gewisse Zeit, um seine volle Wirkung zu entfalten. Folglich können die Coaching-Partner bei realistischer Einschätzung gar nicht anders, als zur Erstmessung diese Bilanz zu ziehen, wenn sie nicht übertreiben wollen.

Der Nutzen des Coachings wird für die Coaching-Partner erst nach einigen Coaching-Sitzungen erkennbar und benennbar. Es könnte sein, dass sie zuerst versuchen, den Coaching-Ablauf zu verstehen und sich anfangs vermutlich stark auf ihre inhaltlichen Themen und die Grundstruktur des Coaching-Prozesses konzentrieren. Später dürfte sich dann ihre Wahrnehmung durch ihre eigenen Erfahrungen und Beobachtungen sowie die Rückmeldungen und Erläuterungen des Coaches vertiefen, was sich in den gefundenen Ergebnisveränderungen zur Nutzeneinschätzung ausdrücken dürfte. Insofern handelt es sich hier um erwartbare Ergebnisse.

Die Aspekte „Persönliches Weiterkommen durch Planung konkreter Umsetzungsschritte“, „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“ und „Standortbestimmung/ Realitätscheck durchführen“ wurden ebenfalls eher zur Abschlussmessung als zu Beginn genannt. Die Erklärung folgt der oben schon angeführten Erläuterung des erst im weiteren Verlauf des Prozesses erkennbaren Nutzens. Dieser fokussiert verschiedene Aspekte, die nun

nicht mehr nur als Ziel erscheinen, sondern in Bezug auf die diesbezüglich schon gemachten Fortschritte erkennbar werden.

Allerdings gibt es eine deutliche Ausnahme:

Der Nutzen bezüglich „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ konnte sich inhaltlich erwartungsgemäß schon zur Erstmessung entfalten - was auf die relativ hohe Bedeutung der ersten Sitzung verweist:

Da Coaching per Definition eine professionell systematisierte dialogische Selbstreflexion ist, wird diese im Coaching-Prozess von Anfang an betrieben. Dies bedeutet, dass der Fokus quasi selbstverständlich auf die Selbstwahrnehmung und damit auch auf die gesteigerte und differenzierte Betrachtung von Stärken und Schwächen gerichtet ist. Das Ausmaß und die Art und Weise der Selbstreflexion im Alltag ist hierzu vergleichsweise seltener, oberflächlicher und weniger konsequent, was einen augenfälligen Kontrast darstellt. Dies kann u.U. auch zur Folge haben, dass der Nutzen am Anfang des Coachings dadurch besonders stark geprägt wird. Im weiteren Verlauf hingegen können Schwankungen auftreten, die mit Gewöhnungseffekten zu tun haben und in längeren Prozessen auch mit der unterschiedlichen Bedeutung einzelner Themen und den Fortschritten in verschiedenen Bereichen der persönlichen Entwicklung zusammenhängen.

6.3.1.6 Nennungen zum Transfer

Gesamtnennungen über alle Ebenen und Messzeitpunkte

Die am häufigsten genannten Transferaspekte waren „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“, „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ sowie „Verbesserung der Projektarbeit“, auch wenn das Ausmaß der Umsetzung deutlich zurückhaltender bewertet wurde als bei den anderen Ergebniskriterien, wie bereits in Kapitel 5.4.7 ausgeführt.

Die auffallend häufigen Nennungen „Strich“, „keine Einschätzung möglich, zu früh im Coaching-Prozess“ bzw. „Begründung, dass noch nicht umgesetzt wurde“, verweisen auf diesen schwierigeren Einschätzungs-Teil für die Coaching-Partner, der realistischer Weise von diesen auch vermerkt wurde. Die Übertragung der Informationen, der Einsichten, des emotional Erlebten und des Feedbacks in den Arbeitskontext ist ein komplexer Prozess, dessen Schwierigkeiten gerade wegen der Unmittelbarkeit des Coachings im Vergleich zu anderen Lernformen deutlich zu erkennen sind. Allerdings resultieren gerade daraus auch Transfer-Unterstützungs- und Nachbesserungsmöglichkeiten, die ein Einzel-Coaching erfolgreicher erscheinen lässt als klassische kognitive Lernformen oder reine Gruppentrainings (vgl. Greif, in Vorb., Entwurf 2011; Greif, 2013b).

Durch die interaktive Struktur des Coachings waren bei den oben genannten Transfer-Aspekten im Coaching-Gespräch vergleichsweise schnelle, direkte und konkrete Rückmeldungen möglich, deren Ergebnisse relativ gut in den Alltag übertragen werden konnten, zumal die Coaching-Partner diesbezüglich relativ autonom waren sowie über eine relativ hohe Gestaltungsmöglichkeit verfügten. Die erreichbare Konkretheit der Reflexion im

Coaching wie auch des unmittelbaren und häufigeren Trainings in verschiedenen realen Anwendungs-Situationen kann die Lernkurve des Coaching-Partners zwar vergleichsweise zügig ansteigen lassen, aber die Realbedingungen in den Arbeitssituationen der Coaching-Partner dürften in der Regel einen bedeutenderen Einfluss auf den tatsächlich vollzogenen bzw. vollziehbaren Transfer ausüben (vgl. hierzu auch Greif, in Vorb., Entwurf 2011; Greif, 2013b). Auch ist die Beobachtbarkeit von Verbesserungen bei diesen Lernpunkten im Prinzip gut gegeben, was aber nach der Diskussion über das hier gewonnene Transferverständnis (siehe auch Kapitel 6.5.3) bezüglich der Realisierung in jene Teile unterschieden werden sollte, die innerhalb der Coaching-Sitzung ablaufen und jene, die außerhalb derselben stattfinden. Die unterschiedlichen Sensibilisierungsanker, ermutigenden Unterstützungsaspekte und angstreduzierenden Rahmenbedingungen beeinflussen dabei die Umsetzung. Dazu gehören z.B. die Anwesenheit des Coaches, direkte Rückmeldungen für den Coaching-Partner, das Interesse an Verbesserungen und die Aufmerksamkeit der sozialen Umgebung, die An- oder Abwesenheit von Vorgesetzten, möglicherweise konkurrierenden Kollegen oder schwierigen Mitarbeitern. Gleichwohl bedarf es einer Nachhaltigkeit der Transferanstrengungen im Coaching, um die in den Coaching-Sitzungen durch die direkte Unterstützung erzielbaren Effekte so wirksam wie möglich umzusetzen.

Hierarchieebenen-Vergleich der Transfer-Nennungen

An dem Aspekt „Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“, der bei allen Hierarchiebenen auf Rangplatz 1 der Transfer-Beispiele liegt, zeigt sich offenbar die hohe Bedeutung des individuellen Kommunikationsverhaltens als Coaching-Thema, das für den beruflichen Alltag wichtig zu sein scheint.[12] Allerdings könnte die Platzierung auch bedeuten, dass individuelle und alleine kontrollierbare Aspekte leichter umgesetzt werden können als jene Themen und Veränderungsaspekte, die sich auf komplexere Situationen, Handlungen und Einstellungen beziehen (z.B. komplexere Führungsthemen, Konfliktmanagement oder Projekte wirkungsvoll steuern).

Es ist aber nicht auszuschließen, dass die Veränderung der Kommunikation und der damit unmittelbar verknüpften Außenwirkung sowohl in der Selbstwahrnehmung des Coaching-Partners als auch in der Fremdwahrnehmung deswegen mit höchster Priorität genannt wird, weil sie von außen am schnellsten und einfachsten wahrgenommen werden kann.

Die individuelle Außenwirkung/ Kommunikation als Wirkmechanismus auf andere scheint leichter zu ändern zu sein als reflexionsintensivere Aspekte, die stärker die eigene Persönlichkeit betreffen und mit lange praktizierten Gewohnheiten, Einstellungen und Werten zusammenhängen, d.h. mit der zur Persönlichkeit verdichteten Gesamtheit des individuellen Verhaltens. Hier liegt ein möglicher Verführungseffekt für Coaches und Coaching-Interessierte, die mit diesem Thema eine Leichtigkeit der zu bewältigenden Aufgabe verknüpfen und die mögliche Komplexität weiterer Fragestellungen und Interventions-

[12] Insgesamt wurden 14 Transfer-Aspekte genannt. Davon von Topmanagern 9 Aspekte (insg. 3 Rangplätze), von Seniormanagern 12 Aspekte (insg. 5 Rangplätze) und von Mittelmanagern 8 Aspekte (insg. 3 Rangplätze).

Herausforderungen unterschätzen – und Business-Coaching vereinfachend mit subjektivem Beobachten und dem Geben von persönlichem Feedback gleichsetzen.

Bei den nächsten beiden Transferaspekten ergibt sich eine (teils drastische) Reduktion der Nennungen vom Mittelmanagement über das Seniormanagement bis hin zum Topmanagement, die überdeutlich beim Topmanagement ausfällt:

„Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“ belegte bei Mittel- und Seniormanagern hohe Ränge bei den Transfer-Beispielen (RP_{MM} 1, RP_{SM} 2). Bei den Topmanagern erfolgte hier allerdings überhaupt keine Nennung.

Für die Führungskräfte des Topmanagements war dieser Transferaspekt entweder nicht so relevant oder sie sahen hier keine besonderen Schwierigkeiten in der Umsetzung. Die Führungskräfte der nachgeordneten Hierarchieebenen hingegen hatten hier einen großen Bedarf. Als Erklärung für diese Selbstwahrnehmung ist an den Umstand zu denken, dass auf den oberen Führungsebenen die Persönlichkeitsbildung schon an Reifung und Stabilität gewonnen hat und die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit kein Primärthema oder gar kein Thema mehr darstellt. Dies dürfte Ausdruck ihrer persönlichen Qualifikation, ihres Führungserfolges und ihres Rollenverständnisses als Entscheider sein. Bei den nachgeordneten Führungsebenen hingegen haben diese eher selbstbezogenen Persönlichkeitsentwicklungs-Aspekte noch nicht diesen Reifegrad erreicht, wie oben schon diskutiert wurde.

Bei den Transfer-Aspekten „Selbstmanagement optimieren“ und „Sitzungen/ Meetings optimieren“ konnte bei den Mittelmanagern wieder der Rangplatz 1 festgestellt werden. Bei den Seniormanagern hingegen traten nur 2 Nennungen auf – und bei den Topmanagern keine einzige Nennung.

Hier handelte es sich um „quasi-technische“ Aspekte der Führungsaufgabe, die wieder stärker den noch erforderlichen Lernprozess des Mittelmanagements betonen, bei dem in der Regel mit relativ einfachen Mitteln ein relativ schneller Lernerfolg zu erzielen ist, da es im Wesentlichen um die Vermittlung von bestimmten „handwerklichen“ Techniken geht. Die Topmanager demgegenüber können hier schon auf eine längere Erfahrung und größere Routine zurückgreifen, weshalb es für sie kein zentrales Coaching-Thema darzustellen scheint.

Beachtenswert erscheint bei all diesen Überlegungen jedoch die Tatsache, dass alle diese Überlegungen auf relativ kleinen Fallzahlen beruhen, was zu einer gewissen Zurückhaltung und Vorsicht in der Interpretation führen muss und in die Aufforderung mündet, die Ergebnisse wie Interpretationen in der künftigen Forschung einer kritischen Überprüfung zu unterziehen.

Transfer-Nennungen im Vergleich von Erst- und Abschlussmessung

Die Antworten „Strich“, „Keine Einschätzung möglich, zu früh im Coaching-Prozess“ bzw. „Begründung, dass noch nicht umgesetzt wurde“ waren vor allem zur Erstmessung

aufgetreten. Konkrete Transfer-Beispiele wurden insgesamt deutlich häufiger zur Abschluss- als zur Erstmessung genannt.

„Individuelle Außenwirkung/ Kommunikation optimieren“, „Selbstwahrnehmung intensivieren, Stärken und Schwächen klären“, „Verbesserung der Projektarbeit“ und „Selbstmanagement optimieren“ zeigten zur Abschlussmessung einen höheren Rangplatz als zur Erstmessung. Für diese vier genannten Transfer-Aspekte sind im Grunde die gleichen Erklärungen zu vermuten:

Der Transfer des Gelernten benötigt Zeit bzw. die passenden Gelegenheiten zur Umsetzung. Das Gelernte muss verstanden, verarbeitet und sinnhaft übertragen werden. Auch nehmen die Sensibilität für das eigene Verhalten und die mentalen Ausrichtungen auf die Umsetzung erst allmählich im Coaching-Prozess zu, weshalb das Ergebnis plausibel erscheint. Auch wenn die Führungskräfte handlungsorientiert sind, kommt es nach dem Gelernten nicht unmittelbar und nicht in einer 1:1-Übertragung zur Umsetzung in den beruflichen Alltag.

Es gilt aber eine naheliegende Ausnahme: Das Thema „Sitzungen/ Meetings optimieren“ erzielte zur Erstmessung mehr Nennungen als zur Abschlussmessung, was verständlich ist:

Da bei diesem Thema, wie oben schon betont, größtenteils „handwerkliche“ Techniken vermittelt werden, ist ein Transfererfolg sehr schnell erreichbar – und auch sichtbar. Nachdem die Anwendung der Techniken einmal funktioniert zu haben scheint, ist darüber hinaus allerdings kein größerer Zuwachs an Transfererfolg sichtbar.

Abrundend ist für den Transfer noch Folgendes festzuhalten:

Für einen echten Transfer im Sinne einer tatsächlichen Verhaltensänderung ist offenbar in vielen Fällen ein längerer Coaching-Prozess notwendig, weil sonst das Ergebnis auf der Ebene der Einsicht (vgl. Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) „hängenzubleiben“ droht. Es darf in diesem Zusammenhang nicht übersehen werden, dass der Zeitraum der Untersuchung sich auf eine (sehr) frühe Coaching-Phase konzentrierte, weshalb die Transfer-Evaluation am Ende des Untersuchungszeitraums auch zu einem noch relativ frühen Zeitpunkt im Coaching-Prozess erfolgte. Sinnvoll wären darüber hinaus auch eine Messung nach Abschluss des Coaching-Prozesses sowie spätere Follow-Ups gewesen (distale Ergebnisse, nicht nur proximale, z.B. nach drei, sechs, neun oder zwölf Monaten wie z.B. bei Ladegard, 2011; Kaufel, 2008; Evers et al., 2006; Finn et al., 2006; Rohmert & Schmid, 2003), was aber auf deutliche Akzeptanzbarrieren bei den Teilnehmern der vorliegenden Studie stieß, die sich schon mit der bis dahin laufenden Bearbeitung aller Fragebögen und Evaluationsanstrengungen schwer getan hatten. Dazu kamen Aufwands- und Kosten-Grenzen für die Durchführung der Studie sowie Schwierigkeiten in der Endphase der Untersuchung, die wegen der sich abzeichnenden Weltwirtschaftkrise nicht über das Jahresende 2007 fortgeführt werden konnte. Der Grund lag u.a. an den sich eskalativ verstärkenden Einschränkungen hinsichtlich der Durchführung von kostenintensiven Coaching-Maßnahmen, sowie der Durchführung von Evaluationsmaßnahmen.

6.3.2 Bewertung der Coaches

6.3.2.1 Gesamtbewertung der Kompetenz der Coaches

Nach Heß und Roth (2001) gehören zu den Qualifikationen eines externen Coaches seine fachliche, seine methodische sowie seine persönliche Qualifikation. Dies stimmt überein mit den Ergebnissen einer ganzen Reihe von Untersuchungen, die die von Praktikern immer wieder betonte Professionalität und Kompetenz als wesentliche Kriterien bei der Auswahl eines Coaches unterstreichen (vgl. z.B. Gray, Ekinici & Goregaokar, 2011b; The Executive Partners Group, 2010; Vogelauer, 2010; Maurer, 2009; Middendorf & Stadler, 2009; Böning & Fritschle, 2005; Runde & Bastians, 2005; Behrendt, 2004; Piotrowski, 2004; Pirzl, 2004; T. Schmidt & Keil, 2004; Thoele, 2004; Freitag, 2003; von Bose, Martens-Schmid & Schuchardt-Hain, 2003; Wasylyshyn, 2003; Thach, 2002; Hall et al., 1999).

In das Spektrum der fachlichen Qualifikationen kann das Kompetenzkriterium *Kommunikationsstil* eingeordnet werden. In die Gruppe methodischer Qualifikationen können die Kompetenzkriterien *Vorgehen* und *Zielbezogenheit* im Coaching eingeordnet werden.

Kommunikationsstil
Insgesamt am höchsten eingeschätzt wurde der Kommunikationsstil, den die Coaching-Partner über den gesamten Zeitraum hinweg als sehr kompetent und sehr positiv erlebten.

Im Rahmen des vorliegenden Coaching-Konzeptes wird dem Kommunikationsstil des Coaches eine zentrale Bedeutung für den Erfolg des Coaching-Prozesses zugeschrieben, weshalb die Interpretation des hier gefundenen Wertes besonders relevant ist.

Es ist möglich, dass die sehr hohe Bewertung den Ausdruck eines Attributionsfehlers seitens der Coaching-Partner darstellt. Möglicherweise unterliegen sie einer Fehleinschätzung, die sich mit der Dissonanztheorie nach Festinger (1957; 1956) oder der affektiv-kognitiven Konsistenztheorie nach Rosenberg (1956,1960a, 1960b jeweils zitiert nach Stahlberg & Frey, 1997) erklären ließe: Menschen neigen üblicherweise dazu, sich in ihren Einschätzungen und Bewertungen an einem konsistenten „Weltbild“ auszurichten. Da sich die Coaching-Partner zu einem kostenintensiven Business-Coaching entschlossen hatten und dieses auch durchführten, könnte eine Tendenz zu einer in sich geschlossenen positiven Bewertung des Coach-Verhaltens entstanden sein, um keine ambivalenten Gefühle über die eigene Entscheidung aufkommen zu lassen.

Dieser Interpretation entgegen stehen die recht differenzierten Werte der Ergebniskriterien vom Zielerreichungsgrad bis zum Transfer und die ebenfalls differenzierten Beurteilungen von Vorgehen und Zielbezogenheit der Coaches. Auch die als realistisch eingestuften abfallenden Transferwerte und die berufsbezogene Erfahrung der Führungskräfte, solche Bewertungen von Verhaltensweisen abzugeben, sprechen dagegen, dass hier eine Fehleinschätzung vorliegt. Nichtsdestotrotz ist hierbei ebenfalls die aus der allgemeinen Praxiserfahrung abzuleitende Tendenz bei Mitarbeiterbewertungen zu bedenken, im Durchschnitt leicht über dem mittleren Wert der Skala liegende positive Bewertungen abzugeben (K. Moser, 1999).

Die nachfolgende Interpretationsmöglichkeit weist dem Kommunikationsstil eine zentrale positive Rolle im vorliegenden Coaching-Ansatz zu: Nach dem vorliegenden

Kommunikationsverständnis, das auch das Coaching prägte, geht es bei dem Kommunikationsstil der Coaches nicht um eine periphere Komponente des Arbeitsprozesses, sondern, wie in Kapitel 3.3 theoretisch beschrieben, um einen zentralen Verhaltensaspekt, der Mehreres wesentlich zu beeinflussen scheint: Erstens beeinflusst der Kommunikationsstil das Matching zwischen Coaching-Partner und Coach und damit die Wahrscheinlichkeit der Aufnahme des Arbeitsbündnisses- also inwieweit es zu einer persönlichen Akzeptanz des Coaches und zu einer positiven Vertrauensbeziehung mit dem Coaching-Partner kommt. Das heißt, es ist anzunehmen, dass der praktizierte Kommunikationsstil der Coaches die Erwartungen des Coaching-Partners treffen muss (siehe auch Hartmann, 2002). Andererseits betrifft der Kommunikationsstil auch die Art und das Ausmaß, in dem der Coach als ressourcenaktivierend und verstärkend seitens des Coaching-Partners wahrgenommen wird. Im Sinne des in Kapitel 3.3.3 beschriebenen systemischen Ansatzes ist zu vermuten, dass die Qualität des Kommunikationsstils mehrere Dimensionen der Beziehung zwischen Coach und Coaching-Partner beeinflusst: Neben der Beziehungsaufnahme und der Vertrauensbildung auch die öffnende Gesprächsführung bezüglich kritischer Themen, die Ressourcenaktivierung durch eine hochgradige Präsenz, die Ermutigung, ungewohnte alternative Verhaltensweisen auszuprobieren und die Verstärkung für erreichte Fortschritte, für Zielerreichungen oder andere gute Leistungen des Coaching-Partners.

Eine gelungene Umsetzung des zentralen Merkmals Kommunikationsstil würde auch die hohe Ausprägung im Vergleich zu den anderen Merkmalen Vorgehen und Zielbezogenheit verständlich machen: Der Kommunikationsstil kann als die am stärksten und am einfachsten durch den Coach steuerbare eigene Ressource betrachtet werden, während Vorgehen und Zielbezogenheit viel stärker interaktions- und themenabhängig erscheinen. Die Bewertung des Kommunikationsstils entspräche seiner hier angenommenen zentralen Rolle und Bedeutung bei der Weiterentwicklung der Persönlichkeit. Diese Annahmen tauchen schon in den theoretischen Auffassungen und Konzepten der Gesprächspsychotherapie nach Rogers und Tausch auf (vgl. z.B. Joseph, 2010; Joseph & Bryant-Jefferies, 2008), sowie in denjenigen der systemischen Theoretiker wie Watzlawick, Beavin und Jackson (1969), Haley (1976), Minuchin (1997), Satir (2004, 1967) oder de Shazer (1982). An diese Auffassungen und Konzepte lassen sich die verhaltenstheoretischen Problemlöseansätze andocken, mit deren Hilfe sich handlungsorientierte Zielerreichungsstrategien gut entwickeln lassen (siehe Kapitel 3.3).

Vorgehen

Das *Vorgehen* der Coaches der vorliegenden Arbeit wurde als sehr kompetent bis kompetent eingeschätzt.

Diese Ausprägung liegt nahe bei der Einschätzung der Zufriedenheit mit den Ergebnissen des Coaching-Prozesses und lässt verschiedene Interpretationen zu:

Es lässt sich nicht ausschließen, dass die Ähnlichkeit der Werte einen reinen Zufall darstellt. Allerdings liegt hier möglicherweise auch ein innerer Zusammenhang beider Bewertungen vor. Es könnte sein, dass die Coaching-Teilnehmer zwischen der Zufriedenheit mit dem

Ergebnis und der Zufriedenheit mit dem Vorgehen gar nicht weiter unterschieden haben oder unterscheiden konnten, sondern „ungefähr das Gleiche“ eingeschätzt haben. Die begriffliche Differenzierung, die Psychologen oder Wissenschaftlern (und auch dem Autor selbst) naheliegt, könnte – wie schon bei den Themen im Coaching – eine Überforderung der Teilnehmer gewesen sein.

Das „Vorgehen“ kann als gesamthafte Beschreibung unterschiedlicher Gestaltungs-Komponenten im Coaching begriffen werden, die auch den spezifischen Kommunikationsstil des Coaches umfasst. Allerdings kann auch eine Unterscheidung eines wertschätzenden Kommunikationsstils von anderen Gestaltungs-Komponenten des Gesamt-Prozesses vorgenommen werden – wie dies vom Autor auch intendiert war.

Der Aspekt „Vorgehen“ kann sich zum Beispiel darauf beziehen:

- wie der Coach die Sitzungen organisierte und nacharbeitete,
- wie er ein komplexes Thema bzw. Problem in Teile zerlegte, um die einzelnen Aspekte dem Schwierigkeitsgrad entsprechend zu bearbeiten,
- welche Beispiele und Verdeutlichungen er heranzog, um dem Coaching-Partner einen perspektivisch neuen Zugang zu seinem Verhalten oder dem der anderen Beteiligten zu ermöglichen,
- wie er an die Themen heranging und die Umfeld-Beziehungen des Coaching-Partners einbezog,
- wie nachhaltig er für die Bearbeitung der geltenden Ziele des Coaching-Partners sorgte.

Sollte dem so sein, dann ließe sich daraus ableiten, dass es sich um ein vom Kommunikationsstil relativ unabhängiges Element des Coaching-Prozesses handeln könnte. Eine Vermutung, die in künftigen Untersuchungen auf ihre Berechtigung hin überprüft werden sollte.

Dies könnte u.U. auch Auswirkungen auf weitere Fragen haben: Erstens, inwieweit Kommunikationsstil und Gesamtvorgehen unterschieden werden sollten hinsichtlich der Zielsetzung, dass der Coach sich als Steuerer des Coaching-Prozesses zu verhalten habe. Zweitens, ob der Kommunikationsstil als eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung eines erfolgreichen Coachings zu begreifen sei, dessen Haupteffekt sich auf die Qualität der Beziehung zwischen Coach und Coaching-Partner auswirkt – zu dem aber weitere Komponenten hinzuzutreten haben, die sich stärker auf die erforderlichen Schritte zur Zielerreichung des Prozesses auswirken. Und drittens könnte damit die Frage angerissen werden, inwieweit Coaching nur eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ sein sollte oder u.U. auch guidende bis direktive Komponenten (z.B. Informationen, Aufgaben, Verschreibungen, Trainings bis Teil-Anweisungen) enthalten sollte.

Zielbezogenheit

Die Zielbezogenheit der Coaches wurde zwar als gut eingeschätzt, aber die Bewertung lag unterhalb der Werte für den Kommunikationsstil und auch für das Vorgehen.

Das Ergebnis kann ganz vordergründig einfach bedeuten, dass die Teilnehmer mit dem Kommunikationsstil und dem gesamten Vorgehen zufriedener waren als mit der erlebten Zielbezogenheit des Prozesses. Der Wert für die Zielbezogenheit scheint eine weniger erfüllte Erwartung anzuzeigen als bei den beiden anderen Aspekten. Zwar ist der Wert keineswegs schlecht, aber er ist eben niedriger und löst die Frage aus: Warum?

Eine Erklärung könnte darin liegen, dass der Prozess weniger schnell oder weniger direktiv ablief als von den Führungskräften erwartet oder aus anderen Beratungs-Projekten gewöhnt. Zwar wurden die Ziele in einem hohen Umfang erreicht (der Zielerreichungsgrad betrug 86 %), aber möglicherweise nicht so schnell oder direkt oder auf eine andere Prozessweise als gewohnt, die weniger gut war als gewünscht – z.B. indirekter, umständlicher oder weniger konkret als erwartet.

Andererseits muss dieses Ergebnis keineswegs überraschen, weil es eine Einschätzung eines für die Teilnehmer unbekannten, ungewohnten und nicht leicht einschätzbaren Prozesses darstellt. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass die Zielbezogenheit des Coaches auf der Basis der Eigenständigkeit und Eigenverantwortung des Coaching-Partners zu realisieren war, die im Prozess außerdem nach Möglichkeit noch weiterzuentwickeln waren, um die allgemeine Selbstwirksamkeit des Coaching-Partners zu erhöhen. Der Wert für die niedrigere Ausprägung der Zielbezogenheit könnte umso verständlicher sein, als er möglicherweise das Ergebnis einer tendenziell eher nondirektiven interaktiven Arbeit mit Führungskräften darstellt, die gewohnt sind, mit Zielvereinbarungen, klaren Konzepten und festen Plänen zu arbeiten, die möglichst direkt vorgelegt und wenig selbständig erarbeitet zu einem angestrebten Ergebnis führen sollen (siehe hierzu die Ausführungen zum „Arzt-Patient-Modell“ von Schreyögg, 2010, S. 122). Entsprechend könnte auch die Erwartung von Teilnehmern zu verstehen gewesen sein, die den Coaching-Prozess gerne in ähnlich transparenter und stringenter Form konzipiert haben wollten, wie die Planung z.B. einer technischen Anlage.

6.3.2.2 Hierarchieebenen-Vergleich der Bewertung der Kompetenz der Coaches

Laut Hypothese 1/IV sollten sich nur vernachlässigbar geringe Unterschiede (gemäß dem Minimal-Effekt-Kriterium, siehe Kapitel 4.5) zwischen den Hierarchieebenen zeigen.

Die Ergebnisse zum *Kommunikationsstil* und zur *Zielbezogenheit* standen im Einklang mit der Hypothese.

Bei der Bewertung des *Vorgehens* zeigte sich in der Analyse mit dem Kontrollfaktor Anzahl der Coaching-Sitzungen folgendes Ergebnis: Der Unterschied war gerade so groß, dass nicht mehr eindeutig von einem minimalen Effekt gesprochen werden konnte. Hier sollten Nachfolgeuntersuchungen erst sorgfältig prüfen, ob tatsächlich keine Unterschiede vorhanden sind, bevor weiterreichende Interpretationen angestellt werden.

Folgende mögliche Erklärungen für die erwarteten und gefundenen minimalen Effekte bieten sich an:

Wie weiter oben ausgeführt, wurde bei der Durchführung der Coachings ein hierarchieebenenbezogener Ansatz gewählt (vgl. Kapitel 3.5), weshalb bei einer von den Coaching-Partnern als kompetent und konsequent erlebten Umsetzung kein Unterschied in der Bewertung der Coaches entstehen sollte.

Die zweite Erklärung folgt, wie oben schon diskutiert, dem „Alles oder Nichts"-Prinzip: Die grundsätzliche Entscheidung für ein Coaching beeinflusst unabhängig von der Hierarchieebene die Kompetenz-Einschätzung der Coaches. Dies könnte wesentlich an der zentralen Bedeutung des Beziehungsaspektes liegen. Im Sinne eines Halo-Effektes dürfte die positve Einschätzung der Beziehung zum Coach auch auf die Kompetenz-Einschätzung des Coaches ausgestrahlt haben. Hier spielen also vermutlich unbewusste Vorannahmen und Voreinstellungen eine Rolle - und weniger eine bewusste Wahrnehmung der faktischen Coach-Kompetenz. Die Coach-Kompetenz war von den Coaching-Partnern auf Grund der ungewohnten Situation und nicht eindeutigen Kriterien nicht eindeutig beurteilbar.

6.3.2.3 Bewertungen der Kompetenz der Coaches im Vergleich von Erst- und Abschlussmessung

Die Ergebnisse zu *Kommunikationsstil, Vorgehen* und *Zielbezogenheit* standen im Einklang mit der Hypothese 2/IV.

Hinsichtlich der Einschätzung der Kompetenz der Coaches waren keine Veränderungen zwischen Erst- und der Abschlussmessung erwartet worden, da davon ausgegangen worden war, dass die Coaches über den gesamten Untersuchungszeitraum hinweg als ähnlich kompetent erlebt werden würden.

Dies war aus zwei Gründen angenommen worden: Erstens wegen der relativen Kürze der Maßnahme überhaupt und zweitens, weil nach aller bisherigen Coaching-Erfahrung des Autors normalerweise ein alternativer Entscheidungsmodus der Führungskräfte gegriffen hätte: „Geht oder geht nicht!". Bei fehlender ausreichender Kompetenzeinschätzung des Coaches wären die Coachings vermutlich abgebrochen worden, so die Annahme.

Vielmehr scheinen die Kompetenzeinschätzungen der Coaches über alle Hierarchieebenen im Wesentlichen über die Dauer des Coaching-Prozesses hinweg relativ stabil zu bleiben. Zumindest scheint dies für die Anfangsphase des hier durchgeführten Business-Coachings zu gelten, dessen Sitzungszahl bei durchschnittlich $M = 4.39$ (Min = 3, Max = 8) Sitzungen lag.

6.3.3 Gesamtbetrachtung und Fazit: Evaluation von Business-Coaching

Wirksamkeit des Business-Coachings

Dass die Führungskräfte der untersuchten Hierarchieebenen das Coaching in ähnlicher Weise als sehr positiv bzw. erfolgreich bewerteten, kann auch in einer vorsichtigen Betrachtung als

ein bestätigender Hinweis auf den hierarchieebenenbezogenen Ansatz des Coachings gewertet werden.

Es tauchte die relevante Frage auf, ob die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung bei Führungskräften weniger durch eine vorausgehende Erhöhung der Selbstaufmerksamkeit (Selbstreflexion) ausgelöst wird, sondern vielmehr durch ziel- und ergebnisorientierte Handlungen – d.h. ohne einen großen Anteil der Selbstreflexion, wie sie für andere Anwendergruppen üblich sein könnte. Die hier gefundenen Ergebnisse zur Erhöhung der Allgemeinen Selbstwirksamkeit liefern Hinweise auf die intendierte Wirkung des Business-Coachings, eine allgemeine Steigerung des Selbstwertgefühls auszulösen, die als ein generelles Meta-Ziel zum Konzept des Business-Coachings der vorliegenden Untersuchung gehört.

Kompetenz der Coaches

Die Bedeutung der Kommunikation im Coaching bezieht sich auf zwei Hauptaspekte: Erstens werden über die Kommunikation die erforderlichen Anschlussmaßnahmen an den jeweiligen Klienten vorgenommen. Zweitens werden durch die Kommunikation die thematischen und prozessualen Differenzierungen transportiert, die den Ebenen-Unterschied im Vorgehen ausmachen. Hierzu gehören auch die als positiv bewerteten Aspekte des Vorgehens und der Zielbezogenheit insgesamt.

6.4 Limitationen

Im nachfolgenden Kapitel wird eine Reihe von Limitationen der vorliegenden Arbeit diskutiert, um die Aussagekraft und die Reichweite der vorgelegten Ergebnisse zu reflektieren. Auch können daraus weitere Schlussfolgerungen gezogen und Vorschläge für die künftige Forschung abgeleitet werden.

6.4.1 Stichprobe

6.4.1.1 Größe und Zusammensetzung der Stichprobe

Mit $N = 49$ Coaching-Partnern ist die Stichprobe insgesamt grundsätzlich als ausreichend groß für die angewendeten statistischen Analyseverfahren (vgl. Kapitel 4.5) anzusehen. Schwierigkeiten aber ergaben sich – wegen Größe und Zusammensetzung der Stichprobe – vor allem bei der Analyse verschiedener Substichproben: Dort kam es zu teils sehr geringen und vor allem sehr unterschiedlichen Zellenbesetzungen, die z.T. eine weitergehende Ergebnisberechnung verhinderten. Dies gilt z.B. für den Vergleich der drei Hierarchieebenen Top-, Senior- und Mittelmanager und noch stärker für die Aufteilung nach Hierarchieebene und Coach sowie nach Hierarchieebene und Anzahl der Sitzungen bis zur Abschlussmessung.

Das Bemühen um eine größere Stichprobe fand seine Grenzen an der Schwierigkeit, genügend Coaching-Partner für die Teilnahme an der Untersuchung zu gewinnen, die die Auswahlkriterien erfüllten (vgl. Kapitel 4.5). Dies galt vor allem für die etwas elitäre Subgruppe der Topmanager. Auf die grundsätzliche Schwierigkeit der Forschung an dieser Stelle wies schon Greif (2008) hin (siehe auch Collatz, 2006 sowie Offermanns, 2004). Die Zusammensetzung der Stichprobe wurde zudem durch die selbstgesteuerte Zuordnung der Coaching-Partner bzw. der Top-, Senior- und Mittelmanager zu einem der drei Coaches mitbestimmt (vgl. Kapitel 4.1.1.2). Relativ ähnliche Stichprobengrößen bzw. -zusammensetzungen wie in der vorliegenden Arbeit fanden sich z.B. auch bei Moen und Skaalvik (2009), Grant et al. (2009), Maurer (2009), Bowles et al. (2007) und Finn et al. (2006).

6.4.1.2 Repräsentativität der Stichprobe

Für die vorliegende Stichprobe ist ein Selektions-Bias anzunehmen: Der Kontakt zwischen Coach und Coaching-Partner kam auf Initiative des jeweiligen Coaching-Partners zustande. Erst danach konnte die Ansprache durch den Coach stattfinden. Insofern handelte es sich um eine eindeutige Selbstselektion. Weiterhin wurden nur diejenigen Coaching-Partner in die Stichprobe aufgenommen, die zum Zeitpunkt der Datenerhebung ein Coaching bei Böning-Consult in Anspruch nahmen. Die Teilnahme an der Studie war freiwillig. Es ergaben sich Branchenschwerpunkte: Die Energiebranche (Privatunternehmen wie öffentlicher Sektor) war deutlich überrepräsentiert.

Zur Verteilung der Coaching-Aktivitäten auf die verschiedenen Branchen in Deutschland gibt es bisher keine repräsentativen Angaben. Die Branchenverteilungen für Coaching in dieser Untersuchung entsprechen nicht den wirtschaftlichen Branchenschwerpunkten in Deutschland, soweit dieses nach der Auskunft des Statistischen Bundesamtes in Wiesbaden vom 25.04.2013 festgestellt werden konnte (vgl. Tabelle 71 in Anhang A). So wird verständlich, dass auch Stephan und Gross (2011, S. 9) bei ihrer 2. Marburger Coaching-Studie nur feststellen konnten, dass „Coaching über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg eingesetzt wird."

Betrachtet man also die Gesichtspunkte Größe von Stichprobe und Subgruppen sowie Branchenverteilung, dann lässt sich die gewonnene anfallende Stichprobe nicht als repräsentativ bezeichnen. Das Ausmaß der Generalisierbarkeit der Ergebnisse bezüglich aller genannten Ergebniskriterien ist daher offen und von künftigen Forschungsarbeiten weiter zu überprüfen.

6.4.2 Studiendesign

6.4.2.1 Gefahren für die interne Validität

Auch wenn das Ziel einer möglichst hohen internen Validität ein experimentelles Versuchsdesign nahelegt, weil es durch die randomisierte Auswahl und Zuordnung der Teilnehmer zu Kontroll- und Interventionsgruppe(n) viele Gefahren für die interne Validität

eliminieren kann, so gibt es im Feld oftmals gute Gründe, ein quasi-experimentelles oder ein nicht-experimentelles Design zu verwenden. Dies kann sich z.B. auf den Aufwand zur Erhöhung der externen Validität beziehen (vgl. Kapitel 4.1.2) oder darauf, sich aus ethischen, administrativen oder anderen praktischen Gründen zu entscheiden, keinem der Teilnehmer einer Untersuchung eine Intervention vorzuenthalten, so Shadish, Cook und Campbell (2002). Dies gilt auch für die vorliegende Untersuchung. Aus diesem Grund wurde das Studiendesign als nicht-experimentelle Feldstudie angelegt, bei der wissentlich auf eine Warte- oder Kontrollgruppe verzichtet werden musste (siehe Kapitel 4.1.2).

Auf die damit verbundenen Gefahren für die interne Validität gefundener Wirkzusammenhänge haben Shadish, Cook und Campbell (2002, S. 55ff.) ausführlich aufmerksam gemacht. Aus den von ihnen grundsätzlich herausgestellten neun Gefahren können alle als relevant für die vorliegende Arbeit betrachtet werden:

(1) Ausfall von Teilnehmern, (2) Selektion, (3) Geschichte, (4) Reifung, (5) Regression zur Mitte, (6) Testung, (7) Selektions-Interaktionen, (8) mehrdeutige zeitliche Reihenfolge und (9) Veränderung der Messinstrumente im Verlauf der Untersuchung wurden als plausible Gefahren identifiziert, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

Zu (1): Die größte Gefahr für die vorliegende Feldstudie bestand im möglichen Ausfall von Untersuchungsteilnehmern, da es sich um reale Business-Coaching-Fälle handelte und der Verlauf der Coachings nicht absehbar war: Neben der wesentlichen Frage, ob er schließlich als erfolgreich oder als nicht erfolgreich zu bilanzieren wäre, war der Umstand entscheidend, aber nicht absehbar und nicht kontrollierbar, ob bzw. inwieweit die Coaching-Partner die Teilnahme an der Studie oder darüber hinaus möglicherweise auch gleich die Fortsetzung des Business-Coachings beenden würden. Dieser Umstand sorgte dafür, dass mit der Einbeziehung von 73 realen Coaching-Fällen begonnen wurde, dann 59 in die Ausgangsstichprobe genommen wurden, um dann schließlich auf die hier vorliegende Stichprobe von 49 Teilnehmern zurückzugehen, die die erforderlichen methodischen Voraussetzungen erfüllten (mindestens drei Coaching-Sitzungen im Untersuchungszeitraum, wie dies in Kapitel 4.5 schon beschrieben wurde). Es entsprach dem Charakter der Feldstudie, dass diese Gefahr zwar bewusst beachtet wurde, aber nicht ausgeschlossen werden konnte.

Zu (2): Die zweitgrößte zu vermutende Gefahr für die interne Validität lag nach Auffassung des Autors in der Selbstselektion durch die Coaching-Partner: Die Entscheidung für ein Coaching bei Böning-Consult trafen die Unternehmen der Coaching-Partner oder diese selbst. Dabei suchten Firmen und/ oder Coaching-Partner sich die Coaches zumeist auf Grund von mündlichen Empfehlungen aus ihrem Kontaktnetzwerk aus. Dies kann zusätzlich eine Gefahr für die externe Validität darstellen, da eine Selektion die Generalisierbarkeit der gefundenen Ergebnisse grundsätzlich einschränkt (vgl. Kapitel 4.1.2).

Bortz und Döring (2006, S. 524ff.) schlugen die Verwendung einer Vergleichsgruppe durch Parallelisierung oder durch Matching zur Gefahrenreduktion für die interne Validität vor.

Da es sich im vorliegenden Fall um reale bezahlte businessbezogene Einzel-Coachings mit hochpositionierten Managern in Deutschland handelte, war es jedoch nicht möglich, entsprechende Führungskräfte aus den oberen Hierarchieebenen als Vergleichsgruppe zu

gewinnen. Des weiteren ist anzumerken, dass es nur sehr schwer möglich gewesen wäre, in einer Vergleichsgruppe ohne Intervention die gleichen Motivationsbedingungen herzustellen wie in der Interventionsgruppe mit hoch und mittel positionierten Führungskräften, die für ihr eigenes Anliegen ein bezahltes Coaching in Anspruch nahmen.

Zu (3): Als weitere mögliche Gefahr für die interne Validität könnte ein Geschichts-Effekt angesehen werden: Im Zeitraum der Datenerhebung (September 2006 bis Dezember 2007) begann im Frühsommer 2007 eine weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise, die ausgehend von einer Immobilienkrise in den USA weltweit zunächst zu Verlusten und Insolvenzen bei Unternehmen in der Finanzbranche führte und später auch deutlich spürbare Auswirkungen in der Realwirtschaft zeigte. Dies könnte einen Einfluss vor allem auf die untersuchten Manager aus der Bankenbranche gehabt haben (siehe Beschreibung der Untersuchungsstichprobe im Ergebnis-Kapitel). Diese Gefahr hielt sich aus zwei Gründen in Grenzen. Erstens waren bis zum Ende 2007 alle Coaching-Fälle für die Untersuchung aufgenommen und die deutlichen bis dramatischen Folgen der Krise eskalierten erst in 2008 nach der Beendigung der Datenerhebung. Zweitens umfasste die Gruppe der Manager aus der Bankenbereich nur vier Teilnehmer. Ob allerdings diese Krisensituation das Zustandekommen von weiteren Coachingprozessen und damit die Zusammensetzung der Stichprobe beeinflusst haben könnte, war nicht abschätzbar.

Zu (4): Einen weiteren kritischen Punkt für die interne Validität könnte ein Reifungseffekt darstellen. Eine Erklärung für die gefundenen Ergebnisse des Coachings könnte hiernach sein, dass die Coaching-Partner unabhängig vom durchgeführten Coaching ihre Lernfelder selbstständig verbessert hatten.

Zu (5): Die Regression zur Mitte wäre als weiteres methodisches Problem für die interne Validität der gefundenen Ergebnisse vorstellbar. Es könnte sein, dass gerade Coaching-Partner mit akut besonders niedrigen Werten ihrer Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung oder temporären Einbußen ihrer allgemeinen Leistungsfähigkeit vom Unternehmen für ein Coaching vorgeschlagen worden waren oder von sich aus entschieden, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Unabhängig vom Coaching selbst könnten sich diese Werte nach Beginn der Erhebung schnell wieder auf das ursprüngliche Maß normalisiert haben, weil der Auslöser dieser Werte (z.B. eine Erkrankung, eine Scheidung oder ein Todesfall) immer weniger akut war.

Um die Gefahren eines Regressions- oder eines Reifungseffektes bei einem Versuchsdesign mit Erst- und Abschlussmessung ohne Kontrollgruppe zu reduzieren, schlugen Shadish, Cook und Campbell (2002) die prinzipielle Möglichkeit vor, einen weiteren Messzeitpunkt mit einigem zeitlichen Abstand vor der Erstmessung einzurichten, um natürlich auftretende Veränderungen der Untersuchungs-Teilnehmer sichtbar zu machen, die nicht auf die Intervention zurückzuführen waren. Unter den gegebenen Umständen war dieses Vorgehen jedoch ausgeschlossen, da ein reiner Untersuchungskontakt vor einem das Coaching einleitenden Kontakt nicht möglich war. Eine reine Wartegruppe war aus den schon oben genannten Gründen ebenfalls nicht durchführbar (siehe Kapitel 4.1.2).

Zu (6): Weiterhin kritisch für die interne Validität hätten sich Reaktivitätseffekte der Coaching-Partner durch die (wiederholten) Messungen ausgewirkt haben können. So könnten

die Coaching-Partner durch eine wiederholte Beantwortung der gleichen Fragen alleine durch die Vertrautheit mit dem Fragebogen bei der zweiten Messung passendere Antworten gegeben haben bzw. akkuratere Einschätzungen vorgenommen und somit relativ unabhängig vom Coaching höhere Werte erzielt haben. Dies betrifft alle zur Erst- und Abschlussmessung erhobenen Werte, also die Ergebniskriterien des Coachings, die Kompetenzeinschätzungen der Coaches sowie die Selbstaufmerksamkeit und die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung. Da einer suggestiven Beeinflussung durch zu viel Vorinformation über die Instrumente vorgebeugt werden sollte, wurde nur in allgemeiner Form über Inhalte und Richtung der verwendeten Instrumente informiert. Insgesamt kann die Gefahr eines Reaktivitätseffektes bei dem vorliegenden Design deshalb nicht vollständig ausgeschlossen werden.

Zu (7): Interaktionen des Selektionseffekts mit dem Geschichtseffekt einerseits bzw. mit dem Reifungseffekt andererseits sind ebenfalls prinzipiell denkbar.

Erstens ist es z.B. vorstellbar, dass durch die finanzielle Mehrbelastung in der Finanzbranche aufgrund der Krise vermehrt Einsparungen und Budgetkürzungen vorgenommen worden waren, weswegen gerade aus diesem Bereich weniger Coaching-Partner als sonst üblich ein Coaching in Anspruch nahmen, und zwar insbesondere Coaching-Partner aus dem Mittelmanagement, da dort im Vergleich zu den höheren Hierarchieebenen das Budget ein weit relevanterer Faktor für die Entscheidung zur Inanspruchnahme eines Coachings zu sein schien. Somit könnte die Selbstselektion der Coaching-Partner durch einen Geschichtseffekt möglicherweise verstärkt worden sein. Diese Gefahr konnte nicht kontrolliert werden, da kein steuernde Einfluss auf die Unternehmen möglich war.

Zweitens ist vorstellbar, dass vor allem jene Personen am Coaching teilgenommen haben könnten, die generell die Tendenz zur aktiven Problembewältigung aufwiesen. Diese Tendenz könnte dazu geführt haben, dass die Coaching-Partner relativ unabhängig von der Coaching-Maßnahme einen größer werdenden Transfererfolg verbuchen konnten und ihre Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung steigerten. Gegen diese Möglichkeit lassen sich zwei Beobachtungen anführen: Erstens das explizit geäußerte subjektive Erleben eines hohen Coaching-Erfolgs der verschiedenen Coaching-Partner während des Prozesses. Zweitens die Tatsache, dass sich die Führungskräfte vor dem Coaching in ihrer Selbstwirksamkeitserwartung (und damit wahrscheinlich auch in ihrer aktiven Problembewältigung) nicht nennenswert von der Normierungsstichprobe unterschieden. Damit erscheint es wahrscheinlicher, dass die beobachteten Effekte vermutlich auf das Coaching zurückzuführen waren.

Zu (8): Die von Shadish, Cook und Campbell (2002) angesprochene Gefahr der mehrdeutigen zeitlichen Reihenfolge hingegen konnte durch das Versuchsdesign mit Erst- und Abschlussmessung weitgehend ausgeschlossen werden.

Zu (9): Effekte durch die Veränderung der Messinstrumente konnten als Gefahr für die interne Validität der vorliegenden Studie ebenfalls ausgeschlossen werden, da die Erhebungsinstrumente während des Erhebungszeitraums nicht verändert wurden.

Weitere potentielle Störfaktoren in der vorliegenden Arbeit könnten die Länge der Intervalle zwischen den Coaching-Sitzungen und die Dauer der Coaching-Prozesse darstellen: Die Intervalle zwischen den einzelnen Sitzungen eines Coaching-Partners sowie über alle Teilnehmer hinweg waren unterschiedlich lang. Dies variierte einerseits durch die akute Bedarfslage der Coaching-Partner, andererseits durch die jeweilige Terminlage von Coaching-Partner und Coach. Nach dem vorliegenden Coaching-Verständnis stellt die unterschiedliche Länge der Intervalle aber keine prinzipielle Problematik für den Coaching-Prozess dar, da der individuellen Verarbeitung der Sitzungen ein stärkeres Gewicht zugeschrieben wird. Dazu gehören neben den o.g. Gründen auch unterschiedliche Transfermöglichkeiten. So gehört es zum Coaching-Prozess, v.a. bei Führungskräften mittlerer Führungsebenen, dass Hausaufgaben vergeben wurden. Außerdem wurden die Testbatterien zum Ausfüllen in der Zeit nach den Coaching-Sitzungen ausgehändigt (vgl. Kapitel 4.4).

Beide Maßnahmen sind als zusätzliche Interventionen zur Coaching-Maßnahme zu betrachten und füllten damit den Zeitraum zwischen zwei Coaching-Sitzungen ganz unterschiedlich und individuell aus. Bei Topmanagern und Seniormanagern, also auf den obersten und oberen Hierarchieebenen, wurden keine Hausaufgaben direkt vergeben, da dieser Interventionsstil nicht dem dominierenden Habitus dieser Zielgruppe und somit auch nicht dem Coaching-Ansatz von Böning-Consult entspricht. Hier wurden folglich die Anreize und Empfehlungen für den Transfer in den Arbeitsalltag weniger direkt gegeben. Die Untersuchung spiegelte jedoch auch hier die Erkenntnis aus der langjährigen Berufserfahrung wider, dass diese hochpositionierten Führungskräfte fast ausschließlich in den Sitzungen selbst „lernen“ und das zu Transferierende unmittelbar übernehmen – oder ausschließen. Sie sind es gewohnt, die Tiefe der Reflexion oftmals nicht nur von der Komplexität des zu bearbeitenden Inhalts, sondern von der zur Verfügung stehenden Zeit abhängig zu machen und schnell zu entscheiden. Dies taten sie anscheinend auch im Rahmen des Coachings. Wie viel Zeit sie letztlich ihrem „Lernfeld“ zwischen zwei Coaching-Sitzungen widmeten, war sehr unterschiedlich und von Seiten der Coaches nicht zu kontrollieren.

Aufgrund der anfallenden Stichprobe konnte zudem jeweils nur der erste Abschnitt eines gesamten Coaching-Prozesses im Erhebungszeitraum erfasst werden. Faktisch fand in allen Fällen, die in die Untersuchung eingingen, eine Fortsetzung des Coaching-Prozesses (z.T. weit) über die zeitbegrenzte Teilnahme an der Untersuchung hinaus statt.

Die möglichen Störfaktoren (die Länge der Intervalle zwischen den einzelnen Coaching-Sitzungen und die zeitliche Dauer des Coaching-Prozesses) wurden nicht als Kontrollfaktoren in das Design aufgenommen. Es wurde angenommen, dass vielmehr die Anzahl der bisherigen Coaching-Sitzungen die wesentliche(re) Einflussvariable war. Dass in der Zeit zwischen den einzelnen Sitzungen keine großen Interventionseffekte erwartet wurden, lag z.T. an der Beobachtung der fokussierten Ausrichtung der Coaching-Partner auf Arbeit überhaupt und an ihrer umfangreichen Arbeitszeit, sowie nicht zuletzt an den Beschreibungen der Coaching-Partner selbst, die von der Konzentration ihrer Selbstreflexion auf die Coaching-Sitzungen berichtet hatten. Es wurde deshalb angenommen, dass die Effekte des Coachings weit überwiegend durch die Teilnahme in dieser frühen Phase des Coaching-Prozesses während der Coaching-Sitzungen selbst hervorgerufen wurden oder werden konnten. Die

Dauer der Intervalle zwischen den Sitzungen bzw. die zeitliche Dauer des Coaching-Prozesses wurden daher als nachrangige Einflussvariablen eingestuft.

6.4.2.2 Standardisierung des Coaching-Prozesses

In der vorliegenden Untersuchung fand keine Standardisierung des Coaching-Prozesses, sondern nur die Gestaltung des theoretischen wie praktischen Rahmens statt. Es wurden weder Themen, noch Methoden, noch die Dauer der Coaching-Prozesse bzw. -Sitzungen vereinheitlicht, da dies dem hier praktizierten Coaching-Ansatz (siehe Kapitel 3.5.2) widersprochen hätte. Die Sinnhaftigkeit einer zu stark ausgeprägten Standardisierung von Coaching-Prozessen gilt als höchst fragwürdig und ist Gegenstand vieler Fachdiskussionen (vgl. auch Greif, 2005). Zwar ist eine Standardisierung prinzipiell vorstellbar und auch relativ gut durchführbar, wenn homogene Fragestellungen wie z.B. das Prokrastinationsverhalten bei Studenten untersucht werden, wie dies beispielsweise von Schmidt und Thamm (2008 zitiert nach Greif, 2009), Webers (2008) und Offermanns (2004) vorgenommen wurde. Oder auch bei Themen, wie die Verbesserung der Vertriebsleistung (Shannahan et al., 2012; Wheeler, 2011), der Umgang mit Stress (Krum, 2012; Ladegard, 2011), die Erhöhung der Fahrsicherheit bei Berufsfahrern (Passmore & Velez, 2012), die Rollen-Veränderung bei Neupositionierungen von Managern (Reynolds, 2011), Hilfestellung für Manager, die auf Grund ihres Verhaltens von akuter Entlassung bedroht waren (Sargent, 2011), die Erhöhung der Selbstwirksamkeitserwartung (Baron & Morin, 2010), die Entwicklung der emotionalen Kompetenz (Wasylyshyn et al., 2006) oder die Veränderung der Verhandlungsführung (Thoele, 2004).

Bei heterogenen Themen- und Zielstellungen (wie in der vorliegenden Untersuchung) aber stellt sich die Lage anders dar. Hier ist eine Standardisierung nur begrenzt möglich bzw. sinnvoll. Dies bedeutet jedoch gleichzeitig, dass die Replizierbarkeit dieser Coaching-Ergebnisse bzw. ihre Vergleichbarkeit mit den Prozessen anderer Coaches nur als eingeschränkt angenommen werden kann. Eine Überprüfung der hier berichteten Befunde in Folgestudien erscheint deshalb unbedingt sinnvoll.

6.4.2.3 Erst- und Abschlussmessung: Einschätzung der Veränderung

Durch das Versuchsdesign mit den beiden Messzeitpunkten Erst- und Abschlussmessung ohne Evaluations-Daten zur Zwischenmessung (siehe Abbildung 13 in Kapitel 4.4) lassen sich nur Aussagen über die Höhe der Veränderung zwischen Erst- und Abschlussmessung machen, nicht jedoch über ihren Verlauf. Die Veränderung von der Erst- zur Abschlussmessung könnte u.a. durch einen linearen Trend oder durch ein beschränktes bzw. ein exponentielles Wachstum gekennzeichnet sein. Der zugrundeliegende Trend bestimmt dabei die Stärke der Effekte einer einzelnen Coaching-Sitzung und auch, wann die jeweilige Coaching-Sitzung stattfindet. Es konnte auf Grundlage der Studie keine zweifelsfreie Schätzung des Effektes der Coaching-Sitzungen auf die Stärke der Veränderungen

vorgenommen werden, da die Testausgabe-Muster für die Coaching-Partner unregelmäßig waren (vgl. Kapitel 4.4).

In der vorliegenden Arbeit wurde versucht, diesem Problem zu begegnen, indem die Coaching-Partner gemäß ihrer Sitzungszahl in zwei etwa gleich große Gruppen mit weniger und mehr Sitzungen bis zur Abschlussmessung eingeteilt wurden. So ließ sich prüfen, ob die Veränderung bei Coaching-Partnern mit weniger Sitzungen im Vergleich zu Coaching-Partnern mit mehr Sitzungen kleiner oder genauso groß ausfallen würde. Wenn die Veränderungen in beiden Teil-Gruppen gleich groß ausfielen, wären die Ergebnisse eher als Hinweise auf ein beschränktes Wachstum zu werten. Wäre die Veränderung bei Coaching-Partnern mit weniger Sitzungen kleiner, so könnten die Ergebnisse nicht eindeutig interpretiert werden.

Die in der vorliegenden Arbeit gefundenen Ergebnisse wurden im Sinne eines beschränkten Wachstums interpretiert, da die Coaching-Partner mit weniger Sitzungen bereits vergleichbar große Veränderungen im Verlauf des Coachings berichteten wie Coaching-Partner mit mehr Sitzungen. Zukünftige Untersuchungen sollten diese ersten Hinweise genauer absichern, etwa durch eine Erhebung der relevanten Veränderungen zu einer Zwischenmessung.

6.4.3 Auswertung und Interpretation

Bei der Auswertung und Interpretation der gefundenen Ergebnisse sind zwei mögliche Gefahren zu beachten: Die Wahrscheinlichkeit einer Kumulierung bzw. Inflation des Fehlers 1. Art (einen tatsächlich nicht vorhandenen Unterschied fälschlicherweise als signifikant anzunehmen) durch multiple Tests an derselben Stichprobe sowie die Wahrscheinlichkeit für einen Fehler 2. Art (einen tatsächlich vorhandenen Unterschied fälschlicherweise als nicht signifikant anzunehmen) aufgrund zu geringer Teststärke bzw. Power der durchgeführten Tests.

α-Fehler-Kumulierung

Bei der Durchführung multipler Tests an derselben Stichprobe besteht grundsätzlich die Gefahr einer Kumulierung bzw. Inflation des α-Fehlers, d.h. der globalen Erhöhung der Wahrscheinlichkeit für einen Fehler 1. Art. Denn die Wahrscheinlichkeit, eine nicht zutreffende Alternativhypothese fälschlicherweise anzunehmen, wird umso größer, je mehr Einzelvergleiche mit derselben Stichprobe getestet werden.

Um diese Gefahr ausschließen zu können, lassen sich verschiedene Korrektur-Berechnungen des α-Niveaus anstellen. Hierzu wird das lokale α-Niveau (für den jeweiligen Einzelvergleich) mittels Korrektur-Berechnungen auf Basis des globalen α-Niveaus (für die gesamte Hypothesengruppe) und der Anzahl der Einzelvergleiche angepasst bzw. korrigiert, etwa mittels Bonferroni-Korrektur, Bonferroni-Holm-Prozedur, False Discovery Rate (FDR) bzw. Benjamini-Hochberg Prozedur (vgl. Benjamini & Hochberg, 1995), Tukey T-Methode oder Dunnett-Prozedur.

Die Gefahr einer α-Fehler Kumulierung besteht im vorliegenden Fall wegen der großen Anzahl der durchgeführten Mittelwertsvergleiche vor allem bei den Vergleichen der Persönlichkeitsmerkmale der Führungskräfte und der Normierungsstichproben.

Zu geringe Teststärke (Power)

Neben der Gefahr eines Fehlers 1. Art besteht auch das Risiko, einen Fehler 2. Art zu begehen. Die Wahrscheinlichkeit für den Fehler 1. Art ist in der Regel bereits auf kleinem Niveau festgelegt. Eine kleine Wahrscheinlichkeit für den Fehler 1. Art geht gleichzeitig mit einer tendenziell höheren Wahrscheinlichkeit für den Fehler 2. Art einher. Daher stellt sich zunächst die Frage nach der angemessenen Höhe des Fehlers 2. Art.

Cohen (1969) empfiehlt hierzu, bei einer Wahrscheinlichkeit für den Fehler 1. Art von 5% eine maximal viermal so hohe Wahrscheinlichkeit für den Fehler 2. Art zu akzeptieren. Daraus ergibt sich für den jeweiligen Test eine notwendige Teststärke (auch: Power, Sensitivität) von mindestens 80%. Bortz und Döring (2006) gehen sogar noch einen Schritt weiter und fordern, dass Tests unterhalb einer Teststärke von 50% gar nicht erst berechnet bzw. publiziert werden sollten.

Um zu überprüfen, wie hoch die Wahrscheinlichkeit für einen Fehler 2. Art in der vorliegenden Arbeit tatsächlich ist, ließe sich post-hoc auf Basis des Signifikanzniveaus, der Stichprobengröße und der jeweiligen Effektstärke die entsprechende Teststärke der einzelnen Tests berechnen, etwa mit dem Programm G*Power.

Die Berechnung der Teststärke wird insbesondere bei der Untersuchung der Minimum-Effekt Nullhypothesen bedeutsam, da eine zu geringe Teststärke dazu führen kann, dass eine nicht zutreffende Minimum-Effekt-Hypothese fälschlicherweise angenommen wird.

In der vorliegenden Arbeit wurden keine α-Fehler-Korrekturen und keine Power-Analysen angestellt. Dies erschien nicht notwendig, da selbst bei dem Ausschluss einzelner falscher Ergebnisse die generelle Richtung der Gesamtheit aller entsprechend ausfallenden Ergebnisse weiterhin erhalten bleibt.

Die Aussagekraft eines einzelnen Ergebnisses für sich betrachtet sollte aufgrund der zuvor beschriebenen Gefahren nur unter Vorbehalt betrachtet und nur sehr vorsichtig interpretiert werden. Die Vielzahl aller erhaltenen Ergebnisse stützt in ihrer Gesamt-Tendenz hingegen weiterhin die hier vorgenommene generelle Aussage, selbst wenn einzelne Ergebnisse möglicherweise als nicht zutreffend zu betrachten sein sollten.

Denn bei der vorliegenden Forschungsarbeit handelt es sich in weiten Teilen um eine explorative Studie, die aufgrund erster, noch eingehender zu überprüfender und zu konkretisierender Erkenntnisse vor allem eine hypothesengenerierende Funktion in einem neuen Forschungsthema/Forschungsfeld aufweist. Dieses Ziel konnte trotz der zuvor beschriebenen Limitationen erreicht werden. In diesem Sinne wurde bei den Darstellungen der verschiedenen Ergebnisse bzw. in der Diskussion jeweils auf die Notwendigkeit weiterer empirischer Untersuchungen und der statistischen Überprüfung hingewiesen.

6.4.4 Evaluation des Coachings

Bei der kritischen Betrachtung der erfolgten Evaluation der Coaching-Maßnahmen muss zunächst unterschieden werden zwischen dem Zeitpunkt der Erstmessung der Ergebniskriterien *Private* und *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* sowie *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung* einerseits – die jeweils vor der ersten Coaching-Sitzung gemessen wurden – und dem Zeitpunkt der Erstmessung der vier weiteren Ergebniskriterien *Zielerreichungsgrad, Nutzen, Zufriedenheit* und *Transfer* sowie der drei Kompetenzkriterien *Kommunikationsstil*, *Vorgehen* und *Zielbezogenheit* der Coaches andererseits – die direkt im Anschluss an die erste Coaching-Sitzung gemessen wurden, in der bereits inhaltliche Themen bearbeitet worden waren.

Mit Bezug auf Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) ist zu diskutieren, was mit der Erhebung der Evaluationskriterien zur Erstmessung tatsächlich gemessen wurde. Er wies darauf hin, dass die Ergebnisse einer Intervention direkt im Nachgang zu einer Sitzung bzw. mit einem gewissen zeitlichen Abstand in Form einer Follow-Up-Messung erhoben werden können bzw. sollten. Bezüglich der Ergebniskriterien *Private* und *Öffentliche Selbstaufmerksamkeit* sowie *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung* kann davon ausgegangen werden, dass die Erstmessung eine vom Coaching unbeeinflusste „Baseline“ darstellt, weshalb ein Vergleich mit der Abschlussmessung angestellt werden kann. Bezüglich der Aspekte *Zielerreichungsgrad*, *Nutzen* und *Zufriedenheit* sowie *Kommunikationsstil*, *Vorgehen* und *Zielbezogenheit* der Coaches ist hingegen davon auszugehen, dass für die erste Sitzung schon die Ergebnisse des Coachings von den Coaching-Partnern eingeschätzt werden konnten.

Es ist dabei zu bedenken, dass das 4-Ebenen-Modell von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) ursprünglich für die Evaluation von Trainings entwickelt wurde, die durch ihr häufig nur einmaliges und zeitlich stark begrenztes Auftreten gekennzeichnet sind. Im Gegensatz dazu beschreibt Business-Coaching einen zeitlich länger andauernden Prozess mit verschiedenen, aber z.T. sich auch wiederholenden Interventionspassagen. Daher lassen sich die mit dem Evaluations-Modell verbundenen Annahmen von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) nicht eins zu eins auf den Kontext des Business-Coachings übertragen. Vergleichbarer werden diese Annahmen jedoch dann, wenn man statt des gesamten Coaching-Prozesses jede einzelne Coaching-Sitzung als jeweils eigenständige Interventionsmaßnahme betrachtet, deren Wirkung auf den von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) genannten Ebenen untersucht wird. Somit stellt der Vergleich von Erstmessung und Abschlussmessung als zusammenfassende Betrachtung des gesamten bis dahin durchgeführten Coaching-Prozesses sozusagen die „Summe“ der Ergebnisse jeder einzelnen Coaching-Sitzung dar.

6.4.4.1 Coaching-Evaluations-Fragebogen

Mit dem Coaching-Evaluations-Fragebogen wurden von den sieben Ergebniskriterien vier erhoben: der Zielerreichungsgrad, der Nutzen, der Transfer und die Zufriedenheit (vgl. Anhang C).

An erster Stelle soll im Rahmen der Limitationen des Coaching-Evaluations-Fragebogens auf die *Transfer*-Messung eingegangen werden: Auch wenn die konkrete Frage nach dem

Transfer lautete „Wie konkret konnten Sie die bisher im Coaching vereinbarten Maßnahmen in Ihrem Arbeitskontext umsetzen?“ (siehe Anhang C), ist es möglich, dass die Coaching-Partner diese Frage zum Bearbeitungszeitpunkt auf direkt im Gespräch sich entfaltende Transfermöglichkeiten in der aktuellen Coaching-Sitzung bezogen haben (möglicherweise wegen der im Coaching-Gespräch ausgelösten Wirkungen oder mangels einer unmittelbar gesehenen Transfermöglichkeit in den Arbeitsalltag). Oder dass sie durch eine vorherige Ressourcenaktivierung durch den Coach in der aktuellen Coaching-Sitzung vor allem zukünftige Transfermöglichkeiten antizipierten und bewerteten, weil sie ein Erfolgsgefühl hatten und unmittelbar zuversichtlicher bezüglich der Umsetzung wurden.

Somit könnte es drei alternative Interpretationsansätze für das Ergebnis der Erstmessung geben: Es sollte differenziert werden zwischen

a) Transfer-Aspekten, die die Coaching-Partner bereits während der ersten Coaching-Sitzung umsetzen konnten,

b) Aspekten, deren Umsetzung sie bereits in der Sitzung zwar antizipierten, aber noch nicht durchgeführt hatten, und

c) Aspekten, die sie zum Bearbeitungszeitpunkt noch gar nicht einschätzen, sondern erst später konkret umsetzen und bewerten konnten.

Um Indizien dafür zu erhalten, welche der zuvor genannten Betrachtungsweisen und Erklärungsansätze am wahrscheinlichsten wäre, wurden eingehend die Nennungen zu den einzelnen Transfer-Aspekten im Vergleich von Erst- und Abschlussmessung (Kapitel 5.4.7) betrachtet. Es zeigte sich, dass zur Erstmessung offenbar einige Transfers bereits tatsächlich in der Sitzung selbst geleistet oder antizipiert worden waren bzw. antizipiert werden konnten (so z.B. die Optimierung von zukünftigen Sitzungen und Meetings, die Weiterentwicklung der Führungskompetenz oder die Akzeptanz von Anregungen, Optionen, Hinweisen, etc.). Welcher der genannten Erklärungsansätze hier am ehesten greifen könnte, konnte aber auf Grund der begrenzten Differenziertheit der Angaben und des daraus resultierenden Ergebnisses nicht eindeutig bestimmt werden. Ein wichtiges Indiz spricht jedoch dafür, dass die Teilnehmer zur Erstmessung den Transfer noch gar nicht einschätzen konnten: Nur etwa die Hälfte der Coaching-Partner, die eine Bewertung abgaben, nannten zur Erstmessung einen inhaltlichen Transfer-Aspekt. Die andere Hälfte machte zur Erstmessung entweder gar keine Nennung oder gab an, noch keine Transfer-Möglichkeit gehabt zu haben.

Die Bewertung des Transfers zur Erstmessung stellt wie zuvor beschrieben wahrscheinlich eine Mischung dar aus bereits schon in der Coaching-Sitzung selbst transferierten Aspekten (z.B. des Kommunikationsstils, der eingenommenen Perspektive, vorgenommener Bewertungen), antizipierten transferierbaren Aspekten (z.B. auf das künftige eigene Sitzungsverhalten oder auf den Umgang mit Mitarbeitern) und solchen Aspekten, die noch nicht konkret/ spezifisch benannt oder umgesetzt werden konnten, für die aber schon antizipativ eine eher diffuse Bewertung potentieller Transfer-Möglichkeiten vorgenommen wurde. Das Verständnis der Coaching-Partner über den Transfer bzw. die jeweilige Akzentsetzung der verschiedenen Transfer-Aspekte schien sich dabei z.T. erkennbar zu unterscheiden.

Ein Vergleich zwischen Erstmessung und Abschlussmessung wurde als legitim erachtet, da auch eine allgemeine/ abstrakte Bewertung potentieller Transfer-Aspekte bei den zielorientierten und handlungsorientierten Führungskräften als relativ umsetzungswahrscheinlich angenommen wurde. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die Angaben zur Abschlussmessung konkreter waren, was als Indiz für einen zunehmenden Transfer gewertet werden könnte, der sich nach dem oben und nachfolgend beschriebenen Transfer-Verständnis (vgl. Kapitel 6.5.3) richtet.

Manches hier für den Transfer Gesagte galt auch für den Nutzen. Der *Nutzen* war für die Coaching-Partner – wie weiter oben schon erwähnt – anscheinend schwer von den anderen Ergebnis-Kriterien zu unterscheiden, wofür inhaltliche Aussagen der Untersuchungsteilnehmer sprechen (unter der Nutzen-Kategorie „Welcher Nutzen?“ wurden z.B. die folgenden Einzelnennungen zusammengefasst: „Noch nicht definiert; Entwicklung beobachten und steuern, dann Definition ‚Nutzen‘ “; „Heute kamen eher grundsätzliche Aspekte zur Sprache, weniger praxisbezogen“; „Abwartend, Gesamtprozess mit Vorgesetzten“).

Die Konsequenz an dieser Stelle scheint zu sein, dieses Item in künftigen Untersuchungen für die Teilnehmer inhaltlich deutlicher zu erfassen und interpretationsfrei in einen Fragebogen oder ein Interviewformat zur Evaluation aufzunehmen. Dazu wären im Vorfeld ein stärkerer Wert auf die Erläuterung der Nutzen-Bewertung zu legen, die mögliche Nutzen-Dimension in Form von Beispielen zu verdeutlichen und die Absicht dieses Kriteriums ausführlicher darzustellen.

Auch könnte eine verbale Beschreibung in Interview-Form (z.B. mit dem Coaching-Explorer; Johanning & Greif, 2013; Greif, 2011) u.U. zu einer ergiebigeren Beschreibung und besseren Einschätzung führen. Auf beides war in der vorliegenden Arbeit aus Aufwandsgründen verzichtet worden und um das Antwortverhalten der Coaching-Partner nicht zu beeinflussen. Darüber hinaus scheint es überlegenswert, bei stark handlungsorientierten Zielgruppen auf sehr elaborierte Bewertungskriterien und Einschätzungsskalen bewusst zu verzichten, weil eine aus psychologischer Sicht reizvolle Differenzierung bei diesen eventuell zu einer zu abstrakten Beschreibung oder u.U. sogar zu einer Abwehr führen könnte. Robusteren oder an äußerlichen Ankern leichter festmachbaren Kriterien wäre vermutlich der Vorzug zu geben.

In der vorliegenden Arbeit war davon abgesehen worden, aufgrund der dargestellten Schwierigkeiten auf das Nutzen-Item bzw. auf die Fragestellung ganz zu verzichten – wegen der möglichen Bedeutung dieses Kriteriums und in der Erwartung, dass zukünftige Forschungsarbeiten hier würden weitere Erkenntnisse liefern können.

Der Aspekt der Zufriedenheit wurde in der vorliegenden Arbeit lediglich mittels einer einfachen Frage erhoben (vgl. Anhang C), um die Vergleichbarkeit mit anderen Studien zu ermöglichen. In zukünftigen Forschungsarbeiten sollte jedoch darüber hinausgehend Sorge dafür getragen werden, die Zufriedenheit spezifischer zu erfassen, indem verschiedene Aspekte bzw. Dimensionen der Zufriedenheit herausgearbeitet und verglichen werden. Zwar war dies in der vorliegenden Arbeit schon im Ansatz mit der Verwendung der verschiedenen Kompetenz-Kriterien (Kommunikationsstil, Vorgehen, Zielbezogenheit) zur Einschätzung der Coaches intendiert gewesen, aber damit noch nicht befriedigend gelöst worden. Eine

Spezifizierung und Verknüpfung dieser Kriterien könnte hier weiterführen. Auch könnten die Zufriedenheitseinschätzungen auf bestimmte Zielgruppen oder umgrenzte Themen fokussiert und damit aussagekräftiger und vergleichbarer gestaltet werden (vgl. Kapitel 6.3.1.1).

Die methodisch problematische zeitliche Nähe des inhaltlichen Coaching-Fazits und der damit in Zusammenhang stehenden emotionalen Verfassung am Ende der einzelnen Coaching-Sitzung und der im Unterschied dazu auf einer Metaebene liegenden wissenschaftlichen Evaluation konnte nicht vermieden werden, weil einerseits das inhaltliche Fazit zum regulären Coaching-Prozess gehörte und andererseits aus Untersuchungsgründen das Erfassen der Sitzungsbewertung unmittelbar im Anschluss erforderlich war, um die erforderlichen Daten überhaupt zu erhalten: Eine reguläre Verzögerung der Sitzungs-Evaluation hätte die Unmittelbarkeit des Sitzungserlebens möglicherweise zugunsten nicht kalkulierbarer Erinnerungseffekte verschoben, da die Aufmerksamkeit der Untersuchungsteilnehmer durch die Tagesabläufe sofort auf andere Themen und Arbeiten hätte gelenkt werden können. Außerdem wäre zusätzlich das Risiko erhöht worden, dass es bei den Teilnehmern aus Belastungsgründen zu nennenswerten Verlusten beim Ausfüllen der weiteren Instrumente hätte kommen können.

Aus heutiger Sicht erscheint zudem die Differenzierung der Kompetenzkriterien Kommunikationsstil, Vorgehen und Zielbezogenheit nicht klar genug. Für die Teilnehmer war es möglicherweise schwierig, allein aufgrund der gewählten Begrifflichkeiten Überschneidungen und Unterschiede auszumachen. (Das Kriterium „Kommunikationsstil“ sollte sich stärker auf die direkte Interaktion zwischen Coach und Coaching-Partner beziehen, während das Kriterium „Vorgehen“ eher die Gestaltung des gesamten Coaching-Prozesses fokussieren sollte.) Die Kriterien sollten in Zukunft mehr spezifiziert und jeweils durch Beispiele vor dem Ausfüllen verdeutlicht werden.

6.4.4.2 Fragebogen „Themen im Coaching“

Das nur bipolare Antwortformat des Fragebogens „Themen im Coaching“ war mit der Absicht eingesetzt worden, klarere Schwerpunkt-Nennungen zu erhalten als wenn den Teilnehmern der Studie eine mehrstufige Antwortskala zur Verfügung gestanden hätte. Diese Entscheidung führte allerdings faktisch dazu, dass als behandelte Themen dort viele Themen angekreuzt wurden, auch wenn sie in der Sitzung nur eine kurze Erwähnung gefunden, aber keinen Schwerpunkt dargestellt hatten. Bei der Beantwortung des Fragebogens folgte daraus eine „Inflation“ der wahrgenommenen Themen – ohne jede Gewichtung. Anscheinend war in diesem Fall die gestützte Antwortkategorie (Ja/ Nein) zu eng, da durch die fehlende Abstufung der Bearbeitungsintensität bzw. des Gewichtes keine exakte Einschätzung der tatsächlichen Bedeutung oder des zeitlichen Aufwandes für das Thema hatte vorgenommen werden können. Aus der Nachbetrachtung heraus ist festzustellen, dass das voraussichtliche Antwortverhalten der Führungskräfte seitens des Autors falsch eingeschätzt worden war, weshalb für die Zukunft die übliche Verwendung einer mehrstufigen Likert-Skala (fünf bis sieben Stufen) vorzuziehen wäre.

Warum die Manager ein anderes Antwortverhalten zeigten als erwartet, kann nur vermutet werden:

Möglicherweise wollten die Führungskräfte der vorliegenden Untersuchung ihre besondere inhaltliche Aufmerksamkeit dokumentieren und haben ohne die sonst übliche Prioritäten-Gewichtung all jene Items angekreuzt, die überhaupt aufgeführt worden waren.

Es ist auch möglich, dass zwar bei den offenen Fragen des Evaluationsfragebogens, die zudem sehr prozessorientiert ausgerichtet waren, die Zurückhaltung der Coaching-Partner mangels Analyse-Kompetenz ausgeprägt war, bei den gestützten Antwortmöglichkeiten aber viele inhaltliche Anker gesehen wurden (vielleicht um eine sonst nicht signalisierte Intensität der Coaching-Sitzungen zu vermitteln), wodurch die Zahl der Themen-Nennungen sozusagen „überschoss“.

Es besteht auch die Möglichkeit einer anderen Interpretation: Vielleicht drückt sich in der Vielzahl der Ankreuzungen ein unerwartetes Ausmaß an neu gelernter Aufmerksamkeit und Blickweite aus, zu der die Führungskräfte aufgrund des Coaching-Prozesses überhaupt erst gekommen waren.

Auf jeden Fall ist an dieser Stelle in künftigen Untersuchungen eine Verbesserung durch eine differenziertere Antwortskala anzustreben, die die Anforderungen der Gewichtung und der Eindeutigkeit der coachingrelevanten Bearbeitung zweifelsfreier erfüllt.

6.5 Ausblick auf künftige Forschungsarbeiten

6.5.1 Möglichkeiten zur Verbesserung des Forschungsdesigns unter Feldbedingungen

Aufgrund der erlebten grundsätzlichen Schwierigkeiten, potentielle Coaching-Partner randomisiert zu einer Interventions- oder Kontrollbedingung im Sinne einer klassischen RCT-Studie zuzuteilen, wird als denkbare Alternative zur Bildung einer Vergleichsgruppe eine Parallelisierung der Untersuchungsteilnehmer gemäß Hierarchieebene, Alter, Geschlecht und Führungserfahrung vorgeschlagen (vgl. Bortz & Döring, 2006). Als möglicher Pool für die Parallelisierung könnten dabei Kollegen der Coaching-Partner aus der gleichen Firma dienen (am besten aus einem Großkonzern mit relativ vielen Führungskräften), sofern die politische Situation in den Unternehmen dies zuließe und der reale Coaching-Partner sich damit einverstanden erklären würde. Auch wenn der Realisierbarkeit dieser gedachten Alternative nur geringe Chancen eingeräumt werden, könnte sie bei einer langjährigen Kundenbeziehung zwischen Unternehmen und Berater gelingen, weshalb der Versuch lohnenswert wäre. Aus inhaltlicher Sicht hätte dies den Vorteil, das Umfeld des Coaching-Partners mit in den Coaching-Prozess einbeziehen zu können und dabei möglicherweise die Akzeptanz für Coaching in der betreffenden Firma allgemein erhöhen zu können.

Am ehesten erscheint dies nach den gegebenen Umständen in Deutschland nach der Einführung eines 360°-Feedbacks für Führungskräfte in einem Großkonzern oder in einer großen öffentlichen Institution realisierbar, die offen sind für eine wissenschaftlich begleitete Erfolgsuntersuchung, um einen Kosten-Nutzen-Vergleich vornehmen zu können - wie Grant

et al. (2009) dies z.B. schon in Australien (im Gesundheitsbereich) durchführen konnten. Mit diesem Vorgehen könnte vermutlich eine große Ähnlichkeit der möglichen Störvariablen von Interventions- und Vergleichsgruppe sichergestellt werden.

6.5.1.1 Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen von Top-, Senior- und Mittelmanagern

Zur weiteren Überprüfung der Unterschiede hinsichtlich verschiedener Persönlichkeitseigenschaften und Erlebens- und Verhaltenstendenzen zwischen den Hierarchieebenen, vor allem zwischen den Top- und Mittelmanagern, sollte in zukünftigen Untersuchungen ein Querschnittsdesign mit einer Vergleichsgruppe verwendet werden, bei dem eine einmalige Messung der Coaching-Partner vor der ersten inhaltlichen Coaching-Sitzung stattfindet und zeitnah eine Messung bei Personen ohne Coaching-Teilnahme erfolgt. Die Untersuchung würde somit in einem 2 (Top- vs. Mittelmanager) x 2 (Coaching-Teilnahme vs. keine Coaching-Teilnahme) Gruppen-Design mit einem Messzeitpunkt (Prä-Messung) resultieren, wobei der Stichproben-Umfang für eine ausreichende Teststärke und damit reliable Ergebnisse a priori z.B. mittels G*Power[13] zu berechnen wäre.

Mit der Erhebung der Persönlichkeitsmerkmale bei einer Vergleichsgruppe könnte geklärt werden, ob aufgrund eines (Selbst-)Selektionseffekts bereits a priori Unterschiede existieren zwischen Managern, die eine Coaching-Teilnahme planen und solchen, die dies nicht planen. Auf diese Weise könnte ein wichtiges Indiz für die Generalisierbarkeit der bei den Coaching-Partnern gefundenen Ergebnisse gewonnen werden.

Neben den bereits hier untersuchten Allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen (NEO-PI-R), der Leistungsmotivation (LMI), der Präferenz für Entscheidungsverhalten (PID), dem Arbeitsbezogenen Verhalten und Erleben am Arbeitsplatz (AVEM), der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung (SWE) und der Öffentlichen sowie Privaten Selbstaufmerksamkeit (SAM) könnten zukünftige Untersuchungen auch soziale Kompetenzen erheben, z.B. mit dem Inventar sozialer Kompetenzen (ISK von Kanning, 2009), ebenso wie Präferenzen für Führungsstile, z.B. mit dem Leadership Judgement Indicator (LJI von Neubauer, Bergner & Felfe, 2012) oder dem Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ von Bass & Avolio, 1990). Die Einbeziehung der beiden letztgenannten spezifischen Diagnose-Instrumente könnte Hierarchieebenen-Unterschiede im konkreten Führungsverhalten sichtbar machen und im Einzelfall wertvolle Ansatzpunkte für die Coaching-Maßnahme liefern.

6.5.1.2 Summative Evaluation der Wirksamkeit von Coaching

Zur weiteren Überprüfung der Wirksamkeit des Coachings im Sinne einer summativen Evaluation könnten zukünftige Untersuchungen versuchen, einen Vergleich mit anderen Interventionsformen in einem Längsschnitt-Design durchzuführen, bei dem je eine Messung vor der ersten inhaltlichen Interventions-Maßnahme stattfindet sowie zeitnah nach

[13] http://www.psycho.uni-duesseldorf.de/abteilungen/aap/gpower3/

Beendigung der Intervention und in einer Follow-Up Messung ca. 6 - 12 Monate nach Beendigung der Intervention. Für die Untersuchung würde daraus ein Design mit drei Gruppen resultieren (Coaching vs. andere Intervention vs. keine Intervention) und drei Messzeitpunkten (Prä-Messung, Post-Messung, Follow-Up-Messung), wobei der Stichproben-Umfang für eine ausreichende Teststärke und damit reliable Ergebnisse a priori (analog zu oben) z.B. mittels G*Power berechnet werden sollte.

Mit der Erhebung der Ergebnisse bei einer Vergleichsgruppe ohne Intervention und einer zweiten Vergleichsgruppe mit einer anderen Intervention könnte über den Interventionseffekt des Coachings hinaus zusätzlich geklärt werden, wie stark der inkrementelle Effekt des Coachings gegenüber anderen Interventionen ausfällt. Es könnte also gezeigt werden, welche Interventionsmaßnahme den größeren Effekt auf die untersuchten Merkmale hat. Die Follow-Up-Messung zusätzlich zur Post-Messung könnte die Stabilität bzw. Nachhaltigkeit der Effekte des Coachings prüfen (siehe auch Greif, 2008).

In Bezug auf die in der vorliegenden Untersuchung erhobenen Evaluationskriterien *Zielerreichungsgrad, Zufriedenheit, Nutzen* und *Transfer* sollte in zukünftigen Untersuchungen kritisch geprüft werden, inwieweit sich diese Kriterien eindeutig bzw. präziser messen lassen (zur kritischen Diskussion des Evaluationsfragebogens siehe Kapitel 6.4.4.1).

Neben den hier weiterhin untersuchten Variablen *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung* und *Selbstaufmerksamkeit* könnten zukünftige Untersuchungen die bereits zuvor aufgeführten Instrumente zur Erfassung der sozialen Kompetenzen (ISK von Kanning, 2009) sowie zur Erfassung des Führungsverhaltens (LJI von Neubauer, Bergner & Felfe, 2012; MLQ von Bass & Avolio, 1990) für eine Evaluation der Wirksamkeit des Coachings verwenden.

Alle bisher genannten Instrumente sind als Selbsteinschätzungs-Instrumente einzuordnen, weshalb sie zur Erhöhung der Validität – in einem realisierbaren Rahmen – in einem multimodalen Ansatz noch um Fremdeinschätzungen, Verhaltensbeobachtungen und die Analyse von Dokumenten und betrieblichen Kennzahlen ergänzt werden sollten.

Der Fokus zukünftiger Untersuchungen sollte dabei vor allem auf den Effekten des Coachings liegen, die gemäß des 4-Ebenen Modells der Evaluation von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) auf den Ebenen des Verhaltens und der Ergebnisse liegen und gemäß des Evaluationsmodells von Greif (2013a) den coachingspezifischen proximalen und distalen Effekten auf den Coaching-Partner zuzuordnen sind, da diese bisher wenig erforscht sind. Für die Untersuchung dieser Effekte scheint es erstrebenswert, neben den „klassischen“ Selbsteinschätzungsmethoden zunehmend die zuvor aufgeführten alternativen Erhebungsmethoden einzusetzen, die allerdings mit größerem Aufwand und Akzeptanzproblemen seitens der Untersuchungsteilnehmer verbunden sein könnten, weshalb sie bisher sehr selten eingesetzt wurden. Dennoch könnten sie einen hohen zusätzlichen Erkenntnisgewinn für die Wirksamkeit des Coachings liefern und zur wissenschaftlichen Fundierung und größeren Akzeptanz von (Business-)Coaching beitragen.

6.5.2 Ansatz für ein ganzheitliches Evaluationskonzept

Neben dem allgemein verwendeten 4-Ebenen Modell von Kirkpatrick (1976, 1994 zitiert nach Ely et al., 2010), welches nicht ohne Kritik geblieben ist (Greif, 2013c; Ely et al., 2010), lassen sich in der neueren Literatur differenziertere Evaluationsmodelle für Coaching finden (Greif, 2013c; Ely et al., 2010). Diese Modelle vereinen die Kriterien der Prozess- und der Ergebnisevaluation in einem Ansatz und untersuchen sie auf unterschiedlichen Ebenen (Coach, Coaching-Partner, Coaching-Beziehung). Sie unterscheiden die Wirksamkeit zudem näher hinsichtlich proximaler und distaler Ergebnisse. Auf das (erweiterte) Coaching-Evaluationsmodell von Greif (2008, 2013c) wird noch detailliert eingegangen, da es einen unmittelbaren Bezug zu der hier vorliegenden Arbeit hat.

Greif beschreibt in seinem (erweiterten) Evaluations-Modell (vgl. Abbildung 50) als Kriterien die *Voraussetzungen* und die Wirkfaktoren im *Coaching-Prozess* (formative Evaluation) sowie die *kurzfristigen* und *langfristigen Ergebnisse* (summative Evaluation).

Als Ergänzung des erweiterten Modells von Greif (2013c) lassen sich diese Kriterien den Ebenen *Klient* bzw. Coaching-Partner, *Coach* und *Organisation* zuordnen. Zudem wurde die Coaching-Beziehung ergänzt um den Aspekt Passung von Coach und Klient, welche beide der *Beziehung von Klient und Coach* zugeordnet werden können. Diese Beziehungs-Ebene besitzt also Anteile, die sich über die alleinige Einzel-Betrachtung der Merkmale und Verhaltensweisen von Coach und Coaching-Partner nicht abbilden lassen und somit die Aufnahme als eigenständige Ebene gerechtfertigt erscheinen lassen.

Die zu dem erweiterten Modell von Greif (2013c) hinzugefügten Inhalte sind in der folgenden Abbildung durch kursiven Text und dunkle Hinterlegung gekennzeichnet. Die Struktur des erweiterten Modells wurde zwecks besserer Übersichtlichkeit leicht angepasst.

	Voraussetzungen	Coaching-Prozess	Kurzfristige Ergebnisse		Langfristige Ergebnisse
			Allgemeine Kriterien	Spezifisch für Coaching	Individuell
Klient	**Merkmale der Klient/innen** - Vorwissen über Coaching und realistische Erwartungen - Veränderungsmotivation - Ausdauer	**Merkmale und Verhalten der Klient/innen** - Optimismus - Selbstwirksamkeitsüberzeugung - Offenheit - Reflexivität - Selbstmotivation - Ausdauer	**Klient/in** - Zufriedenheit - Zielerreichung und Zielzufriedenheit - Verringerung negativer Affekte, Angst, Stress und Depressivität - Verbesserung des allg. Wohlbefindens oder der Gesundheit - Höheres Selbstwertgefühl	**Klient/in** - Zielklarheit und -konkretheit - Struktur, - Prozess und Ergebnisqualität - Emotionale Klarheit - Ergebnisorientierte Problem- und Selbstreflexion - Selbstwirksamkeit - Perspective Taking Capacity - Leistungs- und Verhaltensverbesserungen (z.B. Führungsverhalten) - Kompetenzen und Eigenschaften	**Klient/in** *Extrinsisch:* - Beruflicher Aufstieg - Leistungsvergütungen *Intrinsisch:* - Arbeitszufriedenheit - Berufliches Commitment und Karrierezufriedenheit - Stressbewältigung und Gesundheit - Work-Life Balance - Gesundheit - Lebenszufriedenheit
Coach	**Merkmale der Coachs** - Professionelle Kompetenzen und fachliche Glaubwürdigkeit - Vorherige Klärung der Erwartungen der Klient/innen	**Verhalten des Coachs** - Wertschätzung und emotionale Unterstützung - Affektkalibrierung - Ergebnisorientierte Problem- und Selbstreflexion - Zielklärung - Ressourcenaktivierung - Umsetzungsunterstützung	**Coach** - Zufriedenheit - Allgemeines Wohlbefinden - Selbstwertgefühl	**Coach** - Selbstreflexion - Erfahrungswissen - Professionelle Kompetenzen	**Coach** - Bekanntheit und Anerkennung - Vergütung/ Einnahmen - Beruflicher Erfolg - Fachliche Glaubwürdigkeit - Befriedigung der eigenen Helferbedürfnisse
Beziehung Klient - Coach	***Passung von Coach und Klient/in*** - *Milieu* - *Kommunikationsstil* - *Habitus* - *Weltbild* - *Wertvorstellungen* - *Zielvorstellungen*	**Coaching-Beziehung** - Gegenseitiger Respekt und Vertrauen - Auf Augenhöhe - Coach hat keine den Klient/innen hierarchisch übergeordnete Position mit Entscheidungsmacht über sie - Vertraulichkeit			
Organisation	**Organisationale Voraussetzungen** - Genügend Zeit und Geld - Programmankündigung - Akzeptanz des Programms - Auswahl und Matching der Coachs - Teilnahme von High Potentials	**Organisationaler Kontext** - Organisationskultur - Transferklima (Förderung der Umsetzung)	**Organisation** - Zielerreichung bei organisationalen Zielen - Zufriedenheit mit dem Coaching-Programm - Einhaltung des Zeit- und Kostenrahmens	**Organisation** - Teamverhalten und -leistungen - Konfliktmanagement	**Organisation** - Organisationsklima und -kultur - Führungsverhalten in der Organisation - Leistungen/ Produktivität - Effizienz - Kostverringerungen - Wirtschaftliche Erträge

Abbildung 50: Erweitertes Coaching-Evaluationsmodell nach Greif (2013c), mit Modifikationen nach Böning

Im Folgenden soll ein direkter Vergleich des Coaching-Evaluationsmodells nach Greif (2013c) mit dem hier vorgestellten Coaching-Prozessmodell (vgl. Abbildung 10 in Kapitel 3.5.2.2) vorgenommen werden. Dazu werden zunächst die Wirkfaktoren des Coachings in beiden Modellen miteinander verglichen, um anschließend auf die hier untersuchten Ergebnisse und die Einordnung im Evaluationsmodell nach Greif zu sprechen zu kommen.

Die Evaluations-Kriterien nach Greif bezüglich des *Verhaltens des Coaches* sind im hier vorgestellten Coaching-Prozessmodell als explizite Wirkfaktoren in ähnlicher Weise enthalten. Von besonderer Bedeutung sind hier etwa die ergebnisorientierte Problem- und Selbstreflexion, die Zielklärung, die Ressourcenaktivierung und die Umsetzungsunterstützung durch den Coach. Die Evaluationskriterien nach Greif bezüglich der *Merkmale des Coaches* und der *Coaching-Beziehung* werden vom Autor als „selbstverständlich" für eine erfolgreiche praktische Coaching-Arbeit angesehen und sind damit implizit ebenfalls im hier vorgestellten Coaching-Prozessmodell enthalten, werden aber nicht explizit genannt. Insofern schließt sich der Autor den Modell-Überlegungen von Greif an.

Ein zentrales Ziel im Coaching laut des vom Autor beschriebenen Modells ist die Steigerung des Selbstwertgefühls der Coaching-Partner durch Erhöhung ihrer *Selbstwirksamkeit*. Diese Aspekte sind im Evaluationsmodell von Greif als *kurzfristige Ergebnisse* aufgeführt. Die Untersuchung in dieser Arbeit konnte zeigen, dass das Business-Coaching in Bezug auf diesen zentralen Aspekt sehr wirksam war (vgl. Abbildung 44 in Kapitel 5.4.9). Weitere in dieser Arbeit untersuchte *kurzfristige Ergebnisse* des Evaluations-Modells nach Greif (2013c) sind etwa die *Zufriedenheit* und die *Zielerreichung* der Coaching-Partner. Auch hier zeigte sich, dass das Coaching hinsichtlich dieser Aspekte als wirksam angesehen werden kann (vgl. Kapitel 6.3.1).

Für eine gute Passung bzw. ein gelungenes Matching von Coach und Coaching-Partner spielen nach den Erfahrungen des Autors vor allem die bereits an anderer Stelle angestellten Überlegungen zu den Milieus (vgl. Kapitel 3.5.2) eine wesentliche Rolle, die einen Einfluss haben auf Kommunikationsstil, Habitus, Weltbild, Wert- und Zielvorstellungen von Coach und Coaching-Partner. Diese Aspekte sind von hoher Bedeutung und daher als wichtige Voraussetzung eines erfolgreichen Coachings mit zu berücksichtigen, auch wenn dies in der bisherigen Forschung und Praxis des Coachings kaum berücksichtigt zu werden scheint.

Zur inhaltlichen Erweiterung des ursprünglichen Coaching-Evaluationsmodells von Greif (2013c) schlägt der Autor daher die Aufnahme der *Passung von Coach und Klient/in* als zusätzliche Voraussetzung auf der Beziehungs-Ebene vor, die in direktem Zusammenhang mit der Auswahl und dem Matching der Coaches im Sinne der *Organisationalen Voraussetzungen* steht, jedoch darüber hinausgehende eigenständige Anteile besitzt.

Auf dieses Modell könnten sich künftige Evaluationsstudien beziehen, um im Sinne eines ganzheitlichen Evaluationskonzepts die Wirkfaktoren und die Wirksamkeit des Coachings umfassend und differenziert zu untersuchen.

6.5.3 Ansatzpunkte zu einem erweiterten Transferverständnis

Wie ausgeführt wurde, beziehen sich die in der vorliegenden Untersuchung gefundenen Unterschiede einerseits auf die Betrachtungsebene der einzelnen Transfer-Aspekte, von denen manche schneller umgesetzt werden können als andere, und andererseits auf die Betrachtungsebene der einzelnen Coaching-Partner, von denen manche eher ein „traditionelles“ Transfer-Verständnis haben als andere. Traditionell bzw. rein definitorisch wird unter Transfer „das Ausmaß, in dem das im Coaching Erlernte im beruflichen Alltag angewandt und in Verhalten umgesetzt wird“ (Möller & Kotte, 2011, S. 447) verstanden. D.h. "Wenn das Erlernen oder Üben einer Aufgabe zu einem Lerneffekt bei einer anderen Aufgabe führt, spricht man von Mitübung, Übungsübertragung oder Transfer." (Klauer, 1975, S. 51).

Es wird, so Lippmann (2006, S. 301), oft unterschieden zwischen „dem, was im Coaching und dem, was in einer ‚realen‘ beruflichen Situation geschieht“. Dies betrifft z.B. den Transfer-Aspekt, von dem man weiß, dass er besonders dort problematisch werden kann, wo die strukturellen Gegebenheiten zwischen dem Lernbereich (Coaching) und dem Anwendungsbereich (beruflicher Alltag) unterschiedlich sind. Während bestimmte Transferleistungen möglicherweise gar nicht beobachtbar sind, weil sie intern ablaufen (z.B. Veränderungen von Selbstinstruktionen und Einstellungen), sind andere Transferleistungen beobachtbar (z.B. Verhaltensänderungen in sich wiederholenden Situationen), für die es „Übung und Erfahrung“ braucht (ebd., S. 302). Lippmann betont, dass damit gerechnet werden müsse, dass es eines unterschiedlichen Zeitumfangs bedarf, um verschiedene Transferleistungen erbringen zu können, was u.a. von der spezifischen Situation abhängig ist, in der das intendierte Verhalten gezeigt werden soll (ebd.). „Das Problem der Operationalisierung und Messung von Transfer aus Lernsettings in eine wie auch immer verstandene Praxis ist bislang noch weitgehend ungelöst“ (ebd., S. 302).

Es wird deshalb vorgeschlagen, in zukünftigen Untersuchungen bei der Messung des Transfers mehrere Transfer-Ebenen zu unterscheiden, die in gewisser Weise das aus der Verhaltenstherapie bekannte Veränderungskonzept der „sukzessiven Approximation“ aufgreifen (vgl. z.B. Maercker & Weike, 2009), das ebenfalls im Business-Coaching angewendet werden kann. Demzufolge wird „Transfer“ vom Autor als ein Gesamtprozess mit einzelnen Transferschritten verstanden, der beschrieben werden kann entlang der drei Dimensionen:

- Eigenverantwortung (gering bis hoch)
- Zeitliche Distanz (kurzfristig bis langfristig)
- Generalisierung (proximal bis distal)

So kann etwa bereits in einer Coaching-Sitzung (zeitliche Distanz kaum vorhanden) durch die Durchführung eines Rollenspiels oder die Bearbeitung einer Fallstudie (Eigenverantwortung gering, Generalisierung kaum vorhanden) in einem initialen Schritt eine Erkenntnis als Lernerfolg gewonnen werden, welche wiederum aufbauend in einem zweiten Schritt noch in der Sitzung (kurzfristig) durch den Coaching-Partner (Eigenverantwortung mittel) auf eine oder mehrere ähnliche Situationen übertragen wird (Generalisierung auf proximales Feld).

Dies könnte in der beschriebenen Sichtweise bereits als ein erster Transferschritt noch innerhalb der Coaching-Sitzung interpretiert werden.

Selbst wenn ein „vollständiger“ Transfer im Sinne eines tatsächlich vollzogenen neuen Verhaltens nicht stattfindet, könnte alleine die antizipatorische Auseinandersetzung des Coaching-Partners mit der Übertragbarkeit einer neu gewonnenen Erkenntnis auf andere Felder bereits als Transfer gelten. Es lässt sich in diesem Zusammenhang darauf verweisen, dass auch die Ressourcenaktivierung (als wirksame Coaching-Methode) unter dieser Perspektive betrachtet werden könnte (vgl. z.B. Behrendt, 2004).

In einem späteren Transferschritt kann dann der Coaching-Partner, etwa als Hausaufgabe, nach der Coaching-Sitzung (mittel- bis langfristig) selbstständig (Eigenverantwortung mittel bis hoch) das Gelernte auf immer ungewohntere Anwendungsfelder in seinem Business-Alltag übertragen (Generalisierung auf distale Felder).

Wie ersichtlich ist, folgt aus diesem Verständnis des Transfers als mehrstufigem Prozess, dass er gemäß dem 4-Ebenen-Modell von Kirkpatrick (1976, 1994 zitiert nach Ely et al., 2010) Anteile sowohl auf der Lernebene als auch auf der Verhaltensebene besitzt. Während der erste Prozessschritt hier noch klar der Ebene des Lernens zugeordnet werden kann, verschiebt sich der Schwerpunkt des Transfer-Prozesses immer weiter in Richtung der Verhaltensebene - bis zum zuletzt beschriebenen Prozessschritt, der schließlich eindeutig der Verhaltensebene zuzuordnen ist.

Eine genauere Überprüfung dieses differenzierten Prozesses könnte das Verständnis zur Wirksamkeit des Transfers im Coaching deutlich erweitern und könnte damit eine lohnenswerte Fragestellung für künftige Forschungsarbeiten sein.

6.5.4 Weitere grundsätzliche Forschungsthemen

Einen interessanten Aspekt für die künftige Forschung – v.a. zur Persönlichkeit von Führungskräften – könnte der Vergleich von älteren, momentan kurz vor der Pension stehenden Top- und Mittelmanagern mit jüngeren Top- und Mittelmanagern darstellen. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Sozialisierungshintergründe könnte davon ausgegangen werden, dass sich bestimmte Werthaltungen im Generationenübergang verändert haben bzw. im Übergang begriffen sind. Dies könnte nicht nur die Erwartungen an eine moderne Führungskraft in der heutigen Zeit betreffen, sondern auch (schon) die Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften verschiedener Generationen und/ oder verschiedener Ebenen. Naheliegender Weise ist hier an die vielzitierte „Generation Y“ zu denken, für die anscheinend nicht nur eine angemessener Balance von Arbeit und Freizeit eine wichtige Voraussetzung für das Antreten einer (Führungs-)Position in einem Unternehmen ist (vgl. z.B. Testani, 2013; Biemann & Weckmüller, 2012; R. Wagner, Wittmann & Ries, 2012; Wilbs, 2009), sondern die auch die Führungsaufgabe mit einem anderen Verständnis erlebt und lösen möchte, z.B. mit weniger Hierarchie und mit mehr Team-Anteilen in der Leistungserbringung – und die vielleicht auch Konflikte anders lösen möchte als frühere Generationen. Die Frage könnte hierbei sein, inwieweit dies auch eine anders „gewachsene“ Persönlichkeit verlangt oder damit einhergeht. Die sich über die Zeit

verändernden Führungsvorstellungen, Führungserwartungen und Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Führung unter den sich ändernden Wirtschafts-, Gesellschafts-, Kultur- und Politikbedingungen sind für Business-Coaching zentrale Bezugspunkte für das eigene methodische Vorgehen und die inhaltlichen Ziele. Da Generalisierungen begrenzter eigener Erfahrungen weit hinter die heutigen Leistungsanforderungen für Führungskräfte zurückfallen, liefern die aktuellen Verhältnisse viele lohnende Untersuchungsansätze für relevante Fragestellungen, auf die sich das Business-Coaching einzustellen hat.

Weiterhin könnte es künftig relevant sein, Coaching-Partner verschiedener Hierarchieebenen aus unterschiedlichen Branchen gezielt miteinander zu vergleichen. Es könnten sich Unterschiede zwischen traditionellen Branchen (z.B. der Energie-Branche oder der Bankenbranche) und modernen oder neuen Branchen (z.B. der Medien- oder der IT-Branche) feststellen lassen, die sich z.B. in den Themen der Coaching-Partner oder auch in den erforderlichen Interventionsformen niederschlagen könnten.

Auch könnte es interessant sein, Topmanager mit Mittelmanagern zu vergleichen, die auf der einen Seite in Großkonzernen, auf der anderen Seite in großen mittelständischen Familienunternehmen arbeiten, die sehr viel stärker in die emotionalen Bezüge der Eigner eingebunden sind (vgl. auch Heidelmann, 2013) – was möglicherweise verschiedene Ausprägungen der Persönlichkeit verlangt oder unterschiedliche Formen des Konfliktmanagements erforderlich macht. Möglicherweise gibt es hier unterschiedliche Schwerpunkte der Coaching-Themen, die in den Vordergrund rücken könnten oder auch ein unterschiedliches Coaching-Vorgehen erfordern.

Interessant könnte auch die Frage sein, in welcher Weise Top- und Mittelmanager mit anstehenden bzw. vollzogenen Firmenübernahmen umgehen und ob sie unterschiedliche Themen und/ oder Interventionen im Coaching präferieren, um sich auf die neue Situation einzustellen bzw. sie zu bewältigen. Ihre unterschiedliche Positionierung in Unternehmen legt das durchaus nahe und könnte in zukünftigen Professionalisierungsprozessen des Business-Coachings eine Rolle spielen, da es sich hier sowohl national wie international um eine zunehmend häufiger vorkommende Thematik handelt.

Nicht zuletzt ist die gesamte interkulturelle Perspektive auf das Coaching von Bedeutung, da die Haupt-Themenfelder im Business-Coaching (soziale Kommunikation und Führung) in besonderer Weise ihre je eigene kulturelle Färbung zeigen. Diese zu übersehen würde den Erfolg der Führungskräfte mit ihren Hauptthemen und das entsprechende Business-Coaching gefährden, wie aus den einschlägigen Veröffentlichungen zum Vergleich von Coaching-Maßnahmen in unterschiedlichen Strukturen oder Regionen und Ländern, z.B. in westeuropäischen Industriestaaten im Vergleich zu asiatischen oder südamerikanischen Staaten, zu entnehmen ist (vgl. z.B. Bresser, 2013; Dreyer, 2013a, 2013b; Franke & Milner, 2013; Böning & Dreyer, 2010; Passmore, 2009; Rosinski, 2003; Dreyer, 2000; Hofstede, 1993; Trompenaars, 1993).

Auch hier könnten die Forschungsfragen lauten: Unterscheiden sich die Themen von Top- bzw. Mittelmanagern in den verschiedenen Kulturräumen? Kommen unterschiedliche Interventionen zum Einsatz? Welche Interventionen bzw. Interventionsformen sind bei

welchen Themen und Zielsetzungen am wirksamsten? Wie lauten die zentralen Erfolgsfaktoren des Coachings in den verschiedenen Regionen und Ländern?

Die hier angerissene Vielzahl an Themen und Zielen rückt allerdings Inhalte in den Blickpunkt, die sich nicht alle für RCT-Studien eignen, sondern durch alternative Forschungsdesigns aufgearbeitet werden sollten, wie sie hier auch unter Kapitel 4.1.2 aufgeführt wurden.

Aber auch ohne interkulturellen Bezug stellen die Felder des Business-Coachings im Speziellen und des Coachings im Allgemeinen eine Fülle von Klärungs-Herausforderungen an die Wissenschaft bereit, um die sich permanent verändernden inhaltlichen und thematischen Herausforderungen der Praxis auf eine solide und abgesicherte Basis zu stellen, damit der Fortschritt der Profession Coaching über das bloße Evidenz-Erleben mancher Anwendungen hinaus nachgewiesen und sichergestellt werden kann.

7. Abschluss-Betrachtungen

Am Schluss einer Arbeit wie der vorliegenden macht es Sinn, den Blick noch einmal zurückzuwenden, um nach vorne schauen zu können. Dies soll anhand von zentralen Stichwörtern geschehen:

Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass es Sinn macht, mit einer sauberen Persönlichkeitsdiagnostik an die Durchführung von Coaching-Maßnahmen zu gehen. Unabhängig von dem zugrunde liegenden konzeptionellen Ansatz und den konkreten Zielvereinbarungen für das (Business-)Coaching, auf deren Basis die Maßnahme stattfindet, ist es aus verschiedenen Gründen erfolgsfördernd, die konkrete Gestaltung des Coachings auch mit einer entsprechenden Persönlichkeitsdiagnostik zu fundieren (siehe hierzu auch Möller & Kotte, 2013).

Erstens lässt sich gerade im Business-Coaching durch die Betrachtung der Persönlichkeitsmerkmale auch die Frage näher beantworten, ob Persönlichkeit und Aufgabenanforderung in einer angemessenen Relation zueinander stehen. Die aus den vorliegenden Ergebnissen abgeleitete Unterscheidung in führungsbezogene Basismerkmale und ebenendifferenzierende Merkmale kann dabei hilfreich sein. Zweitens lassen sich die durch den Coach gewonnenen Persönlichkeitseindrücke durch die verschiedenen Instrumente gegenchecken und absichern. Gleichzeitig lassen sich auch neue Fragen und Vorgehensweisen ableiten. Drittens sollten schon zu einem frühen Zeitpunkt Persönlichkeitsaspekte herausgearbeitet werden, die den Transfer (positiv oder negativ) beeinflussen, um rechtzeitig und intensiv genug auf einen erfolgreichen Transfer hinarbeiten zu können, um den Transfer nicht nur als vernachlässigtes Appendix-Thema nach Abschluss des Coachings zu behandeln. Dazu wurden in der vorliegenden Arbeit differenzierende Hinweise für ein erweitertes Transfer-Verständnis gegeben (siehe Kapitel 6.5.3).

An dieser Stelle sind die von Stewart et al. (2008) untersuchten Zusammenhänge der Persönlichkeitsmerkmale der Coaching-Partner hinsichtlich der Anwendung sowie der Aufrechterhaltung und Generalisierung der im Coaching bearbeiteten Verhaltensweisen zu wiederholen: Die Ergebnisse dieser Studie legten nahe, dass für einen nachhaltigen Transfer neben einer hohen Offenheit für neue Erfahrungen und einem geringen Neurotizismus vor allem eine hohe Gewissenhaftigkeit der Coaching-Partner ausschlaggebend war.

Die erhobenen Persönlichkeitsmerkmale lassen sich auch für das Matching zwischen Coach und Coaching-Partner sowie für die Gestaltung des gesamten Coaching-Prozesses verwenden.

Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen

Nicht nur hinsichtlich einiger Persönlichkeitsmerkmale ergaben sich erkennbare Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen, sondern vor allem auch hinsichtlich einiger wesentlicher Themenschwerpunkte, die im Business-Coaching eine relevante Rolle spielen können. Ähnlich wie bei den Persönlichkeitsmerkmalen ergab sich bei den Coaching-Themen eine Differenzierung in allgemein vorkommende Führungs- und Management-Themen einerseits und in rollenspezifische bzw. entwicklungsbedingte Themenschwerpunkte der einzelnen Hierarchieebenen andererseits: In der Mitte der Hierarchie großer Wirtschaftsunternehmen beziehen sich die Schwerpunkte im Coaching eher auf persönlichkeitsnahe (Entwicklungs-) Themen, während weiter oben bzw. ganz oben zunehmend auch rollen- und funktionsbezogene Themen angesprochen werden oder sogar in den Vordergrund geraten. Die differenzierenden Aspekte konzentrieren sich auf die unterschiedliche Relevanz der Gesamtunternehmens-Perspektive und der politischen Dimensionen des Handelns, zu denen wesentlich auch der Aspekt „Umgang mit Macht“ gehört, mit dem auch andere Handlungs- und Einstellungsaspekte verknüpft sind: Selbstdisziplin und Emotionskontrolle stärker oben, Offenheit und Authentizität stärker auf den nachfolgenden Ebenen.

Eine naheliegende Erklärung liegt in den unterschiedlichen Aufgaben, Funktionen, Rollen und Gestaltungsmöglichkeiten wie –notwendigkeiten der Entscheider im Vergleich zu den nachgeordneten Ebenen. Dies wiederum dürfte zusammenhängen mit den unterschiedlichen konkreten Gestaltungen des Themas „Führung“, bei denen die Unterschiede zwischen dem Top- und dem Mittelmanagement sichtbar werden: Unternehmensführung aus der letztverantwortlichen Gesamtperspektive (gerade für die wirtschaftlichen Ergebnisse) und Mitarbeiterführung auf der Ebene des Mittelmanagements, bei der die personen-, emotions- und interaktionsbezogenen Aspekte sowie persönliche Entwicklungs- und selbstbezogene Steuerungs-Aspekte mehr im Vordergrund stehen.

Milieu-Überlegungen

Gut erklären lassen sich diese Unterschiede, die nach Auffassung des Autors sowohl in der Theorie bzw. Wissenschaft als auch in der Coaching-Praxis bisher zu wenig berücksichtigt werden, durch einen oder mehrere der vorliegenden milieutheoretischen Ansätze, z.B. den von Schulze (2000a) oder den Marktforschungsansatz, wie er von Sinus Sociovision (2010) oder Sigma vertreten wird (siehe auch nachfolgende Abbildung 51). Nur in einer

systemischen Sichtweise, die eine Betrachtung aus den Einzeldisziplinen übersteigt, lassen sich jene Unterschiede verstehen und überwinden, die die gegenwärtige Coaching-Diskussion (und z.T. auch die therapeutische, persönlichkeitspsychologische und politische bzw. wertebezogene Diskussion) kennzeichnen. Die Einführung bzw. Übernahme dieser soziologischen Konzepte in die Psychologie bzw. in das Coaching könnte die z.T. missionarisch wertebezogene Diskussion oder Personen- und Konzept-/ Ansatz-Positionierung in eine pragmatische und vor allem wirkungsbezogene konstruktive Klärung überführen, bei der nicht die „guten“ humanistischen und individuumbezogenen Werte oder Modellvorstellungen gerechtfertigt werden, sondern wissenschaftlich abgesicherte wirkungsbezogene Klärungen in den Vordergrund gerückt werden.

Zur Erklärung der gefundenen Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen kann eines der bisher vorgelegten Milieukonzepte oder einer der ebenfalls vorliegenden Ansätze aus der Marktforschung herangezogen werden, die ebenfalls eine einschlägige Zielgruppen-Orientierung verfolgen, indem sie eine Lebensstil-Segmentierung vornehmen, die spezifische Menschengruppen charakterisieren.

Führungskräfte unterschiedlicher Branchen oder Hierarchieebenen könnten in dieser Perspektive als Mikro-Milieus (viele dichte persönliche Kontakte) oder Makro-Milieus (mehr virtuelle Bezüge und geringere soziale Direktkontakte) betrachtet und mit soziologischen Kategorien näher beschrieben sowie in ihrer Unterschiedlichkeit zugänglich gemacht werden (vgl. z.B. Bremer & Lange-Vester, 2006; Hradil, 2004; Schulze, 2000a; Vester et al., 1993). In ähnlicher Weise könnten moderne Marktforschungskonzepte und -kategorien, wie sie von Instituten wie Sinus Sociovision oder Sigma in Deutschland angewendet werden, bei dieser Vorgehensweise verwendet werden: Das Modell der „Lebenswelten“ von Sinus Sociovision, 2010 (vgl. Abbildung 51), das das gesamtgesellschaftliche Milieu in Deutschland strukturiert, könnte nach Auffassung des Autors möglicherweise analog auf Branchen und Organisationen übertragen werden. Es könnte helfen aufzuklären, welche sozialen Subsysteme in den zunehmend internationaler ausgerichteten Großunternehmen und anderen Organisationen auf welche Art und Weise auf das Verhalten und die Einstellungen von Individuen Einfluss ausüben.

Dies macht es leichter möglich, neben den offen thematisierten individuellen Unterschieden auch über jene oft übersehenen oder halb- bis unbewussten und wenig ausgesprochenen Aspekte zu sprechen, mit denen im Business-Coaching mit mittleren bis obersten Führungskräften aus großen Wirtschaftsunternehmen zu rechnen sein kann. Möglicherweise könnte das Milieu-Konzept auch eine brauchbare Erklärung für das Entstehen und Unscharf-Werden von Spielregeln, Rollenerwartungen, Einstellungen und Verhaltensweisen liefern, die mit den zeitbedingten Vorstellungen, Erwartungen und Veränderungen hinsichtlich Führung, persönlicher Entwicklung und Management zu tun haben.

Die Kenntnis von bewussten und unbewussten Kommunikationscodes, Werten, Einstellungen und Rollenvorstellungen, Spielregeln und Normen verschiedener Hierarchieebenen und ihrer Auswirkungen auf die Unternehmenskultur könnte ermöglichen, individuelle Coaching-Prozesse – ähnlich wie kollektive Veränderungsprozesse – in den passenden milieubezogenen Rahmen zu stellen.

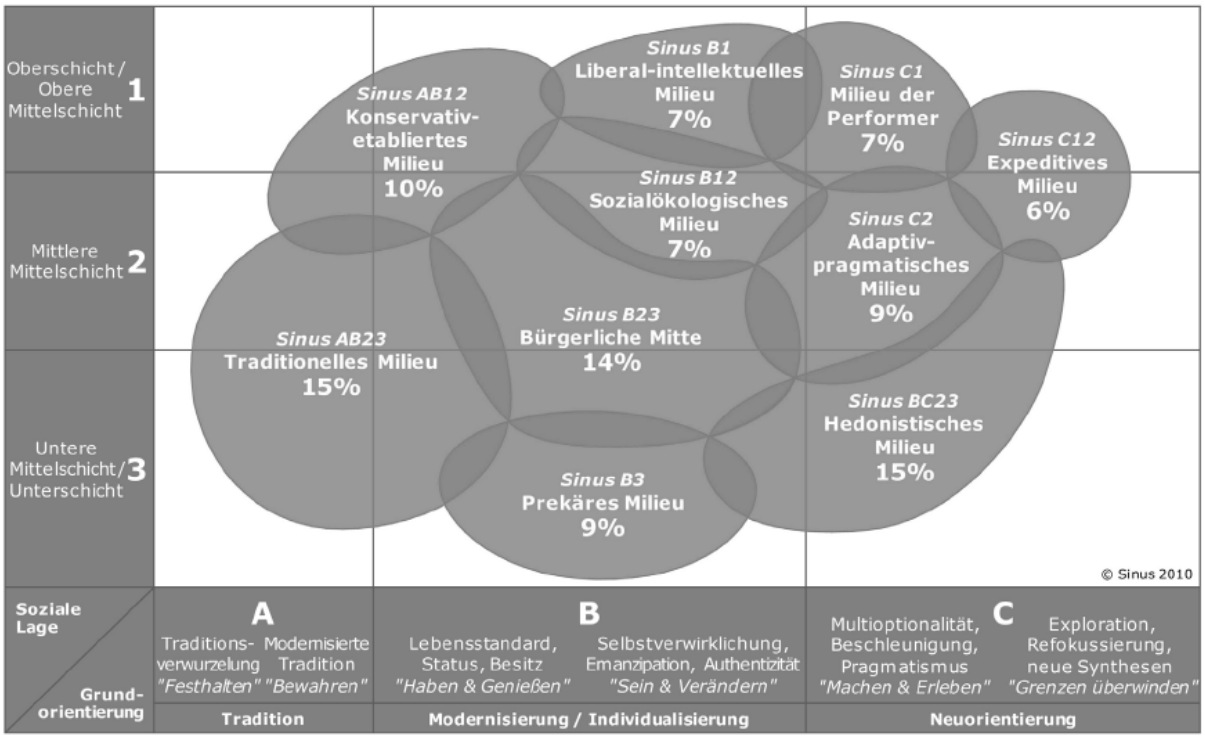

Abbildung 51: Milieus in Deutschland (Sinus Sociovision, 2010).

Es mag ungewohnt klingen, Kommunikationsspielregeln, Selbstreflexionsgewohnheiten, Wertestrukturen und Wertepräferenzen, Lebensziele, Handlungsgewohnheiten, Führungsvorstellungen und andere Verhaltenserwartungen, Motive und spezifische Denk-, Fühl- und Handlungsbedürfnisse ähnlich nach Zielgruppen zu segmentieren wie Autos, Sport, Kleidung und Schmuck oder Güter der Ernährungsindustrie und Wohnungseinrichtungen. Gleichwohl wäre zu prüfen, inwieweit Coaching-Prozesse diese Elemente bei einer zielgruppengerechten Gestaltung zumindest ergänzend berücksichtigen sollten. Einmal, um den hier zur Diskussion stehenden hierarchieebenenbezogenen Coaching-Ansatz erfolgreich zu machen, der die Anschlussfähigkeit zwischen Führungskräften und Coaches erhöht - die häufig auch ein explizit kritisches Verhältnis zu Managern offenbaren, siehe z.B. Kets de Vries, (2006, 2004), Damman (2007), Hare und Babiak (2007). Und außerdem, um noch weitere milieuspezifische Differenzierungen in der Coaching-Arbeit zugänglich zu machen, die sich z.B. auf die Frage der angemessenen Einsetzbarkeit bestimmter Kommunikationsformen und Kommunikationsstile bei verschiedenen Zielgruppen beziehen oder auf die passenden Interventionen und Tools in verschiedenen Submilieus bzw. Subzielgruppen bei der Bearbeitung verschiedener Themenstellungen.

Auch die Passung verschiedener Werte und Werthaltungen (z.B. bezüglich Authentizität, Selbstverantwortung, Selbstlösekompetenz oder hinsichtlich Stressbelastung, Work-Life-Balance und Burnout sowie bezüglich der Bedeutung der Arbeit und der Freizeit für die eigene Identitätsbildung und das eigene Lebensgefühl usw.) könnte damit besser verstehbar und erklärbar werden. Ebenso könnte die Bevorzugung bestimmter Lösungsansätze oder Handlungsmaximen für die persönliche Entwicklung oder die Akzeptanz von unternehmensbezogenen Change-Prozessen nicht nur durch individuumbezogene Bereitschaften erklärt werden, sondern gerade auch durch milieuabhängige Ablehnungen oder

schnelle Zustimmungen, die sich ebenfalls auf die Gestaltung von personenbezogenen Veränderungsprozessen auswirken. „Performer“ z.B., die als Hochleister ein sportlich ausgerichtetes Business-Coaching bevorzugen, dürften nicht die identischen Vorstellungen wie das „Traditionelle Milieu“ arrivierter Topmanager haben, die u.U. mehr den von Hartmann (2002) beschriebenen „Elite“-Vorstellungen folgen. Und ob der der „Bürgerlichen Mitte“ ähnelnde Mainstream eines konservativen Energie-Unternehmens mit den gleichen Werten, Zielen oder Interventionen im Coaching einverstanden ist, wie das „Expeditive Milieu“ eines im High-End-Bereich arbeitenden großen IT-Beratungsunternehmens, bleibt ebenso aufzuklären wie die anderen gefundenen Lebenswelten. Gerade bezüglich der in Frage kommenden Kommunikationsstile, Wertehaltungen und inhaltlichen Entwicklungsziele könnten hier in systematischer Weise Passungen optimiert werden, die gegenwärtig noch in einer auf das Individuum zentrierten Sichtweise weitgehend übersehen oder ignoriert werden.

Gerade der letzte Punkt lässt sich leicht aus der obigen Abbildung nachvollziehen, wenn man die unterschiedlichen Einstellungen und Werteausrichtungen auf der X-Achse hinsichtlich der zu erwartenden Aufnahmebereitschaft von Veränderungen in verschiedenen Milieus ins Kalkül zieht. Insofern ließe sich das individuumfokusssierte Coaching-Vorgehen durch eine spezifische systemische Betrachtungsweise, eben die milieuorientierte Perspektive, ergänzen und erweitern. Die Betrachtung von hierarchieebenenbezogenen Unterschieden wäre also eine naheliegende systemische Weiterentwicklung. Damit ließen sich manche Kontroversen über Werte, Vorurteile gegenüber anderen Milieu-Vertretern und kontraproduktive Auseinandersetzungen zwischen den Vertretern einzelner Milieus leichter überwinden, als wenn sie lediglich als Individualprobleme behandelt würden. Dies ist ein Themenfeld, dem sich die künftige Coaching-Forschung vermutlich mit Gewinn stellen könnte, auch wenn - oder gerade weil - damit die individual-fokussierte Grundausrichtung vieler Ansätze und Konzepte verändert würde.

Die entsprechenden Kategoriensysteme und Modelle sind hierfür künftig noch zu entwickeln. Ob sich dabei die in der vorliegenden Arbeit herangezogene Unterscheidung verschiedener Hierarchieebenen in Unternehmen bewähren wird oder ob die unterschiedlichen Milieus ganz anders zu konzipieren sind, bleibt deshalb abzuwarten.

Reflexion, Handlung und Wirkung

Auf den eben angesprochenen letzten Aspekt ist deshalb noch einmal fortsetzend einzugehen, weil er einen Kernpunkt der Entwicklung des Coachings betrifft. Gerade aus der Sicht der praktisch tätigen Coaches wie auch der wissenschaftlichen Szene scheinen Reflexionen und Selbstreflexionen wesentlich zu kurz zu kommen, vor allem bei handlungsorientierten Führungskräften aus dem Wirtschaftsbereich, bei denen das Handlungsprimat und die Ökonomisierung weiter Lebensbereiche zu dominieren scheinen. Ob in „guter Welt rettender Absicht“ oder aus schlichten Vorurteilsgründen heraus erreichen manche Coaching-Ansätze und Coaching-Maßnahmen eine fast missionarische Intensität bei der „Erweckung“ der auf Leistung, Aktivität und Effizienz ausgerichteten Führungskräfte, denen Entschleunigung, Achtsamkeit und Work-Life-Balance beizubringen seien, damit ein gutes Leben ohne Burnout, Familien- und Kindervernachlässigung oder gar Selbstverlorenheit gelingen könne.

Dem Autor scheint, dass hier oft allzu schnell das eigene Lebensmodell des Coaches zum Maßstab einer generellen Lebensweise gemacht zu werden droht, bei der die selbst präferierte Reflexion das aktive und handlungsbezogene Vorgehen ersetzen soll. Der Autor spricht sich eher für eine lebensperspektivische Pluralität der Werte und Vorgehensweisen aus, bei der die folgenden Kriterien entscheidend sind: die individuelle Wirkung, die Wirkung auf das sozial gestaltbare Umfeld sowie die kurz- und langfristigen Wirkungen der Lebens- und Persönlichkeitsform.

Daraus folgt auch die Wirkung der konkreten Coaching-Arbeitsweise, die aus den konkreten Bedingungen des Coaching-Partners, des verbundenen sozialen (privaten wie beruflichen) Umfeldes prüfend abzuleiten ist – und auch aus den Merkmalen und Einstellungen des Coaches, die ebenso wenig sakrosankt, wenn auch wertschätzend zu behandeln sind wie die der anderen am Prozess Beteiligten.

Aus einer systemischen Gesamtsicht und einer ganzheitlichen Vorgehensweise sind also das Ausmaß und die Form der Selbstreflexion und des Umgangs mit den oft als „aus den Gleisen geraten“ eingeschätzten Emotionen abzuleiten: Ob hier etwas falsch läuft, ist nicht allein aus den normativen Vorstellungen von Coaches abzuleiten, sondern auch aus den gemeinsam geteilten Wertvorstellungen der einzelnen Milieus, die in der je konkreten Coaching-Situation zusammenkommen. Die fachliche Perspektive des einzelnen Coaches ist hierbei zweifellos ein wesentlicher Anker, aber nicht ohne reflektierte Überprüfung der eigenen – und eventuell nur persönlichen oder milieugeprägten – Wertvorstellungen zu übernehmen, die nicht in jedem Fall zielführend oder zielfördernd sein müssen. Gleiches gilt für die Coaching-Partner und für eventuell als Feedbackgeber beteiligte Beobachter der Szene.

Authentizität, Persönlichkeit und Rollenausfüllung

Ein Widerspruch, der in vielen Diskussionen im Coaching-Feld immer wieder auftaucht – und scheinbar leicht zu lösen ist. Aber eben nur scheinbar. Denn er besteht immer noch fort, allen generellen Lösungsversuchen zum Trotz.

Allerdings scheint dem Autor dieser Widerspruch auch nicht unversöhnlich, wenn man keine generelle Lösung für alle Fälle sucht („Authentisch ist gut.“; „In allen Lebenslagen.“). Der Widerspruch lässt sich schnell auflösen, wenn man die Aspekte der Lebensklugheit und der zu vermeidenden Selbstschädigung berücksichtigt – d.h. eine lebenskluge oder auch rücksichtsvolle Haltung sich selbst wie anderen gegenüber einnimmt, ohne jedoch opportunistisch zu sein. Dort wo Persönlichkeitsbehauptung als Ziel im Vordergrund steht oder eine ehrliche Meinung oder eine berechenbare und glaubwürdige persönliche Position, dort scheint dem Autor Authentizität sehr angebracht oder gar selbstverständlich notwendig. Dort aber, wo politische Taktik und harte Interessensvertretung das Feld beherrschen, könnte ein authentischer Auftritt zwar sehr überzeugend wirken, sich aber gleichzeitig auch „überlebensgefährdend“ auswirken. Das Problem dabei ist: Wer entscheidet nach welchen Kriterien in einer gegebenen Situation über das, was angemessen erscheint?

Folglich stoßen wir auch hier wieder auf die unvermeidbare Mehrdeutigkeit sozialer Handlungsbedingungen, die das menschliche Leben immer wieder kennzeichnen. Denn

ebenso wie Authentizität in einem bestimmten Umfang erforderlich ist für die eigene psychische Gesundheit (und manchmal auch für die von Anderen, auf die sie sich auswirkt), so ist doch gleichzeitig keineswegs von der Hand zu weisen, dass es soziale Situationen gibt, die sich auf diese Weise nicht so einfach lösen lassen: Soll man jedem (Coaching-Partner oder Lebenspartner oder Mitarbeiter oder Vorgesetzten) in jeder Situation die volle Wahrheit sagen? Ungeschminkt oder (auch) an der Verarbeitungsfähigkeit des Gegenübers ausgerichtet? Soll man als Repräsentant einer Firma alles über die eigene Firma sagen oder gibt es Grenzen der angemessenen Offenheit und Authentizität in einer offiziellen Rahmensituation, in der nicht die Persönlichkeit des Repräsentanten, sondern das Unternehmen im Vordergrund steht? Hiermit angesprochen ist also die (gelegentliche) Unvermeidbarkeit eines begrenzten sozialen Rollenspiels, bei dem die Grenze enger zu ziehen ist als in einer vertrauten Situation mit Nahestehenden oder eng Vertrauten.

Nach Auffassung des Autors ist also je nach Situation zu differenzieren: In einer Coaching-Situation ist das Verhalten sinnvoller Weise klar in Richtung des Pols Vertrauen gerückt. In einem offiziellen Auftritt als Führungskraft kann die Rolle im Vordergrund stehen, da es sich um eine Rollen-Ausfüllung handeln kann (z.B. bei der notwendigen Überbringung schlechter offizieller Nachrichten) – gleichwohl die Glaubwürdigkeit der eigenen Aussagen gerade durch eine situationsangemessene Mischung aus Rollenauftritt und persönlichem Bekennen sehr gewinnen kann. Letztendlich bleibt in einem Coaching dem Coaching-Partner die Entscheidung über den Grad zwischen Persönlichkeit und Rollen-Ausfüllung überlassen, da er sie auch selbst zu verantworten hat. Aber diese Entscheidung kann ihm der Coach leichter machen, indem er die möglichen Alternativen - und ihre Folgen - herausarbeitet, bevor der Coaching-Partner die Entscheidung in eigener Verantwortung und Freiheit selbst fällt.

Insofern lässt sich der scheinbare Widerspruch „Persönlichkeit vs. Rolle“ sogar in einem widerspruchsfreien Konzept in einem paradoxie-freien aber gleichwohl doch doppelpoligen Sinne verknüpfen, das einfach als eine ambivalente Struktur zu verstehen ist. Diese Grundstruktur lässt sich am besten zusammenfassen unter dem Stichwort „rollenselektive Authentizität“. (Dieser Ausdruck geht auf eine Information über einen Autor zurück, an dessen Namen ich mich nicht mehr erinnern kann – Anm. d. Autors).

„Rollenselektive Authentizität“ meint hier ein psychologisches Konzept (ähnlich einer Rosette), das eine funktionierende gesunde Persönlichkeit (und nicht eine pathologische Struktur) beschreibt: Person und Persönlichkeit werden nicht in einem sich ausschließenden Verhältnis gedacht, sondern in einem antagonistischen Verhältnis, das situationsbezogen auszubalancieren ist: Nach dieser Vorstellung spielt jeder Mensch in verschiedenen Situationen gegenüber verschiedenen Sozialpartnern grundsätzlich verschiedene Rollen, die sich bei allen möglichen Unterschieden und Widersprüchen allerdings keineswegs ausschließen müssen (z.B. Familienvater, Vorgesetzter, Kundin, Freundin, Sohn, etc.).

Vielmehr ist die Vorstellung, dass sich diese Rollen zwangsläufig aus einem interaktiven Verhältnis ergeben, weil sowohl Aspekte des eigenen Selbst realisiert werden, als auch in einem gewissen Umfang Erwartungen des sozialen Gegenübers zu erfüllen sind, um als realistisch und akzeptabel erlebt werden zu können. Anders ausgedrückt: Die verschiedenen Rollen weisen sowohl einen situationsspezifischen Unterschied als auch einen Überlappungsbereich in der einzelnen Persönlichkeit auf. Dieser Überlappungsbereich wird

als Kern der Persönlichkeit verstanden und kann größer oder kleiner ausfallen, je nach Gewicht des eigenen Selbst und des Sozialpartners in diesem Interaktionsverhältnis. Im Kern (der Überlappung) müssen also einerseits die sich wiederholenden Anteile der individuellen Persönlichkeit erkennbar werden und andererseits im Rollen-Anteil (der situationsspezifischen Komponente) ein realistisches und akzeptables Interaktionsverhalten sichtbar werden. „Authentizität" bezieht sich somit nicht auf ein gleichbleibendes statisches Verhalten in verschiedenen Situationen, sondern auf eine angemessene „Echtheit" in einer spezifischen Situation.

Coaching: Nur „Hilfe zur Selbsthilfe" oder auch zielführende Anleitung?

Die obigen Ausführungen führen zu der Frage: Kann Coaching nach dem herrschenden Selbstverständnis der Branche nur nach dem klassischen Ansatz „Hilfe zur Selbsthilfe" durchgeführt werden oder kann der methodische Ansatz nicht grundsätzlich auch in Richtung einiger anleitender (guidender) Komponenten erweitert werden? Dieses Thema ist in Kapitel 6.3 schon diskutiert worden und soll an der jetzigen Stelle abrundend in den Schlussbetrachtungen angeführt werden.

Die Vorgehenswese, alleine empathische Selbstreflexionen anzustoßen oder zielabhängig u.U. auch instruktive wie direktive Interventionen einzusetzen, könnte auch eine milieuabhängige Dimension aufweisen, deren Beachtung bisher vernachlässigt erscheint, wie oben schon ausgeführt. Orientierungs-Interventionen wie Fragen z.B. (siehe Maurer, 2009) könnten in einem eher rational ausgerichteten sozialen Resonanzfeld eine stärkere Wirkung haben, als in einer stärker auf Emotionen und erlebnisaktivierende Maßnahmen ausgerichteten Umgebung. Klare Handlungsempfehlungen könnten in einem an Disziplin gewöhnten handlungsorientierten Bezugsrahmen stärker akzeptiert werden, als in einem auf Autonomie und Selbstentwicklung ausgerichteten Wertefeld. Inwieweit hier die Ziel- und Themen-Abhängigkeit einen stärkeren Einfluss haben könnte als die Zielgruppen- oder eine Milieu-Abhängigkeit, ist durch die künftige Forschung weiter aufzuklären.

Auch die Frage, welche relevante Rolle für das Business-Coaching die in eher traditionellen Branchen bzw. Großfirmen gefundenen Themen und Rahmenaspekte von Macht und Politik auch in anderen Branchen, familiengeführten mittelständischen Firmen oder z.B. in Nonprofit-Organisationen spielen, ist wissenschaftlich gesehen weitgehend noch offen (siehe hierzu z.B. Heidelmann, 2013). Der Umgang mit Macht- und Politik-Themen in Organisationen scheint in den Coaching-Konzepten bisher weniger systematisch bearbeitet als z.B. die Themen Authentizität und Eigenverantwortung von Individuen.

Die unterschiedlichen Rollen und Verhaltensweisen von Führungskräften, die mit dem Unterschied der Unternehmens- vs. der Mitarbeiterperspektive zusammenhängen, verlangen möglicherweise neue Überlegungen und strategische Vorgehensweisen im Prozess, neue diagnostische Akzente oder vielleicht auch Interventionen, die das Coaching-Instrumentarium bereichern könnten, ohne die Eigenverantwortung, die Eigenständigkeit und die Entscheidungsfreiheiten der Coaching-Partner in Frage zu stellen. Dies könnte u.U. bedeuten, dass neben den emotional öffnenden Interventionen, wie sie eher bei der mittleren Führungsebene oder den eher emotional ausgerichteten gesellschaftlichen Mittelschichten

Anwendung finden, auch mehr rationale oder disziplingesteuerte oder direktiver anmutende Interventionen zu entwickeln wären, die auf das Führen von größeren Organisationseinheiten ohne engen Direktkontakt ausgerichtet sind und nicht nur auf die Entwicklung des autonomen Individuums, sondern den Unternehmensbezug und die unternehmensbezogenen Zielsetzungen in den Vordergrund rücken. Auf diese Interventionen könnten sich u.U. in bestimmten Coaching-Situationen auch die Vertreter des Topmanagements leichter einlassen, um sich selbst in ihrem Verhalten und in ihren Einstellungen ähnlich erfolgreich weiterzuentwickeln, wie sie dies von Ihren nachgeordneten Führungskräften im Sinne einer verbesserten Unternehmens- oder Mitarbeiterführung erwarten. Aber auch für die nachfolgenden Führungsebenen wären analoge Überlegungen und eventuell komplementäre Lernziele und entsprechende Interventionen zu entwickeln, um sie besser auf den Umgang mit oberen bzw. obersten Führungskräften vorzubereiten und einzustellen.

Die nach Auffassung des Autors stark aus dem therapeutischen Bereich beeinflussten und die nach Selbstentfaltung strebenden Coaches vertreten historisch geprägt am meisten einen Selbsthilfe-Ansatz, der nach den vorliegenden Ergebnissen, den klar geäußerten Rollenerwartungen gerade der Topmanager aus Wirtschaftsunternehmen und auch schon den früher gewonnenen Praxiserfahrungen des Autors verantwortungsbewusst zielgruppengerecht und persönlichkeitsangemessen erweitert werden sollte: Es schadet nicht, selbstbewussten, an Eigenverantwortung ausgerichteten und entscheidungsfähigen Persönlichkeiten gelegentlich Empfehlungen oder Handlungsalternativen anzubieten, die von den Coaching-Partnern abgewogen und dann eigenverantwortlich entschieden werden. Zumal, wenn die Coaching-Partner nach solchen Vorlagen geradezu verlangen, um diese gegenüber eigenen Reflexionen und Empfindungen abzuwägen oder eigene Überlegungen kreativ zu erweitern. Gerade bei Topmanagern ist diese Erwartungshaltung oft anzutreffen: Sie sind es gewohnt, auf solche Empfehlungen einzugehen, um dann selbständig zu entscheiden, da sie dies ohnehin gewohnheitsmäßig praktizieren. Ein anderes Vorgehen kann von ihnen relativ schnell als weich oder inkompetent etikettiert werden, da sie es von klassischen Unternehmensberatern nicht gewöhnt sind und nicht ohne weiteres auf ein anderes Vorgehen umschwenken. Sie verfügen eher über Gestaltungsfreiheit als Mittelmanager, die das „selbst erarbeiten“ im Gegensatz zu Topmanagern nicht als „Domestiken-Arbeit“ missverstehen, sondern viel mehr als noch zu gewinnende Gestaltungsfreiheit und Autonomie anstreben.

Dies betrifft auch eine oft und offen genannte Zielsetzung gerade unter Coaches, die jedoch von Topmanagern häufig ebenso wichtig genommen wird – allerdings nicht aus demselben Grund: Es geht um die angestrebte Augenhöhe zwischen Coach und Coaching-Partner. Während von Coach-Seite dieses Thema eher unter dem Aspekt einer persönlich zu erreichenden Zielsetzung betrachtet wird, die stark von dem Aspekt des eigenen Aufstiegs geprägt ist (soziale Nähe zu herausgehobenen Zielgruppen erhöht den eigenen Status, das Image oder die eigene Bedeutung), ist die Frage und Betrachtung von Seiten der Coaching-Partner oft eine andere: Kennt der Coach die Arbeitsumgebung, die Spielregeln, die Arbeitsprozesse und Rollen von Topmanagern so gut, dass er mir wirklich etwas sagen (oder raten) kann? Befindet er sich auf dem gleichen Niveau? Habe ich einen Gesprächspartner auf Augenhöhe, der mir etwas (Neues) sagen kann? Hat er die Erfahrung und die Seniorität und den Mut, mir etwas sagen zu können? Augenhöhe entscheidet sich dabei nicht allein an einer inhaltlichen Kompetenz, sondern an den Primärmerkmalen eines souveränen und spielregel-

sicheren Auftretens, zu denen Sprache, Kleidung, Auftreten in einem anderen sozialen Rahmen ebenso gehören (siehe z.B. Hartmann, 2002) wie eine angemessene fachliche Kompetenz, die sich in Tests der inhaltlichen Fragestellung und Erfahrung genauso äußern kann wie in den konkreten Diskussionen über die im Coaching anzustrebenden Ziele.

Grundgestaltung der Coaching-Maßnahme: Verschiedene Zielebenen

Zum Rollenverhältnis von Coach und Coaching-Partner ist oben ja schon Stellung bezogen worden. Zur Struktur des Coaching-Prozesses sind die verschiedenen Coaching-Phasen ausführlich schematisch dargestellt worden. Hinzuzufügen und zu unterstreichen ist an dieser Stelle die Wichtigkeit der unterschiedlichen Zielebenen und Zielkategorien, die im Coaching zur Geltung kommen können bzw. kommen sollten: Es handelt sich erstens um die Ebene der offen und offiziell vereinbarten Ziele für den Coaching-Prozess. Es handelt sich zweitens um die Ebene der nach Auffassung des Autors immer mitschwingenden Meta-Ziele der Selbstwirksamkeitserwartung und des allgemeinen Selbstwertgefühls. Diese Meta-Ziele sind Hauptrepräsentanten einer immer mitlaufenden Ressourcenaktivierung, die sich sowohl auf die Bewältigung der im Fokus stehenden Coaching-Ziele bezieht als auch auf eine die allgemeine Persönlichkeit stärkende realistische Erhöhung des persönlichen Selbstwertgefühls. Das Selbstwertgefühl muss schließlich auch die Eigenverantwortung mittragen, soll der Transfer auf weitere Aspekte des Denkens, der Gefühlsreaktion und des Verhaltens beim Coaching-Partner ausstrahlen. Nicht alles davon kann immer und zu jedem Zeitpunkt vollständig in eine Zielvereinbarung einfließen, hat aber den Entwicklungsprozess grundsätzlich zu beeinflussen, um die Selbständigkeit des Coaching-Partners (unabhängig von seiner Position und Hierarchieebene) langfristig zu fördern.

Evaluation und Wirksamkeit

Dies ist zu unterstützen durch eine regelmäßige Evaluation des Coaching-Prozesses und seiner Wirkung, bei der sinnvoller Weise nicht nur selbstentwickelte Instrumente und subjektive Einschätzungen des Coaching-Partners („Happiness-Indizes“) zu verwenden sind, sondern auch andere in der wissenschaftlichen Forschung eingesetzte Instrumente, um über vergleichbare Ergebnisse sprechen zu können. Dies bedeutet auch die unbedingte Notwendigkeit und Wünschbarkeit des Zusammenspiels von Forschung und Praxis, um nicht die Feier einzelner Erfolge und „Heldentaten“ aus den Erzählungen einzelner Coaching-Partner in den Vordergrund zu rücken (Testimonials), sondern eine wissenschaftlich abgesicherte und weiter entwickelbare Grundlage für eine erfolgreiche und seriöse Coaching-Praxis aufzubauen, die dem Vorurteil der Scharlatanerie im Feld der selbsternannten Coaching-Experten nachhaltig entgegentreten kann. Ohne eine Unterscheidung wie Überprüfung von kurzfristigen und langfristigen Erfolgen, einer Transferkontrolle anhand vergleichbarer Kriterien und Instrumente scheint dies nicht machbar- völlig unabhängig von der methodischen Frage, ob eher RCT-Studien oder Einzelfallstudien hier die besseren Beiträge liefern können. Die Frage sollte eher lauten: Welche Beiträge bei welchem Coaching-Thema und bei welcher Zielgruppe kann das jeweilige Forschungsvorgehen leisten?

Die persönliche Antwort des Autors liegt hier in Form der vorgelegten Arbeit vor. Sie soll ein Beitrag sein auf einer vielstufigen Treppe, um die Coaching-Praxis in einem nicht ganz einfachen Feld ein wenig weiterzuentwickeln – oder wenigstens den Scheinwerfer auf einen Phänomen-Bereich zu richten, der für die weitere Entwicklung des Business-Coachings von Bedeutung ist.

Dabei gilt: Nicht die schöne Erzählung gilt, sondern die nachgewiesene Wirkung.

8. Literaturverzeichnis

Ames, D. R. (2008). In search of the right touch: Interpersonal asssertiveness in organizational life. *Current Directions in Psychological Science, 17*, 381-385.

Anderson, H. & Goolishian, H. (1990). Menschliche Systeme als sprachliche Systeme. *Familiendynamik, 15*(3), 212-243.

Anderson, M. C. (2001). *Executive Briefing: Case Study on the Return on Investment of Executive Coaching*. Johnston: MetrixGlobal, LLC (heute: Cylient).

Anstiss, T. & Passmore, J. (2013). Motivational Interviewing Approach. In J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of Coaching and Mentoring*, S. 339-364. Oxford: Wiley-Blackwell.

Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. In H. Guetzkow (Hrsg.), *Groups, leadership and men*. Pittsburgh, PA: Carnegie Press.

Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs, 70*(9), 1-70.

Ascheberg, C. (2006). Milieuforschung und Transnationales Zielgruppenmarketing. *Aus Politik und Zeitgeschichte, 44-45*, 18-25.

Ascheberg, C. (2010). *Die SIGMA Milieus®, das globale Zielgruppen und Trend System*. Verfügbar unter http://www.sigma-online.com/de/Articles_and_Reports/zielgruppenforschung.pdf [Abgerufen am 04.04.2011].

Asendorpf, J. B. (2004). *Psychologie der Persönlichkeit* (3. Auflage). Berlin: Springer.

Asendorpf, J. B. (2007). *Psychologie der Persönlichkeit* (4. überarbeitete und aktualisierte Auflage). Berlin: Springer.

Asendorpf, J. B., Borkenau, P., Ostendorf, F. & van Aken, M. A. G. (2001). Carving personality description at its joints: Confirmation of three replicable personality prototypes for both children and adults. *European Journal of Personality, 15*, 169-198.

Augustijnen, M.-T., Schnitzer, G. & Van Esbroeck, R. (2011). A model of executive coaching: A qualitative study. *International Coaching Psychology Review, 6*(2), 150-164.

Axinteanu, M. (2005). *Anforderungen an Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Sozialkompetenz und Narzissmus*. Hamburg: Diplomica Verlag.

Babiak, P. & Hare, R. D. (2007). *Menschenschinder oder Manager. Psychopathen bei der Arbeit*. München: Hanser.

Backhausen, W. & Thommen, J. P. (2003). *Coaching: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bakker-Pieper, A. & de Vries, R. E. (2013). The Incremental Validity of Communication Styles Over Personality Traits for Leader Outcomes. *Human Performance, 26*(1), 1-19.

Bamberger, G. (2010). *Lösungsorientierte Beratung.* Weinheim: Beltz.

Bandura, A. (1969). *Principles of Behavior Modification.* New York: Holt, Rinehart & Winston.

Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory.* New York: General Learning Press.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Baron, L. & Morin, L. (2009). The Coach-Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field Study. *Human Resource Development Quarterly, 20*(1), 85-106.

Baron, L. & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organiyation Development Journal, 31*(1), 18-38.

Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big-Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*, 1-26.

Barrick, M. R. & Mount, M. K. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. *Human Performance, 18*(4), 359-372.

Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1-2), 9-30.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bateson, G. (1971). The cybernetics of "self": A theory of alcoholism. *Psychiatry: Journal for the Study of Interpersonal Processes, 34*(1), 1-18.

Bauer, J. (2005). *Warum ich fühle, was du fühlst: intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone*. Hamburg: Hoffmann und Campe.

Beck, A. T. (1970). Cognitive Therapy: nature and relation to behaviour therapy. *Behaviour Therapy 1*, 184-200.

Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching.* Unveröffentlichte Diplomarbeit, Institut für Psychologie, Universität Freiburg.

Bell, S. E. (2005). *Myers-Briggs Type Indicator and executive coaching: participants's self-perceptions about the effectiveness of the two when used together.* Minneapolis: MN: Capella University.

Benjamini Y. & Hochberg Y. (1995): Controlling the false discovery rate: a practical and powerful approach to multiple testing. *Journal of the Royal Statistic Society*, 57 (1), 298–300.

Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Führungskräfte: Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens*. Frankfurt am Main: Campus.

Berger, P. & Luckmann, T. (1969). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Main: Fischer.

Bergner, S., Neubauer, A. & Kreuzthaler, A. (2010). Broad and narrow personality traits for predicting managerial success. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(2), 177-199.

Betsch, C. (2004). Präferenz für Intuition und Deliberation - Inventar zu Erfassung von affekt- und kognitionsbasiertem Entscheiden. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 25*, 179-197.

Betsch, C. (2005). *Präferenz für Intuition und Deliberation - Messung und Konsequenzen von affekt- und kognitionsbasiertem Entscheiden.* Unveröffentlichte Dissertation, Universität Heidelberg.

Betsch, C., Betsch, T. & Haberstroh, S. (2004). Intuition: Wann Sie Ihren Bauch entscheiden lassen können. *Wirtschaftspsychologie, 6*, 81-83.

Betsch, T., Plessner, H., Schwieren, C. & Gütig, R. (2001). I like it but I don't know why: A value-account approach to implicit attitude formation. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 242-253.

Biemann, T. & Weckmüller, H. (2012). Generation Y: Viel Lärm um fast nichts. *Personal quarterly, 42*(4), 46-49.

Birgmeier, B. (Hrsg.). (2009). *Coachingwissen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Board, B. J. & Fritzon, K. (2005). Disordered personalities at work. *Psychology, Crime & Law, 11*(1), 17 - 32.

Boehm, B., Asendorpf, J. B. & Avia, M. D. (2002). Replicable Types and Subtypes of Personality: Spanish NEO-PI Samples. *European Journal of Personality, 16*, 25-41.

Böning, U. (2003a). Coaching für Manager. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, S. 281-291. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Böning, U. (2003b). *Coaching. Personalentwicklungsbox (PET) Handbuch Personalentwicklung*. Köln: Luchterhand.

Böning, U. (2006). Executive-Coaching: "Formel 1"-Coaching oder "Business as usual". In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*, S. 83-100. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Böning, U. (2007). Manager und Business Coaching. Über Unterschiede im Coaching von Top- und Middlemanagern. In F. Strikker (Hrsg.), *Coaching im 21. Jahrhundert*, S. 112-133. Augsburg: Ziel-Verlag.

Böning, U. & Dreyer, P. (2010). Kulturelle Grenzen überwinden. In P. Knauth & A. Wollert (Hrsg.), *Digitale Fachbibliothek Human Resource Management. USB-Stick.* Düsseldorf: Symposion Publishing.

Böning, U. & Fritschle, B. (2005). *Coaching fürs Business*. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Böning, U. & Fritschle, B. (2008). *Coaching fürs Business*. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Böning, U. & Kegel, C. (2015). *Ergebnisse der Coaching-Forschung: Aktuelle Studien - ausgewertet für die Coaching-Praxis.* Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1993). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae*. Göttingen: Hogrefe.

Borman, W. C. (2004). Introduction to the special issue: Personality and the prediction of job performance: More than the Big 5. *Human Performance, 17*, 267-269.

Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer Verlag.

Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation* (4. Auflage). Heidelberg: Springer.

Boszormenyi-Nagy, I. & Spark, G. M. (1981). *Unsichtbare Bindungen: Die Dynamik familiärer Systeme*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Boudreau, J. W., Boswell, W. R. & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behaviour, 58*, 53-81.

Bourdieu, P. (1988). *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bowles, S. V., Cunningham, C., De La Rosa, G. M. & Picano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buy-in. *Leadership and Organization Development Journal, 28*(5), 388-408.

Bowles, S. V. & Picano, J. J. (2006). Dimensions of coaching related to productivity and quality of life. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58*(4), 232–239.

Boyce, L. A., Jackson, R. J. & Neal, L. J. (2009). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development, 29*(10), 914-931.

Bozer, G. & Sarros, J. C. (2012). Examining the effectiveness of executive coaching on coachees' performance in the Israeli context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 10*(1), 14-32.

Brady, T. (2011). Exploring Coaches' Experience of their Clients' Issues of Self-Esteem. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 5*, 19-27.

Brandt, J. & Jungmann, C. (2011). *Seminarevaluation und Transfersicherung. Tipps und Beispielkonzept für Trainer.* Verfügbar unter http://www.managerseminare.de/Wissen/Seminarevaluation-und-Transfersicherung-Tipps-und-Beispielkonzept,152576 [Abgerufen am 08.07.2011].

Bredl, K., Bräutigam, B. & Herz, D. (2012). Avatarbasierte Beratung und Coaching in 3D. In H. Geißler & M. Metz (Hrsg.), *E-Coaching und Online-Beratung*, S. 121-136. Wiesbaden: Springer VS.

Bremer, H. & Lange-Vester, A. (Hrsg.) (2006). *Soziale Milieus und Wandel der Sozialstruktur: Die gesellschaftlichen Herausforderungen und die Strategien der sozialen Gruppen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bresser, F. (2011). Tendenzen in der Coaching-Praxis und -Forschung weltweit. In R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln - Forschung und Praxis im Dialog*, S. 189-199. Wiesbaden: VS Research.

Bresser, F. (2013). *The Global Business Guide for the successful use of coaching in Organisations*. Norderstedt: BoD - Books on Demand.

Brinkmann, R. (1994). Mitarbeiter-Coaching. Der Vorgesetzte als Coach seiner Mitarbeiter. *Arbeitshefte Führungspsychologie, 22*.

Buber, M. (1973). *Das dialogische Prinzip* (3. Auflage). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Buer, F. & Schmidt-Lellek, C. J. (2008). *Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Bühner, M. (2004). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion.* München: Pearson Studium.

Bush, M. W. (2004). *Client Perceptions of Effectiveness in Executive Coaching*. Malibu: Pepperdine University.

Buß, E. (2007). *Die deutschen Spitzenmanager: Wie sie wurden, was sie sind.* München: Oldenbourg Verlag.

Butcher, J. (2012). Exploring the Link between Identity and Coaching Practice. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 6*, 119-129.

Carr, C. & Peters, J. (2013). The experience of team coaching: A dual case study. *International Coaching Psychology Review, 8*(1), 80-98.

Cavanagh, M. & Grant, A. M. (2010). The Solution-focused Approach to Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Hrsg.), *The Complete Handbook of Coaching*, S. 54-67. London: SAGE.

Cavanagh, M., Grant, A. M. & Kemp, T. (Hrsg.). (2005). *Evidence-based coaching. Vol. 1: Theory, research and practice from the behavioral sciences*. Bowen Hills: Australian Academic Press.

Cavazotte, F., Moreno, V. & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 443-455.

Cerni, T., Curtis, G. J. & Colmar, S. H. (2010). Executive coaching can enhance transformational leadership. *International Coaching Psychology Review, 5*(1), 81-85.

Chabris, C. & Simons, D. (2011). *Der unsichtbare Gorilla: Wie unser Gehirn sich täuschen lässt* (2. Auflage). München: Piper.

Clark, D. M. & Wells, A. (1995). A cognitive model of social phobia. In R. G. Heimberg, M. Liebowitz & D. A. Hope (Hrsg.), *Social phobia: diagnosis, assessment, and treatment*, S. 69-93. New York: Guilford.

Coates, D. (2013). Integrated Leadership Development Programmes: Are they Effective and What Role Does Coaching Play? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 7*, 39-54.

Coen, A. (24. Oktober 2013). Gute Arbeit - "Einen Sinn in dem finden, was man tut". *DIE ZEIT*.

Cohen, J. (1969). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 1st Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale (2nd Edition, 1988).

Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D. & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly, 23*(4), 670-685.

Collatz, A. (2006). *Zur Relevanz von Persönlichkeit und deren adäquater Erfassung im Bereich des Topmanagements.* Unveröffentlichte Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktors der Philosophie, Ruhr-Universität Bochum.

Cook, J. (2013). Coaching: an expensive conversation or a return on investment? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 7*, 115-124.

Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R. Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.

Cotabish, A. & Robinson, A. (2012). The Effects of Peer Coaching on the Evaluation Knowledge, Skills, and Concerns of Gifted Program Administrators. *Gifted Child Quarterly, 56*(3), 160-170.

Cowan, K. (2013). What are the experiences of external executive coaches working with coachees' assigned goals? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 7*, 14-25.

Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London: SAGE.

Cox, E. & Patrick, C. (2012). Managing Emotions at Work: How Coaching Affects Retail Support Workers' Performance and Motivation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 10*(2), 34-51.

Crabb, S. (2011). The use of coaching principles to foster employee engagement. *The Coaching Psychologist, 7*(1), 27-34.

Dagley, G. R. (2010). Exceptional executive coaches: Practices and attributes. *International Coaching Psychology Review, 5*(1), 63-80.

Dammann, G. (2007). *Narzissten, Egomanen, Psychopathen in der Führungsetage. Fallbeispiele und Lösungswege für ein wirksames Management*. Bern: Haupt.

Dawdy, G. N. (2004). *Executive coaching: A comparative design exploring the perceived effectiveness of coaching and methods.* Minneapolis: MN: Capella University.

DBVC. (2010). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession: Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (3., erweiterte Auflage).

DBVC. (2012). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession: Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4., erweiterte und aktualisierte Auflage).

DBVC. (2015). Definition Coaching. Verfügbar unter http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html [abgerufen am 22.09.2015].

de Haan, E., Bertie, C., Day, A. & Sills, C. (2010a). Clients' Critical Moments of Coaching: Toward a "Client Model" of Executive Coaching. *Academy of Management Learning & Education, 9*(4), 607-621.

de Haan, E., Bertie, C., Day, A. & Sills, C. (2010b). Critical moments of clients and coaches: A direct-comparison study. *International Coaching Psychology Review, 5*(2), 109-128.

de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D. & Jones, C. (2013). Executive Coaching Outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 65*(1), 40-57.

de Jong-Meyer, R. (2009). Kognitive Verfahren nach Beck und Ellis. In J. Margraf & S. Schneider (Hrsg.), *Lehrbuch der Verhaltenstherapie 1. Grundlagen, Diagnostik, Verfahren, Rahmenbedingungen.*, (3. Auflage), S. 611-627. Heidelberg: Springer.

de Shazer, S. (1982). *Patterns of Brief Family Therapy. An Ecosystemic Approach*. New York: The Guilford Press.

de Shazer, S. (2010). *Der Dreh: Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie* (11. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

de Shazer, S., Berg, I. K., Lipchik, E., Nunnally, E., Molnar, A., Gingerich, W. & Weiner-Davis, M. (2008). Kurzzeittherapie: Zielgerichtete Lösungsentwicklung. In P. Watzlawick & G. Nardone (Hrsg.), *Kurzzeittherapie und Wirklichkeit*, S. 165-197. München: Piper.

de Shazer, S. & Stopfel, U. (2005). *Wege der erfolgreichen Kurztherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.

de Vries, K. & Reinout, E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 809-821.

Dehner, U. (2009). Beratung mit Ratschlag. *managerSeminare 02/09, 131*, 46-49.

della Picca, M. (2006). Coaching von Führungspersonen im unteren und mittleren Management. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*, S. 69-82. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology, 64*, 7-52.

Dette, D. E. (2005). *Berufserfolg und Lebenszufriedenheit: Eine längsschnittliche Untersuchung der Zusammenhänge*. Dissertation, Philosophische Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen/Nürnberg.

Dettmer, M., Shafy, S. & Tietz, J. (2011). Volk der Erschöpften. *Der Spiegel, 4*, 114-122.

Dettmer, M. & Tietz, J. (2011). Jetzt mal langsam. *Der Spiegel, 30*, 58-68.

Diekmann, A. (2008). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage 2007, 19. Auflage). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.

Douglas, C. A. & Morley, W. H. (2000). *Executive coaching: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Drath, K. (2012). *Coaching und seine Wurzeln*. Freiburg; München: Haufe.

Drexler, A., Wieser, A. & Netzer, C. (2011). Effekte von "Life-Coaching" für Führungskräfte in einem Gesundheitszentrum. *Organisationsberatung Supervision Coaching, 18*, 181-194.

Dreyer, P. (2000). Kulturen prägen die Persönlichkeit. In U. Böning (Hrsg.), *Interkulturelle Business Kompetenz*, S. 211-234. Frankfurt: F.A.Z Buch.

Dreyer, P. (2010). *Computerbased Coaching – Coaching im 21. Jahrhundert.* Paper anlässlich Ekeberger Coachingtage 2010, Ekeberg.

Dreyer, P. (2013a). Coaching unter Kirschblüten. *Training aktuell, August 2013*, 27-29.

Dreyer, P. (2013b). Interkulturelles Coaching in Japan. In R. Franke & J. Milner (Hrsg.), *Interkulturelles Coaching. Coaching-Tools für 17 Kulturkreise* Bonn: ManagerSeminare Verlag.

Dzierzon, D. A. (2004). *Personenzentriertes Beziehungsverhalten beim Coaching.* Unveröffentlichte Magisterarbeit, Fern-Universiät Hagen.

D´Zurilla T.J & Goldfried, M.R. (1971). Problem Solving And Behavior Modification. *Journal Of Abnormal Psychology, 78*, 107-126.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129*(4), 569-591.

Echter, D. (2005). Coaching im Top-Management. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching.*, (3. überarbeitete und erweiterte Auflage), S. 485-506. Göttingen: Hogrefe.

Echter, D. (2012). Verfügbar unter http://www.dorotheeechter.de/index.htm [Abgerufen am 28.03.2012].

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from casestudy research. *Academy of Management Review,* (14), 532-550.

Elfering, A., Grebner, S., Semmer, N. K., Kaiser-Freiburghaus, D., Lauper-Del Ponte, S. & Witschi, I. (2005). Chronic job stressors and job control: Effects on event-related coping success and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 237-252.

Ellam-Dyson, V. & Palmer, S. (2011). Leadership Coaching? No thanks, I'm not worthy. *The Coaching Psychologist, 7*(2), 108-117.

Ellis, A. (1997). *Grundlagen und Methoden der rational-emotiven Verhaltenstherapie.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Ellis, A., Schwartz, D., Jacobi, P. & Sann, U. (2004). *Coach dich! Rationales Effektivitäts-Training zur Überwindung emotionaler Blockaden.* Würzburg: Hemmer/Wüst.

Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G. & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *Leadership Quarterly, 21*(4), 585-599.

Encarta. (2009). *Mittleres Management*. Verfügbar unter http://de.encarta.msn.com/encyclopedia_721544271/Mittleres_Management.html [Abgerufen am 16.06.2009].

Ennis, S., Otto, J., Stern, L. R., Yahanda, N., Vitti, M. & Hodgetts, W. (2003). *The executive coaching handbook*. Wellesley, MA: The Executive Coaching Forum.

Epstein, S. (1990). Cognitive-experiential self-theory. In L. A. Pervin (Hrsg.), *Handbook of personality: Theory and research*, S. 165-192. New York: Guilford.

Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V. & Heier, H. (1996). Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*(2), 390-405.

Erdfelder, E., Faul, F. & Buchner, A. (1996). GPOWER: A general power analysis program. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 28*(1), 1-11.

Erickson, A., Shaw, J. B. & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies, 1*(3), 26-43.

Evans, G. (2011). Second order observations on a coaching programme: the changes in organisational culture. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 5*, 70-87.

Evered, R. & Selman, J. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics, 18*, 16-32.

Evers, W. J. G., Brouwers, A. & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58*(3), 174-182.

Feggetter, A. J. W. (2007). A preliminary evaluation of executive coaching: Does executive coaching work for candidates on a high potential development scheme? *International Coaching Psychology Review, 2*(2), 129-142.

Fehling, B. & Oepen, E. (2004). New Placement Coaching: Wege zur Beruflichen Neupositionierung. Fallbericht über ein Coaching-Projekt zur beruflichen Veränderung aus einem Unternehmen mit zum Teil unkündbaren Mitarbeitern. *Personalführung, 1*, 32-39.

Feix, H. (2008). *Die Selbstdarstellung von Managern in Managerbiografien.* Dudweiler: Verlag Dr. Müller.

Fellermann, J. (2011). *Supervision und Coaching auf dem Beratungsmarkt. Eine explorative Studie als Beitrag zur Marktforschung.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Fenigstein, A., Scheier, M. F. & Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of Counseling and Clinical Psychology, 43*(4), 522-527.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations, 7*, 117-140.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Festinger, L., Riecken, H. W. & Schachter, S. (1956). *When Prophecy Fails*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, P. (2005). *Verhaltenstherapie in Gruppen: Psychologische Psychotherapie in der Praxis.* Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.

Fiedler, R. G., Ranft, A., Greitemann, B. & Heuft, G. (2005). Arbeitsmotivation - Diagnostikinstrumente und ihre Relevanz in der Patientenversorgung. Zum Stand arbeitsbezogener Motivationsdiagnostik. *Psychotherapie Psychosomatik Medizinische Psychologie, 55*, 469-475.

Fietze, S., Holst, E. & Tobsch, V. (2009). Persönlichkeit und Karriere - she's got what it takes. *SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research*.

Filipp, S.-H. & Freudenberg, E. (1989). *Der Fragebogen zur Erfassung dispositionaler Selbstaufmerksamkeit (SAM-Fragebogen)*. Göttingen: Hogrefe.

Filsinger, C. (2012). How can Maternity Coaching influence Women's Re-engagement with their Career Development: A Case Study of a Maternity Coaching Programme in UK-Based Private Law Firms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 6*, 46-56.

Finn, F., Mason, C. & Griffin, M. (2006). *Investigating change over time - The effects of executive coaching on leaders' psychological states and behavior*. Athens: International Congress of Applied Psychology.

Fischer-Epe, M. & Schulz von Thun, F. (2004). *Coaching. Miteinander Ziele erreichen.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Flaig, B. B., Meyer, T. & Ueltzhöffer, J. (1997). *Alltagsästhetik und politische Kultur. Zur ästhetischen Dimension politischer Bildung und politischer Kommunikation*. Bonn: Dietz.

Forgas, J. P. & Frey, D. (1999). *Soziale Interaktion und Kommunikation: Eine Einführung in die Sozialpsychologie.* Weinheim: Beltz PVU.

Franke, R. & Milner, J. (2013). *Interkulturelles Coaching. Coaching-Tools für 17 Kulturkreise*. Bonn: ManagerSeminare Verlag.

Franklin, J. & Franklin, A. (2012). The long-term independently assessed benefits of coaching: A controlled 18-month follow-up study of two methods. *International Coaching Psychology Review, 7*(1), 33-38.

Freire, T. (2013). Positive Psychology Approaches. In J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of Coaching and Mentoring*, S. 426-442. Oxford: Wiley-Blackwell.

Freitag, T. (2003). *Coaching-Praxis in Schweizer Führungsetagen. Ergebnisse einer telefonischen Befragung.* Zürich: MindMove GmbH.

Frese, M., Beimel, S. & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology, 56*, 671-697.

Freud, S. (2006). *Sigmund Freud. Gesammelte Werke in Einzelbänden: Gesammelte Werke, 17 Bde., 1 Reg.-Bd. u. 1 Nachtragsbd., Bd.12, Werke aus den Jahren 1917-1920*. Frankfurt: Fischer.

Friedrich, T. (2012). *Wie gesund sind Deutschlands Führungskräfte?* Verfügbar unter http://www.health-on-top.de/userdoks/handouts/2012_semfo_friedrich.pdf [Abgerufen am 11.12.2013].

Fritschle, B. (2010). *Coaching Definitionen [unveröffentlichte Rohdaten]*.

Frör, H. (1976). *Konflikt-Regelung - Kybernetische Skizzen zur Lebensberatung*. München: Kaiser.

Fryszer, A. & Schwing, R. (2010). *Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis* (4. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Fuchs-Heinritz, W., Lautmann, R., Rammstedt, O. & Wienold, H. (1994). *Lexikon zur Soziologie* (3. Auflage). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Garman, A. N., Whiston, D. L. & Zlatoper, K. W. (2000). Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 52*, 201-205.

Garvey, B. (2011). Researching Coaching: An Eclectic Mix or Common Ground? A Critical Perspective. In R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln - Forschung und Praxis im Dialog*, S. 65-76. Wiesbaden: VS Research.

Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (2002). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.

Gegner, C. (1997). *Summary of Executive Coaching Research Project.* Verfügbar unter http://www.coachingnetwork.org.uk/information-portal/Articles/ViewArticle.asp?artId=61 [Abgerufen am 29.07.2014].

Geißler, H. (2008). *E-Coaching.* Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Geißler, H. (2009). Die inhaltsanalytische "Vermessung" von Coachingprozessen. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen - Denn sie wissen nicht, was sie tun?*, S. 93-125. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Geißler, H. (2011). Virtuelles Coaching: Wie moderne Medien die Art der Beratung verändern. *Wirtschaftspsychologie aktuell, 18*(3), 44-46.

Geißler, H., Helm, M. & Nolze, A. (2007). Virtuelles Selbstcoaching - Konzept und erste Erfahrungen. *Organisationsberatung - Supervision - Coaching, 14*(1), 81-93.

Geißler, H. & Metz, M. (2012). *E-Coaching und Online-Beratung: Formate, Konzepte, Diskussionen*. Wiesbaden: Springer VS.

Gendlin, E. T. (1978). *Focusing*. New York: Bantam.

Gentry, W. A., Cullen, K. L., Sosik, J. J., Chun, J. U., Leupold, C. R. & Tonidandel, S. (2013). Integrity's place among the character strengths of middle-level managers and top-level executives. *The Leadership Quarterly, 24*(3), 395-404.

Gough, H. G. & Heilbrun, A. B. (1965). *The Adjective Check List manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Govern, J. M. & Marsch, L. A. (2001). Development and validation of the situational self-awareness scale. *Consciousness and Cognition, 10*, 366-378.

Graf, H. (2007). *Die kollektiven Neurosen im Management. Viktor Frankl - Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage*. Wien: Linde.

Grant, A. M. (2001). *Towards a psychology of coaching and mentoring.* Paper anlässlich Fourth Annual Oxford School of Coaching and Mentoring Conference, Heythrop Park, Oxford, UK.

Grant, A. M. (2003). The Impact of Life Coaching on Goal Attainment, Metacognition and Mental Health. *Social Behavior and Personality, 31*(3), 253-264.

Grant, A. M. (2006). An integrative goal-focused approach to executive coaching. In D. R. Stober & A. M. Grant (Hrsg.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*, S. 153-192. New York: John Wiley & Sons.

Grant, A. M. (2008). Personal life coaching for coaches-in-training enhances goal attainment, insight and learning. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 1*(1), 54-70.

Grant, A. M. (2009). *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science and Business Literature*. University of Sydney: Coaching Psychology Unit. School of Psychology.

Grant, A. M. (2010). It Takes Time: A Stages of Change Perspective on the Adoption of Workplace Coaching Skills. *Journal of Change Management, 10*(1), 61-77.

Grant, A. M. (2012). Making positive change: a randomized study comparing solution-focused vs. problem-focused coaching questions. *Journal of Systemic Therapies, 31*(2), 21-35.

Grant, A. M. (2013). The Efficacy of Coaching. In J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of Coaching and Mentoring*, S. 15-39. Oxford: Wiley Blackwell.

Grant, A. M. & Cavanagh, M. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? *Australian Psychologist, 42*(4), 239-254.

Grant, A. M., Franklin, J. & Langford, P. (2002). The Self-Reflection and Insight Scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior & Personality: An International Journal, 30*(8), 821-836.

Grant, A. M., Frith, L. & Burton, G. (2009). Executive Coaching Enhances Goal Attainment, Resilience and Workplace Wellbeing: A Randomised Controlled Study. *Journal of Positive Psychology, 4*(5), 396-407.

Grant, A. M. & Stober, D. R. (2006). Introduction. In D. R. Stober & A. M. Grant (Hrsg.), *Evidence Based Coaching Handbook: Putting best practices to work for your clients*, S. *1-14*. New York: John Wiley & Sons.

Grawe, K. (2004a). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.

Grawe, K. (2004b). *Psychological therapy*. Göttingen: Hogrefe Publishing GmbH.

Grawe, K., Donati, R. & Bernauer, F. (1994). *Psychotherapie im Wandel: Von der Konfession zur Profession*. Göttingen: Hogrefe.

Gray, D. E., Ekinici, Y. & Goregaokar, H. (2011a). Coaching SME managers: business development or personal therapy? A mixed methods study. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(4), 863-882.

Gray, D. E., Ekinici, Y. & Goregaokar, H. (2011b). A Five-dimensional Model of Attributes: Some precursors of executive coach selection. *International Journal of Selection and Assessment, 19*(4), 415-428.

Green, L. S., Grant, A. M. & Rynsaardt, J. (2007). Evidence-based life coaching for senior high school students: Building hardiness and hope. *International Coaching Psychology Review, 2*(1), 24-32.

Gregory, J. B. & Levy, P. E. (2011). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 63*(2), 67-88.

Gregory, J. B., Levy, P. E. & Jeffers, M. (2008). Development of a Model of the Feedback Process Within Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60*(1), 42-56.

Greif, S. (2005). Vorwort. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching*, (3. überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Greif, S. (2007). Advances in research on coaching outcomes. *International Coaching Psychology Review, 2*(3), 222-249.

Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.

Greif, S. (2009). Grundlagentheorien und praktische Beobachtungen zum Coachingprozess. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen*, S. 129-144. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Greif, S. (2010). *Coaching International: Trends und Trendsetter.* Paper anlässlich Ekeberger Coachingtage 2010, Ekeberg.

Greif, S. (2011). Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Coachingforschung für die Praxis aufbereitet. In R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln - Forschung und Praxis im Dialog*, S. 34-43. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Greif, S. (2013a). Conducting Organizational-Based Evaluations of Coaching and Mentoring Programs. In J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*, S. 445-470. Oxford: Wiley Blackwell.

Greif, S. (2013b). Putting goals to work in coaching: The complexities of implementation. In S. David, D. Clutterbuck & D. Megginson (Hrsg.), *Beyond goals: Effective Strategies for Coaching and Mentoring*. Farnham, Surrey: Gower.

Greif, S. (2013c). Wie wirksam ist Coaching? Ein umfassendes Evaluationsmodell für Praxis und Forschung. In R. H. Wegener, M. Loebbert & A. S. Fritze (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog*, S. 159-177. Berlin: Springer.

Greif, S. (in Vorb., Entwurf 2011). *Goal and implementation intentions and their complex transfer into practice.* Verfügbar unter http://www.home.uni-osnabrueck.de/sgreif/downloads/Implementation_intentions.pdf [Abgerufen am 16.03.2013].

Greif, S. & Berg, C. (2011). Coaching and result-oriented self-reflection - Construct validation of theory-based scales. *International Coaching Psychology Review, (under Revision).*

Greif, S. & Johanning, M. (2011). *Der Change-Explorer: Selbstevaluation und Reflexion der Prozesse und Ergebnisse im Coaching.* Paper anlässlich 4. Ekeberger Coaching Tage.

Griffiths, A. (2010). Coaching and Spirituatl Values in the Workplace: Exploring the perspective of coaches. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 4*, 65-82.

Guerin, D. W., Oliver, P. H., Gottfried, A. W., Gottfried, A. E., Reichard, R. J. & Riggio, R. E. (2011). Childhood and adolescent antecedents of social skills and leadership potential in adulthood: Temperamental approach/withdrawal and extraversion. *The Leadership Quarterly, 22*(3), 482-494.

Gyllensten, K., Palmer, S., Nilsson, E.-K., Regnér, A. M. & Frodi, A. (2010). Experiences of cognitive coaching: A qualitative study. *International Coaching Psychology Review, 5*(2), 98-108.

Haberstroh, S. & Betsch, T. (2002). Online strategies versus memory-based strategies in frequency estimation. In P. Sedlmeier & T. Betsch (Hrsg.), *ETC. Frequency processing and cognition*, S. 205-220. London: Oxford University Press.

Haccoun, R. & Hamtieux, T. (1994). Optimizing knowledge tests for inferring learning acquisition levels in single group training evaluation designs: The internal referencing strategy. *Personnel Psychology, 47*, 593-604.

Haley, J. (1976). *Problem-Solving Therapy* (1. Auflage). San Francisco: Jossey-Bass.

Hall, D. T., Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind Closed Doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics, 27*(3), 39-53.

Hammelehle, S. (2013, 23. Februar). *Die 70 Jungfrauen des Kapitalismus*. Verfügbar unter http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/s-k-skandal-die-70-jungfrauen-des-kapitalismus-a-884903.html [Abgerufen am 18.12.2013].

Hammes, M., Wieland, R. & Rosen, P. H. (2011). Telefonischer Einsatz von Coaching-Methoden zur Unterstützung von Führungskräfte-Workshops. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 55*(4), 210-217.

Hartmann, M. (2002). *Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft.* Frankfurt/Main: Campus.

Hartmann, M. (2004). *Coaching als Grundform pädagogischer Beratung.* Unveröffentlichte Inaugural-Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität München.

Hartmann, M. (2007). *Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich*. Frankfurt/Main: Campus.

Harvard Business Manager & Kienbaum Consultants International GmbH. (2007). *Worklife-Balance von Top-Managern*. Verfügbar unter http://www.kienbaum.de/Portaldata/3/Resources/documents/downloadcenter/studien/andere_studien/Worklife-Balance_von_Top-Managern_final.pdf [Abgerufen am 01.03.2013].

Harvey, M., Moeller, M. & Williams, A. (2011). Assessing the role of the self-conception on the destructive impact of obsessive-compulsive disorder in managers. *Journal of Applied Social Psychology, 41*(1), 82-105.

Haug, M. (2011). What is the relationship between coaching interventions and team effectiveness? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 5*, 89-101.

Hay Group. (2009). *Die Hay Guide Chart Profile Method of Job Evaluation: Ein Überblick.* Verfügbar unter http://www.haygroup.com/de/services/index.aspx?ID=21066 [Abgerufen am 03.12.2009].

Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: 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.

Heekerens, H.-P. (2005). Familientherapie/Systemische Therapie. In F. Petermann & H. Reinecker (Hrsg.), *Handbuch der klinischen Psychologie und Psychotherapie*, S. 708-716. Göttingen: Hogrefe.

Heidelmann, K. (2013). *Veränderungen in Familienunternehmen gestalten. Komplementäre Kommunikation von Eigentümern und Fremdmanagern*. Heidelberg: Systemische Forschung im Carl-Auer Verlag.

Hendricks, J. W. & Payne, S. C. (2007). Beyond the Big Five: Leader Goal Orientation as a Predictor of Leadership Effectiveness. *Human Performance, 20*(4), 317 - 343.

Heß, T. & Roth, W. L. (2001). *Professionelles Coaching: Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Heidelberg: Asanger.

Hesse, J. & Schrader, H. C. (1994). *Die Neurosen der Chefs. Die seelischen Kosten der Karriere*. Frankfurt: Eichborn.

Heuser, J. U. (24. Oktober 2013). Glück: Arbeit, die uns glücklich macht. *DIE ZEIT*.

Hinz, A., Schumacher, J., Albani, C., Schmid, G. & Brähler, E. (2006). Bevölkerungsrepräsentative Normierung der Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung. *Diagnostica, 1*(*52*), 26-32.

Hinz, O. (2009). Coaching im System Projekt. *Coaching-Magazin, 4*.

Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R. & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*, 347-381.

Hoffmann, C. v. (1999). Coaching: The ten killer myths. *Harvard Management Update, 4*(*1*), 3-4.

Hofstede, G. (1993). *Interkulturelle Zusamenarbeit.* Wiesbaden: Gabler.

Homburg, C. (2004). *Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Horn, K.-P. & Brick, R. (2001). *Das verborgene Netzwerk der Macht. Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen*. Offenbach: Gabal.

Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000). *Persönlichkeitstests im Personalmanagement: Grundlagen, Instrumente und Anwendungen*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

Howard, A. & Bray, D. W. (1990). Prediction of managerial success over long periods of time: Lessons from the Management Progress Study. In K. E. Clark & M. B. Clark (Hrsg.), *Measures of leadership*, S. 113 - 130. West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Howell, D. C. & Mcconaughy, S. H. (1982). Nonorthogonal Analysis of Variance: Putting the Question before the Answer. *Educational and Psychological Measurement, 42*(9), 607-611.

Hradil, S. (1987). *Sozialstrukturanalyse in einer fortgeschrittenen Gesellschaft. Von Klassen und Schichten zu Lagen und Milieus*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Hradil, S. (1992). Soziale Milieus und ihre empirische Untersuchung. In W. Glatzer (Hrsg.), *Entwicklungstendenzen der Sozialstruktur*, S. 6-35. New York: Campus.

Hradil, S. (1999). *Soziale Ungleichheit in Deutschland*. Opladen: Leske + Budrich.

Hradil, S. (2004). *Die Sozialstruktur Deutschlands im internationalen Vergleich*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Huck, H. H. (1989). Coaching. In H. Strutz (Hrsg.), *Handbuch Personalmarketing: Personalsuche, Personalbeurteilung, Personalentwicklung*, S. 413-420. Wiesbaden: Gabler.

Hülsger, U., Specht, E. & Spinath, F. (2006). Validität des BIP und des NEO-PI-R. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50*(3), 135-147.

Jacobshagen, N., Amstad, F. T., Semmer, N. K. & Kuster, M. (2005). Work-Family-Balance im Topmanagement. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie, 49*(4), 208-219.

Jansen, A., Mäthner, E. & Bachmann, T. (2003). Evaluation von Coaching. Eine Befragung von Coachs und Klienten zur Wirksamkeit von Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching, 3*, 245-254.

Jansen, A., Mäthner, E. & Bachmann, T. (2004). *Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzelcoaching*. Kröning: Asanger.

Jarzebowski, A.-M., Palermo, J. & van de Berg, R. (2012). When feedback is not enough: The impact of regulatory fit on motivation after positive feedback. *International Coaching Psychology Review, 7*(1), 14-32.

Jaspers, K. (1957). *Die großen Philosophen: Die maßgebenden Menschen, Band 1*. München: Piper.

Jaspers, K. (1962). *Der philosophische Glaube angesichts der Offenbarung*. München: Piper.

Jaspers, K. (1973a). *Philosophie, Band 1: Philosophische Weltorientierung*. Berlin: Springer.

Jaspers, K. (1973b). *Philosophie, Band 2: Existenzerhellung*. Berlin: Springer.

Jerusalem, M. & Schwarzer, R. (1999). Skala Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung. In R. Schwarzer & M. Jerusalem (Hrsg.), *Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen*, S. 1-4. Berlin: Freie Universität Berlin.

Johanning, M. & Greif, S. (2013). *Projekt-Info Coaching Explorer (CE).* Verfügbar unter http://www.home.uni-osnabrueck.de/sgreif/downloads/CE_Projekt-Info.pdf [Abgerufen am 28.04.2013].

Jones, R. A., Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). The executive coaching trend: Towards more flexible executives. *Leadership and Organisational Development Journal, 27*(7), 584-596.

Joo, B.-K. B. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework from an integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review, 4*(*4*), 462-488.

Joseph, S. (2010). The Person-centred Approach to Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Hrsg.), *The Complete Handbook of Coaching*, S. 68-79. London: SAGE.

Joseph, S. & Bryant-Jefferies, R. (2008). Person-centred coaching psychology. In S. Palmer & A. Whybrow (Hrsg.), *Handbook of Coaching Psychology. A Guide for Practioners*, S. 211-228. London: Routledge.

Jowett, S., Kanakoglou, K. & Passmore, J. (2012). The Application Of The 3+1Cs Relationship Model In Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 64*(3), 183-197.

Judge, T. A., Bono, J. E., Illies, R. & Gerhardt, M. G. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 4*(*87*), 765-780.

Kaiser, R. B., Craig, S. B., Overfield, D. V. & Yarborough, P. (2011). Differences in Managerial Jobs at the Bottom, Middle, and Top: A Review of Empirical Research. *The Psychologist-Manager Journal,* (14), 76-91.

Kampa-Kokesch, S. (2002). Executive coaching as an individually tailored consultation intervention: Does it increase leadership? *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, 62*(7-B), 3408.

Kandel, E. (2012). *Das Zeitalter der Erkenntnis*. München: Siedler Verlag.

Kanning, U. P. (2009). *Inventar sozialer Kompetenzen (ISK). Manual*. Göttingen: Hogrefe.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work - Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

Karasek, R. A. (1979). Job demand, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285-308.

Karasek, R. A. (1998). Demand/Control Model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behavior development. In J. M. Stellman (Hrsg.), *Encyclopaedia of occupational health and safety*, S. 34.36-34.14. Genf: ILO.

Kasper, H., Mühlbacher, J. & von Rosenstiel, L. (2005). Manager-Kompetenzen im Wandel. Widersprüchliche wechselseitige Erwartungen des Top- und Mittelmanagements. *zfo, 74*(5/2005), 260-264.

Kaufel, S. (2008). *Verhaltensentwicklung bei Führungskräften. Empirische Untersuchung zur Wirkung von Coaching.* Unveröffentlichte Dissertation, Helmut-Schmidt-Universität/ Universität der Bundeswehr Hamburg.

Kauffeld, S. (2010). *Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern.* (1. Auflage). Berlin: Springer.

Kets de Vries, M. F. R. (2004). *Führer, Narren und Hochstapler - Die Psychologie der Führung* (2., aktualisierte Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.

Kets de Vries, M. F. R. (2006). Unter Narzissten und Neurotikern. *managerSeminare,* (105), 33-36.

Kieser, A., Reber, G. & Wunderer, R. (1995). *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart: Poeschel.

Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48*(2), 134-144.

Kilburg, R. R. (2000). *Executive Coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.

Kiresuk, T. J. & Sherman, R. E. (1968). Goal attainment scaling: a general method for evaluating comprehensive community mental health programs. *Community Mental Health Journal, 4*, 443-453.

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs* (3. Auflage). California: Berrett-Koehler.

Klauer, K. J. (1975). *Intelligenztraining im Kindesalter*. Weinheim: Beltz.

Kobasa, S. C. (1982). The Hardy Personality: Toward a Social Psychology of Stress and Health. In G. S. Sanders & J. Suls (Hrsg.), *Social Psychology of Health and Illness*, S. 3-32. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Kombarakan, F. A., Yang, Y. A., Baker, M. N. & Fernandes, P. B. (2008). Executive Coaching: It Works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60*(1), 78-90.

König, E. & Volmer, G. (2002). *Systemisches Coaching: Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim: Beltz.

Kornør, H. & Nordvik, H. (2004). Personality traits in leadership behavior. *Scandinavian Journal of Psychology, 45*, 49-54.

Kröher, M. O. R. & Werle, K. (2012). *Vorsorgekliniken - check me up*. Verfügbar unter http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-871583.html [Abgerufen am 11.12.2013].

Krum, A. K. (2012). How Can Ideas from the Existential Approach Enhance Coaching for People with Work-Related Stress? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 6*, 57-71.

Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.

Kuhl, Julius & Strehlau, Alexandra (2009). Handlungspsychologische Grundlagen des Coaching: Anwendung der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI). In: Birgmeier, B. (Hrsg.) *Coachingwissen: Denn sie wissen nicht, was sie tun?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Künzli, H. (2006). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*, S. 280-294. Berlin: Springer.

Künzli, H. (2009). Wirksamkeit im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung - Supervision - Coaching, 16*(1), 4-18.

Künzli, H. (2011). Wenn es nicht mehr passt... Inkongruenz als Ergebnisindikator von Coaching. In R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog*, S. 106-122. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ladegard, G. (2011). Stress management through workplace coaching: The impact of learning experiences. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 9*(1), 29-43.

Larcker, D., Miles, S. A., Tayan, B. & Gutman, M. E. (2013). 2013 Executive Coaching Survey from Stanford University and The Miles Group, *2013 Executive Coaching Survey*: Stanford Leland Junior University and The Miles Group.

Latham, G. P., Ford, R. C. & Tzabbar, D. (2012). Enhancing employee and organizational performance through coaching based on mystery shopper feedback: a quasi-experimental study. *Human Resource Management, 51*(2), 213-230.

Laufer, H. (2009). *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung: Führungspersönlichkeit - Führungsmethoden - Führungsinstrumente* (6. Auflage). Offenbach: Gabal.

Laux, L. (2003). *Persönlichkeitspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Laux, L. & Renner, K.-H. (2002). Self-Monitoring und Authentizität: Die verkannten Selbstdarsteller. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie,* (23), 129-148.

Lazarus, A.A. (1971). *Behavior therapy and beyond*. New York: McGraw-Hill.

Leder, A. (2012). *Wie Zahlenmenschen ticken. Stärken Grenzen Potenziale*. München: Carl Hanser Verlag.

Leichsenring, F. (2004). Randomized controlled versus naturalistic studies: A new research agenda. *Bulletin of the menninger clinic, 68*(2), 137-151.

Leitl, M. (2008). Coaching: Zwang zur Professionalisierung. *Harvard Business Manager, 3*, 38-45.

Leonard-Cross, E. (2010). Developmental coaching: Business benefit – fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review, 5*(1), 81-85.

Levenson, A. (2009). Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 61*(2), 103-121.

Levinson, H. (1996). Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48*(2), 115-123.

Lewis-Duarte, M. & Bligh, M. C. (2012). Agents of "influence": Exploring the usage, timing, and outcomes of executive coaching tactics. *Leadership & Organiyation Development Journal, 33*(3), 255-281.

Linke, J. (2003). Reflexionsbereiche im systemischen Coaching. In K. Martens-Schmidt (Hrsg.), *Coaching als Beratungssystem - Grundlagen, Konzepte, Methoden*, S. 125-155. Heidelberg: Economica.

Lippmann, E. (2006a). *Coaching. Angewandte Psychologie für Beratungspraxis.* Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Lippmann, E. (2006b). Was ist Coaching? In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*, S. 12-35. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Lippmann, E. (2013). *Coaching. Angewandte Psychologie für Beratungspraxis* (3. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Lippmann, R. (2006). Coaching für Projektleitende. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*, S. 108-121. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Lischetzke, T., Eid, M., Wittig, F. & Trierweiler, L. (2001). Die Wahrnehmung eigener und fremder Gefühle: Konstruktion und Validierung von Skalen zur Erfassung der emotionalen Selbst- und Fremdaufmerksamkeit sowie der Klarheit über Gefühle. *Diagnostica, 47*, 167-177.

Liu, X. & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: a multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology, 63*(265-298).

Locke, E. A. & Latham, G. (1990). Work Motivation: The High Performance Cycle. In U. Kleinbeck, H.-H. Quast, H. Thierry & H. Häcker (Hrsg.), *Work Motivation*, S. 3-25. London: Routledge.

Looss, W. (1991). *Coaching für Manager- Problembewältigung unter vier Augen*. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.

Lord, W. (2011). *Das NEO-Persönlichkeitsinventar in der berufsbezogenen Anwendung*. Göttingen: Hogrefe.

Lorenz, K. (1973). *Die Rückseite des Spiegels. Versuch einer Naturgeschichte des menschlichen Erkennens.* München/Zürich: Piper.

Lowman, R. L. (2005). The Road to Dodoville Needs Paving With More Than Good Assumptions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 57*(1), 90-96.

Lüdtke, H. (1989). *Expressive Ungleichheit. Zur Soziologie der Lebensstile*. Opladen: Leske + Budrich.

Lüdtke, H. (1990). Lebensstile als Dimension handlungsprodukzierter Ungleichheit. Eine Anwendung des Rational-Choice-Ansatzes. In *Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile*. Göttingen: Otto Schwartz.

Lüdtke, H. (2000). Konsum und Lebensstile. In *Konsum: soziologische, ökonomische und psychologische Perspektiven*, S. 117-132. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Luft, J. (1971). *Einführung in die Gruppendynamik*. Stuttgart: Klett.

Luft, J. & Ingham, H. (1955). *The Johari Window: a graphic model for interpersonal relations*. University of California Western Training Lab.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luthans, F. & Peterson, S. (2003). 360-Degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management, 42*(3), 243-256.

Maccoby, M. (2007). *Narcissistic leaders.* Boston: Harvard Business School Press.

MacKie, D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? *Australian Psychologist, 42*(4), 310 - 318.

Maercker, A. & Krampen, G. (2009). Systematische Desensibilisierung. In J. Margraf & S. Schneider (Hrsg.), *Lehrbuch der Verhaltenstherapie 1. Grundlagen, Diagnostik, Verfahren, Rahmenbedingungen*, (3. Auflage), S. 507-514. Heidelberg: Springer.

Maercker, A. & Weike, A.I. (2009). Systematische Desensibilisierung. In J. Margraf & S. Schneider (Hrsg.), *Lehrbuch der Verhaltenstherapie, Band 1* (3. Aufl.) (S. 507-514). Berlin: Springer.

Mahoney, M.J (1974). *Cognition and behavior modification.* Cambridge, Mass.: Ballinger.

Mai, J. (2010). Ich fühlte, dass ich am Ende war. *Wirtschaftswoche, 45*, 128-132.

Malik, F. (2003). *Führen Leisten Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit* (6. Auflage). München: Wilhelm Heyne Verlag.

Malik, F. (2005). *Management: Das A und O des Handwerks* (1. Auflage). Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.

Malik, F. (2006). *Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit* (Neuausgabe, 1. Auflage). Frankfurt am Main: Campus.

Malik, F. (2008). *Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme.* Bern: Haupt.

Malik, F. (2011). *Die Mission der Manager von morgen. Brief an junge Ökonomen.* Verfügbar unter http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/0,1518,755834,00.html [Abgerufen am 14.03.2012].

Marcus, B. (2003). Persönlichkeitstests in der Personalauswahl. *Zeitschrift für Psychologie, 211*(3), 138-148.

Margraf, J. (2009). Hintergründe und Entwicklung. In J. Margraf & S. Schneider (Hrsg.), *Lehrbuch der Verhaltenstherapie 1. Grundlagen, Diagnostik, Verfahren, Rahmenbedingungen*, (3. Auflage), S. 3-45. Heidelberg: Springer.

Margraf, J. & Wilhelm, E. (2009). Habit-Reversal-Training. In J. Margraf & S. Schneider (Hrsg.), *Lehrbuch der Verhaltenstherapie 1. Grundlagen, Diagnostik, Verfahren, Rahmenbedingungen*, (3. Auflage), S. 679-697. Heidelberg: Springer.

Marquart, M. (2011). *Massenleiden Burnout: Wie Firmen ihre Spitzenkräfte verbrennen*. Verfügbar unter http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/0,1518,740853,00.html [Abgerufen am 14.03.2012].

Marshall, J. & McLean, A. (1985). Exploring Organisation Culture as a Route to Organisational Change. In V. Hammond (Hrsg.), *Current Research in Management*, S. 2-20. London: Francis Pinter.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, 50*(3), 70-96.

Mathieu, A. & Pousa, C. (2011). Does Supervisory Coaching Behaviour Reduce Salespeople's Lies? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 9*(1), 16-28.

Mäthner, E., Jansen, A. & Bachmann, T. (2005). Wirksamkeit und Wirkung von Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching*, (3. Auflage), S. 55-76. Göttingen: Hogrefe.

Maturana, H. R. (1982). *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit.* Braunschweig: Vieweg.

Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1987). *Der Baum der Erkenntnis*. Bern, München, Wien: Scherz Verlag.

Maurer, I. (2009). *Führungskräftecoaching - Eine Studie zur Wirksamkeit von prozessorientierten Interventionstechniken bei der Problemklärung*. Marburg: Tectum.

McClelland, D. C. & Franz, C. E. (1992). Motivational and other sources of work accomplishments in mid-life: A longitudinal study. *Journal of Research in Personality, 60*(4), 679-707.

McComb, C. (2013). Managing the Internal Labour Market in a Manufacturing Company: Explaining Coaching's Perceived Ineffectiveness. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 11*(1), 1-20.

McDermott, D. & Neault, R. A. (2011). In-house career coaching: An international partnership. *Journal of employment counseling, 48*, 121-128.

McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes and return on investment. *The Manchester Review, 6*(1), 3-11.

McGraw, K. O. & Wong, S. P. (1996). Forming inferences about some intraclass correlation coefficients. *Psychological Methods, 1*(1), 30-46.

McLaughlin, M. (2010). An in-depth phenomenological study of the effect that knowledge of Human Givens has within executive coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 4*, 83-94.

McLaughlin, M. (2013a). Coaching for brave leadership: an action research study. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 7*, 125-139.

McLaughlin, M. (2013b). Less is More: The Executive Coach's Experience of Working on the Telephone. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 7*, 1-13.

Meichenbaum, D. (1973). Cognitive factors in behavior modification: Modifying what clients say to themselves. In C. Franks and T. Wilson (Hrsg.) *Annual review of behavior therapy: Theory and practice.* New York: Bruner/Mazel.

Meier, D. & Szabo, P. (2008). *Coaching - Erfrischend einfach. Einführung ins lösungsorientierte Kurzzeitcoaching.* Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Middendorf, J. (2006). *Umfrageergebnisse zur wirtschaftlichen Situation von Coaches. Erhebungszeitraum Dez. 2005 bis Jan. 2006.* Verfügbar unter http://www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202005.pdf [Abgerufen am 20.05.2011].

Middendorf, J. (2007). *Umfrageergebnisse zur wirtschaftlichen Situation von Coaches. Erhebungszeitraum 01. November bis 31. Dezember 2006.* Verfügbar unter http://www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergb%20Coaching-Umfrage%202006.pdf [Abgerufen am 20.05.2011].

Middendorf, J. & Stadler, K. (2008). *Coaching-Umfrage Deutschland 2008. Teilnehmer-Ergebnisbericht. Befragungsszeitraum Nov. 2007 -Jan. 2008*. Verfügbar unter http://www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202007.pdf [Abgerufen am 22.10.2008].

Middendorf, J. & Stadler, K. (2009). *Coaching-Umfrage Deutschland 2008. Teilnehmer-Ergebnisbericht. Befragungszeitraum 5. Dezember 2008 bis zum 15. Februar 2009.* Verfügbar unter http://www.coaching-umfrage.de/PDF/coachingumfrage2008.pdf [Abgerufen am 20.05.2011].

Middendorf, J. & Stadler, K. (2010). *Coaching-Umfrage Deutschland 2009. Teilnehmer-Ergebnisbericht. Befragungszeitraum 8. Dezember 2009 bis zum 31. Januar 2010.* Verfügbar unter http://www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202009.pdf [Abgerufen am 03.11.2010].

Migge, B. (2005). *Handbuch Coaching und Beratung: Weiterbildung und Qualifikation*. Weinheim: Beltz.

Milgram, S. (1963). Behavioral Study of Obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*, 371-378.

Milgram, S. (1982). *Das Milgram-Experiment: Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität.* Reinbek: Rowohlt.

Minsel, W.-R. & Zielke, M. (1977). Theoretische Grundlagen der Gesprächspsychotherapie (GT). In L. J. Pongratz (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie. Klinische Psychologie, 1. Halbband*, S. 953-980. Göttingen: Hogrefe.

Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Minuchin, S. (1997). *Familie und Familientherapie: Theorie und Praxis struktureller Familientherapie* (10. Auflage). Freiburg: Lambertus.

Misiukonis, T. (2011). The conclusions middle managers draw from their beliefs about organisational coaching and their coaching practices. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 5*, 54-69.

Mitchell, M. L. & Jolley, J. M. (2001). *Research design explained* (4. Auflage). New York: Harcourt.

Moen, F. & Allgood, E. (2009). Coaching and the effect on self-efficacy. *Organization Development Journal, 27*(4), 69-82.

Moen, F. & Frederici, R. A. (2012). Perceived Leadership Self-Efficacy and Coach Competence: Assessing a Coaching-Based Leadership Self-Efficacy Scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 10*(2), 1-16.

Moen, F. & Skaalvik, E. (2009). The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 7*(2), 31.

Mohr, G. (2008). *Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse*. Bergisch Gladbach: EHP Andreas Kohlhage.

Möller, H. & Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung Supervision Coaching, 18*, 445-446.

Möller, H. & Kotte, S. (Hrsg.). (2013). *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele.* Berlin: Springer.

Möller, H., Laux, G. & Kapfhammer, H.-P. (2007). *Psychiatrie und Psychotherapie.* Berlin: Springer.

Moser, C. (2010). Coaching-Studie: Verschwiegenheit wichtigste Beratertugend. *Training aktuell, 21*(7).

Moser, K. (1999). Selbstbeurteilung beruflicher Leistung. *Psychologische Rundschau, 50*(1), 14-25.

Muck, P. M. (2004). Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 48*(4), 203-210.

Mukherjee, S. (2012). Does Coaching Transform Coaches? A Case Study of Internal Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 10*(2), 76-78.

Mummendey, H. D. (1995). *Psychologie der Selbstdarstellung.* Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Musahl, H.-P. & Schwennen, C. (2001). Stichwort "Versuchsplanung". In G. Wenninger (Hrsg.), *Lexikon der Psychologie*, S. 415-417. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

Nardone, G. (2008). Von den allgemeinen Modellen zu den spezifischen Behandlungsprotokollen: die moderne strategische Kurzzeittherapie. In P. Watzlawick & G. Nardone (Hrsg.), *Kurzzeitherapie und Wirklichkeit*, S. 291-311. München: Piper.

Natale, S. M. & Diamante, T. (2005). The Five Stages of Executive Coaching: Better Process Makes Better Practice. *Journal of Business Ethics, 59*, 361-374.

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeit- und Oragnisationspsychologie.* Heidelberg: Springer.

Neubauer, A. C., Bergner, S. & Felfe, J. (2012). *Leadership Judgement Indicator (LJI). Deutschsprachige Adaptation des Leadership Judgement Indicator (LJI) von M. Lock und R. Wheeler. Manual*. Bern: Verlag Hans Huber.

Neuberger, O. (1976). *Führungsverhalten und Führungserfolg*. Berlin: Duncker & Humblot.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Neukom, M., Schnell, K. & Boothe, B. (2011). Die Arbeitsbeziehung im Coaching - ein Stiefkind der Forschung. *Organisationsberatung Supervision Coaching, 18*, 317-332.

Neuner, M. (2001). *Quellen der Identität. Das Selbstverständnis deutscher Top-Manager der Wirtschaft*. Düsseldorf: Identity Foundation.

Newnham-Kanas, C., Gorczynski, P., Morrow, D. & D., I. (2009). Annotated Bibliography of Life Coaching and Health Research. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 7*(1), 39.

nextpractice GmbH. (2010). *nextexpertizer® – das Verfahren zur Nutzung von kollektiver Intuition zur Entscheidungsunterstützung*. Verfügbar unter http://www.nextpractice.de/leistungen/nextexpertizer/produkt/information/ [Abgerufen am 20.07.2011].

O'Connell, B. & Palmer, S. (2008). Solution-focused coaching. In S. Palmer & A. Whybrow (Hrsg.), *Handbook of Coaching Psychology. A Guide for Practioners*, S. 278-292. London: Routledge.

Offermanns, M. (2004). *Braucht Coaching einen Coach? Eine evaluative Pilotstudie*. Stuttgart: Ibidem Verlag.

Ogilvy, H. & Ellam-Dyson, V. (2012). Line management involvement in coaching: Help or hindrance? A content analysis study. *International Coaching Psychology Review, 7*(1), 39-54.

Onpulson Wirtschaftslexikon. (2009). Verfügbar unter http://www.onpulson.de/lexikon/4394/senior-management/ [Abgerufen am 07.12.2009].

Orenstein, R. L. (2006). Measuring Executive Coaching Efficacy? The Answer Was Right Here All the Time. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58*(2), 106-116.

Ostendorf, F. & Angleitner, A. (2004). *Neo-Persönlichkeitsinventar (revidierte Form, NEO-PI-R) nach Costa und McCrae*. Göttingen: Hogrefe.

Palmer, S. (2008). Multimodal coaching and its application to workplace, life and health coaching. *The Coaching Psychologist, 4*(2), 21-29.

Palmer, S. & Szymanska, K. (2008). Cognitive behavioral coaching: an integrative approach. In S. Palmer & A. Whybrow (Hrsg.), *Handbook of Coaching Psychology. A Guide for Practioners*, S. 86-117. London: Routledge.

Palmer, S. & Whybrow, A. (Hrsg.) (2008), *Handbook of Coaching Psychology. A Guide for Practioners*. London: Routledge.

Passmore, J. (2008). Behavioral coaching. In S. Palmer & A. Whybrow (Hrsg.), *Handbook of Coaching Psychology. A Guide for Practioners*, S. 73-85. London: Routledge.

Passmore, J. (2010). A grounded theory study of the coachee experience: The implications for training and practice in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review, 5*(1), 48-62.

Passmore, J. (Hrsg.). (2009). *Diversity in Coaching.* Philadelphia: Kogan Page.

Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *An International Journal of Theory, Research and Practice,* (4), 2.

Passmore, J., Peterson, D. B. & Freire, T. (2013). The Psychology of Coaching and Mentoring. In J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of Coaching and Mentoring*, S. 1-11. Oxford: Wiley-Blackwell.

Passmore, J. & Velez, M. J. (2012). Coaching fleet drivers: A randomized controlled trial (RCT) of 'short coaching' interventions to improve driver safety in fleet drivers. *The Coaching Psychologist, 8*(1), 20-26.

Pelz, W. (2010). *Vertriebskompetenzen Zukunftsrelevante Kompetenzen in den Bereichen Vertrieb und Führung.* Unveröffentlichte Empirische Studie, Professur für Internationales Management und Marketing, Fachhochschule Gießen Friedberg.

Perrin, T. (2008). *The new compensation administration solution from Towers Perrin.* Verfügbar unter http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2008/200801/2008_Comp_Agility_0130.pdf [Abgerufen am 03.12.2009].

Petermann, F. & Reinecker, H. (2005). *Handbuch der klinischen Psychologie und Psychotherapie.* Göttingen: Hogrefe.

Peterson, D. B. (1996). Executive Coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48*(2), 78-86.

Petzold, H. G., Hildebrand, C. D. & Jüster, M. (2002). *Coaching als „soziale Repräsentation" - sozialpsychologische Reflexionen und Untersuchungsergebnisse zu einer modernen Beratungsform.* Verfügbar unter http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/studium/umwelt_medizin/psymed/artikel/coaching.pdf [Abgerufen am 24.10.2008].

Piotrowski, S. (2004). *Bedeutung und Einsatz von Coaching in der Personalentwicklung*. Wien: PEF Privatuniversität für Management.

Pirzl, W. (2004). *Führungskräfte-Coaching: Verbreitung - Nutzen - Barrieren.* Unveröffentlichte Studie, Fakultät für Kulturwissenschaften, Universität Klagenfurt.

Popper, M., Amit, K., Gal, R., Mishkal-Sinai, M. & Lisak, A. (2004). The Capacity to Lead: Major Psychological Differences Between Leaders and Nonleaders. *Military Psychology, 16*(4), 245-263.

Pospeschill, M. (2006). *SPSS für Fortgeschrittene*. Hannover: RRZN.

Prinsloo, C. H. (1992). *Manual for the use of the Sixteen Personality Factor Questionnaire, South African 1992 version (16PF, SA92).* Pretoria: Human Sciences Research Council.

Raes, A. M., Heijltjes, M. G., Glunk, U. & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review, 36*(1), 102-126.

Rauen, C. (1999). *Coaching: Innovative Konzepte im Vergleich*. Göttingen: Hogrefe.

Rauen, C. (2001). *Coaching: Innovative Konzepte im Vergleich* (2. Auflage). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Rauen, C. (2002a). *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe.

Rauen, C. (2002b). Qualitätskriterium im Coaching. Newsletter 01/02 des Coaching Magazins. Osnabrück.

Rauen, C. (2005). *Handbuch Coaching* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Rauen, C. (2008a). *Coaching-Report.* Verfügbar unter http://www.coaching-report.de/index.php?id=359 [Abgerufen am 24.10.2008].

Rauen, C. (2008b). *Coaching Tools*. Bonn: managerSeminare.

Rauen, C. (2009). *Coaching Tools II*. Bonn: managerSeminare.

Rauen, C. (2012). *Coaching-Tools III*. Bonn: managerSeminare Verlag.

Read, M. J. B. (2013). The importance of improvisation in coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 6*(1), 47-56.

Regnet, E. (2003). Stress und Möglichkeiten der Stresshandhabung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, S. 119-130. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Reich, G., Massing, A. & Cierpka, M. (2008). Mehrgenerationenperspektive und Genogramm. In M. Cierpka (Hrsg.), *Handbuch der Familiendiagnostik*, (3. Auflage), S. 259-289. Heidelberg: Springer.

Reinecker, H. (2005). *Grundlagen der Verhaltenstherapie* (3. Auflage). Weinheim: Beltz.

Renner, K.-H. & Laux, L. (2013). Selbstdarstellung. In W. Sarges (Hrsg.), *Management Diagnostik*, S. 370-378. Göttingen: Hogrefe.

Revenstorf, D. (2009). Verhaltenstherapie und andere Therapieformen. In J. Margraf & S. Schneider (Hrsg.), *Lehrbuch der Verhaltenstherapie 1. Grundlagen, Diagnostik, Verfahren, Rahmenbedingungen*, (3. Auflage), S. 297-312. Heidelberg: Springer.

Reynolds, G. (2011). Exploring the meaning of coaching for newly appointed senior leaders in their first twelve to eighteen months in role. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 5*, 39-53.

Richter, P., Hemmann, E., Merboth, H., Fritz, S., Hansgen, C. & Rudolf, M. (2000). Das Erleben von Arbeitsintensintensität und Tätigkeitsspielraum - Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur orientierenden Analyse (FIT). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 44*(3), 129-139.

Riedel, J. (2003). *Coaching für Führungskräfte. Erklärungsmodell und Fallstudien.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Riedel, J. (2005). Coaching von Führungskräften: Besser Handeln durch besseres Denken. *Zeitschrift Führung + Organisation, 74*(2), 105-109.

Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching: Acht Schritte zur Führungsidentität.* Weinheim: Beltz.

Rieder, R. (2012). *Erkrankung im Job - Manager gesünder als gedacht*. Verfügbar unter http://www.menshealth.de/health/allgemeine-gesundheit/manager-gesuender-als-gedacht.212784.htm [Abgerufen am 11.12.2013].

Roco, M. (2002). Management and emotional intelligence. *Revista de Psihologie, 48*(1-2), 7-19.

Roger & Blenko. (2006). Wie klare Regeln Entscheidungen verbessern. *Harvard Business Manager, 9*, 62-75.

Rohmert, E. & Schmid, E. W. (2003). Coaching ist messbar. *New Management,* (1-2).

Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures: New tools for leveraging national, corporate and professional differences*. London: Nicolas Brealey.

Rückle, H. (1992). *Coaching*. Düsseldorf: Econ.

Rückle, H. (2000). *Coaching. So spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistung an*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Rudolph, U. (2003). *Motivationspsychologie* (1. Auflage). Weinheim: Beltz.

Ruggieri, S. (2009). Leadership in virtual teams: A comparison of transformational and transactional leaders. *Social Behavior & Personality: An International Journal, 37*(8), 1017-1022.

Rump, J. (2009). *Mitarbeiterführung.* Verfügbar unter http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/41530B421752D576C1256F0700351C60/$FILE/Mitarbeiterfuehrung.pdf [Abgerufen am 07.12.2009].

Runde, B. & Bastians, F. (2005). Internes Coaching bei der Polizei NRW - eine multimethodale Evaluationsstudie, *Coaching-Kongress 2005*. Frankfurt am Main.

Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology, 82*, 30-43.

Sargent, N. (2011). What's happening in the coaching conversation with an executive at risk of derailing? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 5*, 28-38.

Sartre, J.-P. (1991). *Das Sein und das Nichts. Versuch einer phänomenologischen Ontologie.* Reinbek: Rowohlt.

Satir, V. (1967). *Conjoint Family Therapy: A Guide to Theory and Technique*. Palo Alto: Science and Behavior Books.

Satir, V. (2004). *Kommunikation. Selbstwert. Kongruenz: Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis*. Paderborn: Junfermann.

Saville & Holdsworth Ltd. (1999). *Occupational Personality Questionnaires (OPQ32) manual and user's guide*. Esher, Surrey: Saville & Holdsworth.

Schaarschmidt, U. & Fischer, A. (2006). *Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster*. Frankfurt/ Main: Harcourt Test Services GmbH.

Schack, T. & Engel, F. (2005). The integration of Short Message Service (SMS) in a coaching concept - Possibilities of online counseling. In J. Wiemeyer (Hrsg.), *Education, research and new media. Chances and challenges for science*, S. 202-207. Hamburg: Czwalina.

Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur*. Frankfurt/Main: Campus.

Schmid, B. (2004). Zwischen Kult und Kultur - oder: ist "Coaching-Qualität" sicherungsfähig? *LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation.,* (19), 34-39.

Schmid, B. (2005). Coaching und Team-Coaching aus systemischer Perspektive. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching*, (3. überarbeitete und erweiterete Auflage), S. 199-212. Göttingen: Hogrefe.

Schmidt, F. & Thamm, A. (2008). *Wirkungen und Wirkfaktoren im Coaching. Verringerung von Prokastination und Optimierung des Lernverhaltens bei Studierenden.* Unveröffentlichte Diplomarbeit im Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Osnabrück.

Schmidt, G. (1995). *Business Coaching: Mehr Erfolg als Mensch und Macher*. Wiesbaden: Gabler.

Schmidt, T. & Keil, J. G. (2004). Erfolgsfaktoren beim Einzel-Coaching. Ein Screening der Coachinglandschaft aus Sicht von Coachingnehmern. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching, 3*, 239-252.

Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (7., unveränderte Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Schreyögg, A. (1995). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt/Main: Campus.

Schreyögg, A. (1998). Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. *Organisationsberatung Supervision Coaching, 10*(03), 217-226.

Schreyögg, A. (2002). *Konfliktcoaching: Anleitung für den Coach*. Frankfurt/New York: Campus.

Schreyögg, A. (2003). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Schreyögg, A. (2007). Abgrenzung zu anderen Beratungsformen. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandarts des DBVC*, S. 25-27. Frankfurt: DBVC.

Schreyögg, A. (2008). *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*. Wiesbaden: VS Verlag.

Schreyögg, A. (2010). Ist Coaching reine Prozessberatung oder sind hier auch andere Beratungsmodelle relevant? *Organisationsberatung - Supervision - Coaching, 17*(2), 119-132.

Schuler, H. & Prochaska, M. (2001). *Leistungsmotivationsinventar (LMI)*. Göttingen: Hogrefe.

Schulte, D. (1977). Theoretische Grundlagen der Verhaltenstherapie. In L. J. Pongratz (Hrsg.), *Handbuch der Psycholgie. Klinische Psychologie, 1. Halbband.*, S. 981-1026. Göttingen: Hogrefe.

Schulte, D. & Rudolf, G. (2008). *Gutachten zur wissenschaftlichen Anerkennung der Systemischen Therapie*. Verfügbar unter http://www.wbpsychotherapie.de/page.asp?his=0.1.17.71.83 [Abgerufen am 09.12.2009].

Schulze, G. (2000a). *Die Erlebnisgesellschaft - Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt/Main: Campus.

Schulze, G. (2000b). Was wird aus der Erlebnisgesellschaft? *Aus Politik und Zeitgeschichte, B12*, 3-6.

Schumacher, M. (1995). Unternehmenskultur. In W. Fuchs-Heinritz, R. Lautmann, O. Rammstedt & H. Wienold (Hrsg.), *Lexikon zur Soziologie*, (3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage).

Schütz, A. (2003). *Psychologie des Selbstwertgefühls: Von Selbstakzeptanz bis Arroganz*. Stuttgart: Kohlhammer.

Schütz, A. & Sellin, I. (2006). *Multidimensionale Selbstwertskala (MSWS). Manual*. Göttingen: Hogrefe.

Schwarzer, R. (1992). *Psychologie des Gesundheitsverhaltens*. Göttingen: Hogrefe.

Schwarzer, R. (1994a). Optimism, vulnerability, and self-beliefs as health-related cognitions: A systematic overview. *Psychology and Health: An International Journal, 9*, 161-180.

Schwarzer, R. (1994b). Optimistische Kompetenzerwartung: Zur Erfassung einer personellen Bewältigungsresource. *Diagnostica, 40*(2), 105-123.

Schwarzer, R. (2002). Selbstwirksamkeitserwartungen. In R. Schwarzer, M. Jerusalem & H. Weber (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie von A-Z*, S. 521-524. Göttingen: Hogrefe.

Schwarzer, R. (2008a). *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung (SWE).* Verfügbar unter http://www.selbstwirksam.de/ oder http://www.fu-berlin.de/gesund [Abgerufen am 29.10.2008].

Schwarzer, R. (2008b). Modeling Health Behavior Change: How to Predict and Modify the Adoption and Maintenance of Health Behaviors. *Applied Psychology: An International Review, 57*(1), 1-29.

Schwarzer, R., Jerusalem, M. & Weber, H. (Hrsg.). (2002). *Gesundheitspsychologie von A bis Z. Ein Handwörterbuch*. Göttingen: Hogrefe.

Schwarzer, R., Sniehotta, F. F., Lippke, S., Luszczynska, A., Scholz, U., Schüz, B., Wegner, M. & Ziegelmann, J. P. (2003). *On the Assessment and Analysis of Variables in the Health Action Process Approach: Conducting an Investigation.* Verfügbar unter http://userpage.fu-berlin.de/~gesund/hapa_web.pdf [Abgerufen am 30.05.2011].

Schwuchow, K. (Hrsg.). (2009). *Jahrbuch Personalentwicklung 2010: Ausbildung, Weiterbildung, Management Development*. Köln: Luchterhand.

Selvini-Palazzoli, M., Boscolo, L., Cecchin, G. & Prata, G. (1981). Hypothetisieren - Zirkularität - Neutralität. Drei Richtlinien für den Leiter der Sitzung. *Familiendynamik, 2*, 123-139.

Semmer, N. K. & Udris, I. (2004). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Huber.

Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.

Shannahan, K. L. J., Bush, A. J. & Shannahan, R. J. (2012). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 41*, 40-54.

Shaw, R. G. & Mitchell-Olds, T. (1993). Anova for Unbalanced Data: An Overview. *Ecology, 74*(6), 1638-1645.

Sherif, M. (1935). A study of some social factors in perception. *Archives of Psychology, 27*(187), 1-60.

SIGMA. (2010). *SIGMA Milieus® für Deutschland*. Verfügbar unter http://www.sigma-online.com/de/SIGMA_Milieus/SIGMA_Milieus_in_Germany/ [Abgerufen am 04.04.2011].

Simon, F. B. (1998). *Radikale Marktwirtschaft: Grundlagen des systemischen Managements.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Simon, F. B. (2009a). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Simon, F. B. (2009b). *Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit* (12. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Simon, F. B., Clement, U. & Stierlin, H. (2004). *Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular: Kritischer Überblick und Integration systemtherapeutischer Begriffe, Konzepte und Methoden* (Band 6). Stuttgart: Klett-Cotta.

Simon, F. B. & Weber, G. (2009). *Vom Navigieren beim Driften. "Post aus der Werkstatt" der systemischen Therapie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Simon, W. (2006). *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests*. Offenbach: Gabal.

Simon, W. (2009). *Managementkonzepte von A bis Z: Managementtheorien, Führungsstrategien, Führungstools*. Offenbach: Gabal.

Simpson, J. (2010). In What Ways Does Coaching Contribute to Effective Leadership Development? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 4*, 114-133.

Sinus Sociovision. (2002). Beschreibung der Sinus-Milieus. In BAC Burda Advertising Center GmbH (Hrsg.), *Die Sinus-Milieus in Deutschland - Strategische Marketing- und Mediaplanung mit der Typologie der Wünsche Intermedia*. Offenburg: Burda Advertising Center.

Sinus Sociovision. (2009). *Sinus-Milieu*. Verfügbar unter http://www.sociovision.de/loesungen/sinus-milieus.html [Abgerufen am 25.09.2009].

Sinus Sociovision. (2010). *Die Sinus-Milieus®: Update 2010. Hintergründe und Fakten zum neuen Sinus-Milieumodell*. Verfügbar unter http://www.themenportal.de/dokumente/sinus-milieus-2010-hintergruende-und-fakten-zum-neuen-sinus-milieumodell-2010/download [Abgerufen am 30.09.2010].

Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisourch feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology, 56*(1), 23-44.

Sosik, J. J., Gentry, W. A. & Chun, J. U. (2012). The value of virtue in the upper echelons: A multiscore examination of executive character strengths and performance. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 367-382.

Sparrow, J. (2007). Life coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review, 2*(3), 277-297.

Spence, G. B. (2007). GAS powered coaching: Goal Attainment Scaling and its use in coaching research and practice. *International Coaching Psychology Review, 2*(2), 155-167.

Spencer, L. (2011). Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry into combined training-coaching programmes. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 5*, 1-17.

Stahl, G. K. & Marlinghaus, R. (2000). Coaching von Führungskräften:Anlässe, Methoden, Erfolg. *zfo, 69*(4), 199-207.

Stahl, H. K. (1997). Die vernachlässigten Kompetenzen des mittleren Managements. Eine Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven. *zfo, 66*(5), 264-270.

Stahlberg, D. & Frey, D. (1997). Konsistenztheorien. In *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*, (4. Auflage). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.

Steiger, T. & Lippmann, E. (2008a). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte - Band 1* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Springer.

Steiger, T. & Lippmann, E. (2008b). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte - Band 2* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Springer.

Steingart, G. (2006). *Weltkrieg um Wohlstand. Wie Macht und Reichtum neu verteilt werden.* München: Piper.

Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung* (6. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Stelter, R. (2007). Coaching: A process of personal and social meaning making. *International Coaching Psychology Review, 2*(2), 191-201.

Stelter, R. (2013a). *A Guide to Third Generation Coaching*. Springer Netherlands.

Stelter, R. (2013b). Narrative Approaches. In J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of Coaching and Mentoring*, S. 407-425. Oxford: Wiley-Blackwell.

Stephan, M. & Gross, P.-P. (2011). *2. Marburger Coaching-Studie*. Marburg: Philipps Universität Marburg in Kooperation mit dem DBVC.

Stephan, M., Gross, P.-P. & Hildebrandt, N. (2010). *Management von Coaching. Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistungen.* Stuttgart: Kohlhammer.

Stewart, L. J., Palmer, S., Wilkin, H. & Kerrin, M. (2008). The Influence Of Character: Does Personality Impact Coaching Success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 6*(1), 32.

Stober, D. R. & Grant, A. M. (2006). *Evidence-based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients*. New York: Wiley.

Stober, D. R. & Parry, C. (2005). Current challenges and future directions in coaching research. In M. Cavanagh, A. M. Grant & T. Kemp (Hrsg.), *Evidence Based Coaching: Volume 1, Theory research and practice from the behavioural sciences*, Vol. 1, S. 13-19. Bowen Hills: Australian Academic Press.

Stoker, J. I., Grutterink, H. & Kolk, N. J. (2012). Do transformational CEOs always make the difference? The role of TMT feedback seeking behavior. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 582-592.

Storch, M. (2009). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen*, S. 183-205. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Storch, M. & Krause, F. (2007). Selbstmanagement – ressourcenorientiert: Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM. (4. Aufl.). Bern: Huber.

Streich, R. K. (2003). Work-Life-Balance - Rollenprobleme von Führungskräften in der Berufs- und Privatsphäre. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, S. 111-118. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Sue-Chan, C. & Latham, G. (2004). The relative effectiveness of external, peer, and self-coaches. *Applied Psychology: An International Review, 53*(2), 260-278.

Sulzberger, M. (2003). Geleitwort. In W. Backhausen & J. P. Thommen (Hrsg.), *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung.* Wiesbaden: Gabler.

SVB. (2005). *Schweizerischer Verband für Berufsberatung: Diagnostikkommission*. Verfügbar unter http://www.testraum.ch/ [Abgerufen am 29.10.2008].

Szabó, P. (2010). *Coaching Wiese. Kurzzeitcoaching.* Verfügbar unter http://www.coachingwiese.de/kurzzeitcoaching?sid=e421f560312291187a9974a86a8dc79f [Abgerufen am 22.02.2010].

Taylor, S. N. (2010). Redefining leader self-awareness by integrating the second component of self-awareness. *Journal of leadership studies, 3*(4), 57-68.

Testani, A. M. (2013). A comparative analysis of motivational and loyalty factors in Generation X and Generation Y. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 73*(9-A).

Testzentrale. (2008). Verfügbar unter http://www.testzentrale.de/?mod=detail&id=249 [Abgerufen am 10.09.2009].

Tett, R. P., Jackson, D. N. & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology, 44*, 703-742.

Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal, 23*, 205-514.

The Executive Partners Group. (2010). *Die Akzeptanz von Management Coaching in Corporate Germany*. Verfügbar unter http://www.exec-pg.com/18.html [Abgerufen am 08.07.2011].

Thoele, I. (2004). *Qualitätskriterien für Erfolgreiches Coaching.* Düsseldorf: VDM Verlag.

Thomas, A. (1991). *Grundriß der Sozialpsychologie* (Band 1). Göttingen: Hogrefe.

Thomas, A. (1992). *Grundriß der Sozialpsychologie* (Band 2). Göttingen: Hogrefe.

Thorndike, E. L. (1920). *A constant error in psychological rating*. *Journal of Applied Psychology, 4*, 25-29.

Toennesmann, J. (2009, 14. Oktober). *Leistung und Internationalität sind wichtiger als Stallgeruch. Interview mit Henkel-Chef Rorsted*. Verfügbar unter http://www.wiwo.de/management-erfolg/leistung-und-internationalitaet-sind-wichtiger-als-stallgeruch-410910/ [Abgerufen am 10.03.2012].

Toogood, K. (2012). Strengthening Coaching: an Exploration of the Mindset of Executive Coaches using Strengths-Based Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 6*, 72-87.

Trager, B. (2008). *Selbstreflexionsprozesse im Coaching*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Trathen, S. A. (2007). Executive coaching, changes in leadership competencies and learning agility amongst Microsoft senior executives. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, 69*(1-B), 727.

Trompenaars, F. (1993). *Handbuch globales Management. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht.* Düsseldorf: Econ.

Tscheulin, D. (1992). *Wirkfaktoren psychotherapeutischer Intervention*. Göttingen: Hogrefe.

Turner, C. A. (2004). *Executive Coaching: The perception of executive coaching from executive's perspective*. Malibu: Pepperdine University.

Turner, C. E. (2003). *Executive coaching as a leadership development strategy*. Toronto: University of Toronto.

Ulrich, H. (2001). *Gesammelte Schriften*. Bern: Paul Haupt.

Ulrich, J. (1993). Persönlichkeits-Coaching: Der Weg zur überzeugenden Führungskraft. *IO Management Zeitschrift, 62*(10), 53-55.

van Eeden, R., Cilliers, F. & van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology, 38*(2), 253-267.

Van Engen, M. L., van der Leeden, R. & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(5), 581-598.

Väth, M. (2010). Speakers Corner: „Struktureller Burnout ist der blinde Fleck von Unternehmen“. *managerSeminare, 149*, 16-17.

Vester, M., Hofmann, M. & Zierke, I. (Hrsg.). (1995). *Soziale Milieus in Ostdeutschland*. Köln: Bund.

Vester, M., von Oertzen, P., Geiling, H., Hermann, T. & Müller, D. (1993). *Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Zwischen Integration und Ausgrenzung*. Köln: Bund.

Vogelauer, W. (2007). *Trigon Entwicklungsberatung. Trigon Coaching Befragung (2007)*. Verfügbar unter http://www.coaching.at/news/docs/11790_Trigon%20Coaching%20Befragung%202007.pdf [Abgerufen am 12.11.2010].

Vogelauer, W. (2010). *Coaching Befragung 2010 - Coaching spürt keine Krise*. Verfügbar unter http://www.coachingdachverband.at/media/pdf_content_acc/CoachingBefragung2010CoachingsprtkeineKrise.pdf [Abgerufen am 27.10.2010].

Voltmer, E., Spahn, C., Schaarschmidt, U. & Kieschke, U. (2011). Work-related behavior and experience patterns of entrepreneurs compared to teachers and physicians. *Int Arch Occup Environ Health, 84*, 479-490.

von Bertalanffy, L. (1968). *General Systems Theory*. London: Allen Lane Penguin.

von Bose, D., Martens-Schmid, K. & Schuchardt-Hain, C. (2003). Führungskräfte im Gespräch über Coaching. In K. Martens-Schmid (Hrsg.), *Coaching als Beratungssystem*, S. 1-54. Heidelberg: Economica.

von Foerster, H. (1999). *Sicht und Einsicht*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

von Glasersfeld, E. (1997). *Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme* (5. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

von Känel, R. (2005). Beschwerden durch Stress am Arbeitsplatz. *PrimaryCare, 5*(16), 373-375.

von Rosenstiel, L. (2003). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, S. 3-25. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. E. (2003). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement.* (5. überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2003). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2009). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung II*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

von Sydow, K., Beher, S., Retzlaff, R. & Schweitzer, J. (2007). *Die Wirksamkeit der Systemischen Therapie/Familientherapie.* Göttingen: Hogrefe.

Wagner, M. (2010). Eingeschränkt anwesend. Präsentismus. *managerSeminare, 151*, 76 - 80.

Wagner, R., Wittmann, M. & Ries, S. (2012). Vorsicht vor Stereotypen - was die Generation Y motiviert. *Wirtschaftspsychologie aktuell, 19*(3), 32-38.

Wahren, H. K. (1997). *Coaching*. Frankfurt am Main: Eschborn.

Wakkee, I., Elfring, T. & Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors - The role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal, 6*, 1-21.

Waldroop, J. & Butler, T. (1997). Der Vorgesetzte als Coach. *Harvard Business Manager, 2*, 9-18.

Walker-Fraser, A. (2011). An HR perspective on executive coaching for organizational learning. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 9*(2), 67-79.

Wallis, G. (2010). Does a “blended” programme of development and coaching, produce sustainable change? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 4*, 105-113.

Wangsgard, T. G. (2007). A construct of coaching skills and the effect of an original treatment on management behavior. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 67*(8-A), 3071.

Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive Coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 55*(2), 94-106.

Wasylyshyn, K. M., Gronsky, B. & Haas, J. W. (2006). Tigers, Stripes, and Behavior Change: Survey Results of a Commissioned Coaching Program. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58*(2), 65-81.

Watzlawick, P. (1972). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (3., unveränderte Auflage). Bern: Huber.

Watzlawick, P. (1976). *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen* (2. Auflage). München: Piper.

Watzlawick, P. (2007a). *Die Möglichkeit des Andersseins. Zur Technik der therapeutischen Kommunikation* (6. Auflage). Bern: Huber.

Watzlawick, P. (2007b). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (11., unveränderte Auflage). Bern: Huber.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1969). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.

Watzlawick, P. & Nardone, G. (2008). *Kurzzeittherapie und Wirklichkeit. Eine Einführung*. München: Piper.

Watzlawick, P., Weakland, J. H. & Fisch, R. (2008). *Lösungen. Zur Therie und Praxis menschlichen Wandels*. Bern: Huber.

Weakland, J. H. (2008). "Systematische Therapie" mit einzelnen Individuen. In P. Watzlawick & G. Nardone (Hrsg.), *Kurzzeittherapie und Wirklichkeit*, S. 147-163. München: Piper.

Webers, G. (2008). *Die Untersuchung von Selbstwirksamkeitserwartungen, Selbststeuerungskompetenzen und Selbstreflexion im Kontext eines Coachings zum Thema Procrastination.* Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Osnabrück.

Webers, T. (2007). *Interview mit Dr. Bernd Schmid - Dass sich unser Blick weitet...* Verfügbar unter http://www.coaching-report.de/index.php?id=425 [Abgerufen am 08.08.2009].

Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen.* Göttingen: Hogrefe Verlag.

Weiß, J. (1993). *Selbstcoaching: Persönliche Power und Kompetenz gewinnen*. Padeborn: Junfermann.

Wenson, J. E. (2010). After-coaching leadership skills and their impact on direct reports: recommendations for organizations. *Human Resource Development International, 13*(5), 607-616.

Weyand, G. (2007). Intermezzo: Interview mit Spitzencoach Klaus Eidenschink. In G. Weyand (Hrsg.), *Sog-Marketing für Coaches*, S. 94-99. Bonn: managerSeminare.

Wheeler, L. (2011). How does the adoption of coaching behaviours by line managers contribute to the achievement of organisational goals? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 9*(1), 1-15.

White, M. (1992). Therapie als Dekonstruktion. In J. Schweitzer, A. Retzer & H. R. Fischer (Hrsg.), *Systemische Therapie und Postmoderne*, S. 39-63. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Whitmore, J. (1994). *Coaching für die Praxis*. Frankfurt am Main: Campus.

Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance*. London, Boston: NB Publishing.

Whybrow, A. & Lancaster, H. (2012). Coaching for the greater good: How are Charities accessing and implementing coaching interventions to sustain, develop and innovate? *The Coaching Psychologist, 8*(2), 66-73.

Wiener, N. (1992). *Kybernetik. Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine*. Wien: Econ.

Wilbs, D. (2009). Die Generation Y - selbstbewusst, anspruchsvoll und erlebnishungrig. *Wirtschaftspsychologie aktuell, 16*(1), 26-32.

Williams, H., Edgerton, N. & Palmer, S. (2010). Cognitive Behavioral Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Hrsg.), *The Complete Handbook of Coaching*, S. 37-53. London: SAGE.

Willms, J.-F. (2004). *Coaching zur Umsetzung persönlicher Ziele. Entwicklung, Durchführung und Evaluation*. Osnabrück: Universität Osnabrück.

Wilson, T. D., Lisle, D. J., Schooler, J., Hodges, S. D., Klaaren, K. J. & LaFleur, S. J. (1993). Introspecting about reasons can reduce post-choice satisfaction. *Personality and Social Psychology Bulletin, 19*, 331-339.

Wilson, T. D. & Schooler, J. W. (1991). Thinking too much: Introspection can reduce the quality of preferences and decisions. *Journal of Personality and Social Psychology, 60*, 181-192.

Wimmer, R. (2004). *Organisation und Beratung: Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Wirth, H. J. (2002). *Narzissmus und Macht. Zur Psychoanalyse seelischer Störungen in der Politik*. Giessen: Psychosozial-Verlag.

Wolff, U. (2005). Strategie-Coaching. In *Handbuch Coaching*, (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Woodhead, V. (2011). How does coaching help to support team working? A case study in the NHS. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 5*, 102-119.

Xu, X., Yu, F. & Shi, J. (2011). Ethical Leadership and Leaders' Personalities. *Social Behavior & Personality: An International Journal, 39*(3), 361-368.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2. Auflage). Newbury Park, CA: Sage.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Yunus, M. (2007). Armut wird nicht von Armen verursacht. In J. Matthes & C. Birnbaum (Hrsg.), *Globalisierung verstehen*, S. 82-84. Königswinter: Siegler.

Zerger, F. (2000). Die Sinus-Milieu-Typologie. In F. Zerger (Hrsg.), *Klassen, Milieus und Individualisierung - Eine empirische Untersuchung zum Umbruch der Sozialstruktur*, S. 84-94. Frankfurt am Main: Campus.

Ziemons, M. (2012). Blended Business Coaching: Internet-unterstütztes Transfer-Coaching. *Organisationsberatung Supervision Coaching, 19*(1), 217-225.

Zimbardo, P. G. (2005). *Das Stanford Gefängnis Experiment. Eine Simulationsstudie über die Sozialpsychologie der Haft* (3. Auflage). Goch: Santiago Verlag.

Zimbardo, P. G. & Gerrig, R. J. (2004). *Psychologie*. München: Pearson Studium.

9. Anhang

Anhang A:
Vollständige tabellarische Darstellung der quantitativen Ergebnisse

Tabelle 69:
Klassifizierung der Themen aufgrund der Einschätzungen durch Experten (N = 8)

Themen	*M*	*SD*	Minimum	Maximum	N
Führungsstil-/ verständnis- / -stärke	1.50	0.76	1.00	3.00	8
Karriereentwicklung	1.75	0.89	1.00	3.00	8
Eigene Zukunftsvorstellungen	2.88	0.83	1.00	4.00	8
Strategie	1.50	0.76	1.00	3.00	8
Leistungsverbesserung	2.25	0.89	1.00	3.00	8
Eigene Rolle	2.25	0.71	1.00	3.00	8
Rollenverständnis	2.38	0.74	1.00	3.00	8
Arbeitsverhalten	2.38	0.92	1.00	3.00	8
Arbeitsweise im eigenen Verantwortungsbereich	1.75	0.71	1.00	3.00	8
Eigenes Führungsverhalten	1.88	0.64	1.00	3.00	8
Eigene Weiterbildung	2.38	0.92	1.00	3.00	8
Vorbereitung auf neue Aufgaben	1.88	0.83	1.00	3.00	8
Perspektiven Metaebene vs. operative Umsetzungsdetails	2.25	1.04	1.00	3.00	8
Klärung, Strukturierung komplexer Sachverhalte und Situationen	2.50	0.93	1.00	3.00	8

Themen	*M*	*SD*	Minimum	Maximum	N
Motivationsverlust	3.13	0.35	3.00	4.00	8
Berufliche Stagnation	2.63	0.92	1.00	4.00	8
Krisenmanagement, persönliches und auf das Unternehmen bezogen	2.75	0.46	2.00	3.00	8
Projektplanung, Projektmanagement	1.13	0.35	1.00	2.00	8
Folgemaßnahmen aus Analysen heraus	2.13	0.99	1.00	3.00	8
Transfer von Trainingsinhalten	2.13	0.83	1.00	3.00	8
Feedbacksuche	2.75	0.71	1.00	3.00	8
Veränderung der Berufsrolle	2.50	0.76	1.00	3.00	8
Eigene Geschichte, Biografie	3.75	0.89	3.00	5.00	8
Einstellungen, Werte	3.25	0.71	2.00	4.00	8
Persönlichkeitsentwicklung	3.13	0.64	2.00	4.00	8
Optimierung des öffentlichen Auftritts, der persönlichen Wirkung	2.00	0.76	1.00	3.00	8
Selbst- vs. Fremdbild	3.13	0.64	2.00	4.00	8
Selbstsicherheit	3.50	0.76	3.00	5.00	8
Ehrgeiz	2.75	0.89	1.00	4.00	8
Selbstwirksamkeit	3.38	0.52	3.00	4.00	8
Sozialkompetenz, soziale Intelligenz	2.88	0.83	1.00	4.00	8
Umgang mit Erfolg, Misserfolg	3.25	0.46	3.00	4.00	8
Persönliche Probleme	4.13	0.99	3.00	5.00	8
Auflösung von Denkblockaden	3.38	0.52	3.00	4.00	8
Selbstmanagement, Stressmanagement	3.25	0.46	3.00	4.00	8
Persönliche Verhaltensthemen	3.38	0.52	3.00	4.00	8
Persönliche Einstellungsthemen	3.38	0.52	3.00	4.00	8
Kommunikationsverhalten, eigenes, anderer	2.63	0.74	1.00	3.00	8
Rolle und Form der Kommunikation, Rolle der Sprache	2.38	0.92	1.00	3.00	8
Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz	1.63	0.52	1.00	2.00	8
Gesundheitsmanagement	3.50	0.55	3.00	4.00	6
Familiäre Themen	4.00	0.76	3.00	5.00	8
Arbeitsausgleich, Work Life Balance	2.88	0.64	2.00	4.00	8
Fitness	3.00	0.53	2.00	4.00	8
Freizeitaktivitäten	3.13	0.64	2.00	4.00	8

Themen	*M*	*SD*	Minimum	Maximum	N
Beziehungsanalysen	3.63	0.52	3.00	4.00	8
Wertschätzung, Sympathie, Vertrauen	2.88	0.35	2.00	3.00	8
Entwicklung der eigenen Netzwerke	2.00	0.93	1.00	3.00	8
Beziehung zu Vorgesetzten	2.38	0.74	1.00	3.00	8
Beziehung zu Mitarbeitern	2.13	0.83	1.00	3.00	8
Beziehung zu Kollegen	2.13	0.83	1.00	3.00	8
Konfliktverhalten, eigenes, anderer	2.88	0.99	1.00	4.00	8
Nähe, Distanz	3.13	1.13	1.00	4.00	8
Verhaltensspielregeln	2.63	1.06	1.00	4.00	8
Mobbing	3.25	1.58	1.00	5.00	8
Position in Hierarchie	2.00	0.76	1.00	3.00	8
Vorbereitung auf Führungsaufgaben	1.38	0.52	1.00	2.00	8
Führung in der Organisation	1.38	0.52	1.00	2.00	8
Machtfragen, von denen man selbst betroffen ist	2.25	1.04	1.00	3.00	8
Entwicklung eigener Mitarbeiter	1.50	0.53	1.00	2.00	8
Teamentwicklung mit Kollegen	1.71	0.95	1.00	3.00	7
Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung	1.63	0.92	1.00	3.00	8
Mitarbeiterthemen	2.00	0.93	1.00	3.00	8
Entlassungen, Outplacement	2.00	0.76	1.00	3.00	8
Verbesserung Management bzw. Führungskompetenz	1.75	0.71	1.00	3.00	8
Effizienzsteigerungsprogramme	1.63	0.92	1.00	3.00	8
Lösung organisatorischer Probleme	1.25	0.46	1.00	2.00	8
Projektaktivitäten	1.00	0.00	1.00	1.00	8
Wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens	1.13	0.35	1.00	2.00	8
Einkommensfragen	1.63	0.74	1.00	3.00	8
Politische Umfeldthemen	1.75	0.89	1.00	3.00	8
Gesellschaftspolitische Themen	1.88	0.99	1.00	3.00	8
Fragen zur Aufbau- und Ablauforganisation	1.13	0.35	1.00	2.00	8
Verhältnis Vorstand/ Aufsichtsrat	1.00	0.00	1.00	1.00	8
Unternehmenskultur	1.13	0.35	1.00	2.00	8
Innenpolitik im Unternehmen	1.13	0.35	1.00	2.00	8
Themen	*M*	*SD*	Minimum	Maximum	N

Entwicklungen in der Branche	1.00	0.00	1.00	1.00	8
Externes Image des Unternehmens	1.00	0.00	1.00	1.00	8
Internes Image des Unternehmens	1.13	0.35	1.00	2.00	8
Machtfragen im Unternehmen	1.38	0.74	1.00	3.00	8
Wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens	1.13	0.35	1.00	2.00	8
Gesellschaftspolitische Themen	1.88	0.99	1.00	3.00	8
Wunsch nach Neuorientierung	3.13	0.35	3.00	4.00	8
Karriereberatung	2.50	0.93	1.00	4.00	8
Wechsel in ein anderes Unternehmen	2.63	0.74	1.00	3.00	8
Ausscheiden aus dem Unternehmen, Legacy	2.00	0.93	1.00	3.00	8
Vorbereitung auf eine neue Position	2.13	0.64	1.00	3.00	8

Bemerkungen: 1 = *Coaching*, 2 = *eher Coaching*, 3 = *sowohl als auch*, 4 = *eher klinisch*, 5 = *klinisch*; dunkelgrau = Thema Business-Coaching, weiß = klinisches Thema, hellgrau = Thema aus beiden Bereichen

Tabelle 70:
Mittelwerte der Experteneinschätzungen (N = 8)

	M	*SD*	*N*
Rater 1	2.42	1.21	85
Rater 2	2.68	1.10	85
Rater 3	1.92	0.94	85
Rater 4	2.49	0.80	85
Rater 5	2.38	0.84	85
Rater 6	2.39	1.07	85
Rater 7	2.49	1.08	85
Rater 8	1.49	0.87	85

Bemerkung: Zwei Themen fielen aus der Berechnung heraus, da keine Einschätzung durch alle Rater erfolgt war.

Tabelle 71:
Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen und deren Umsätze in ausgewählten Wirtschaftsbereichen 2011

Wirtschaftszweige[1]	**Steuerpflichtige Unternehmen**[2]	**Umsätze der Unternehmen**[3]
Insgesamt	**3 215 095**	**5 687 178 565 €**
Verarbeitendes Gewerbe	239 397	2 040 081 901 €
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	641 376	1 795 659 086 €
Energieversorgung	55 228	281 842 648 €
Baugewerbe	358 173	244 066 813 €
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	466 022	221 902 072 €
Verkehr und Lagerei	110 627	209 744 238 €
Information und Kommunikation	124 341	189 285 246 €
Grundstücks- und Wohnungswesen	286 052	152 139 230 €
Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	168 760	134 739 055 €
Gesundheits- und Sozialwesen	46 951	79 454 121 €
Finanz- und Versicherungs-dienstleistungen	25 311	72 186 682 €
Gastgewerbe	227 175	66 086 138 €
Sonstige Dienstleistungen	222 579	51 082 539 €
Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung	11 602	46 160 612 €
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	86 154	34 892 240 €
Kunst, Unterhaltung und Erholung	99 458	33 737 271 €
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	2 024	24 441 632 €
Erziehung und Unterricht	43 865	9 677 042 €
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	-	-

Bemerkungen: [1]sortiert nach Umsatz, gekürzt;
[2]mit mehr als 17 500 € Jahresumsatz;
[3]ohne Umsatzsteuer

(Quelle: Statistisches Bundesamt, 2011)

Anhang B:
Vollständige Abbildung zu den qualitativen Ergebnissen

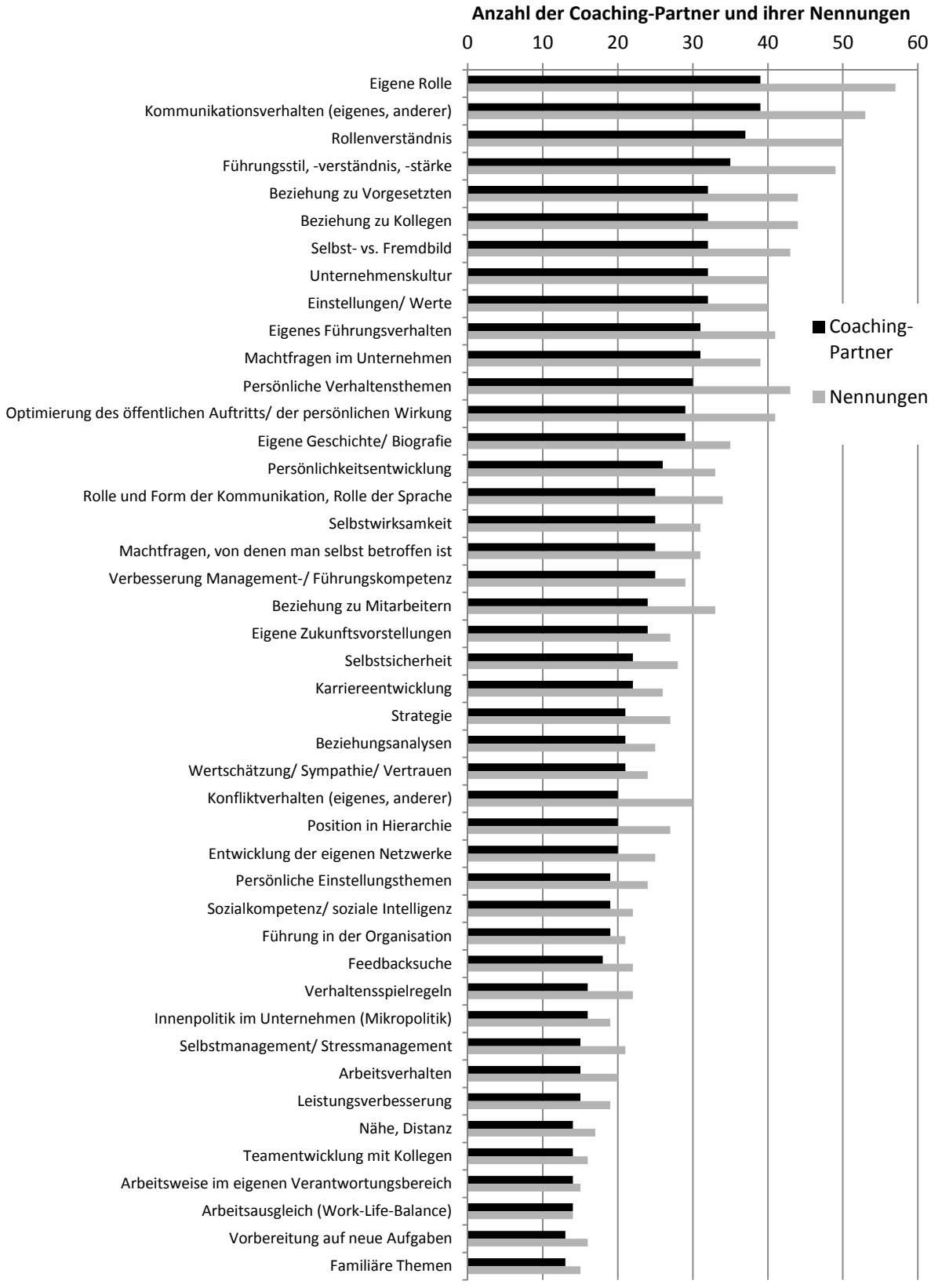

Abbildung 52: Die am häufigsten genannten Themen im Coaching,
über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg ($N = 49$)

Abbildung 53: Die am häufigsten genannten Themen im Coaching,
über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg ($N = 49$) (Forts.)

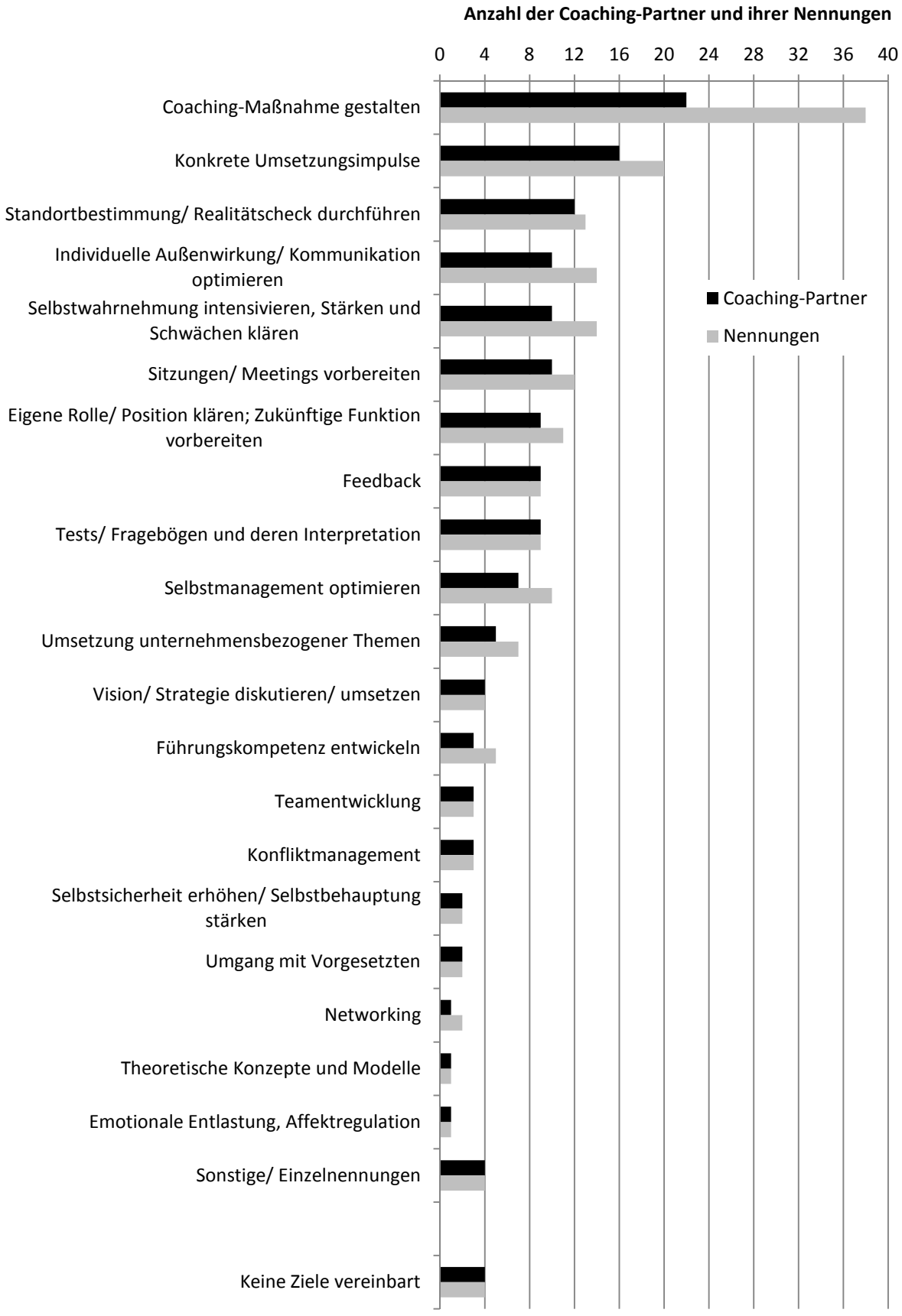

Abbildung 54: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu ihren Zielen im Coaching, über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg ($N = 49$)

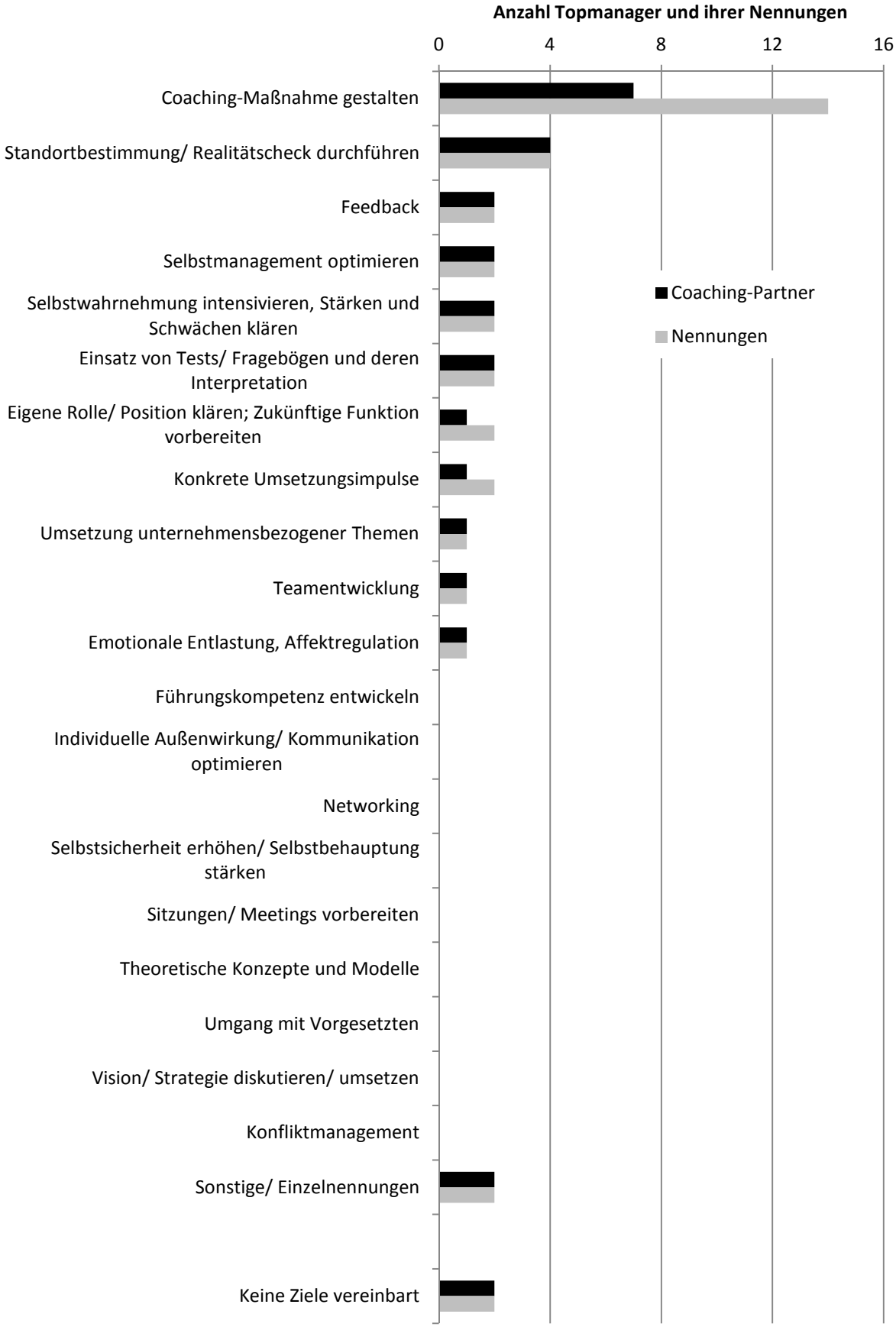

Abbildung 55: Die häufigsten Angaben der Topmanager zu den Zielen im Business-Coaching, über beide Messzeitpunkte hinweg (n = 10)

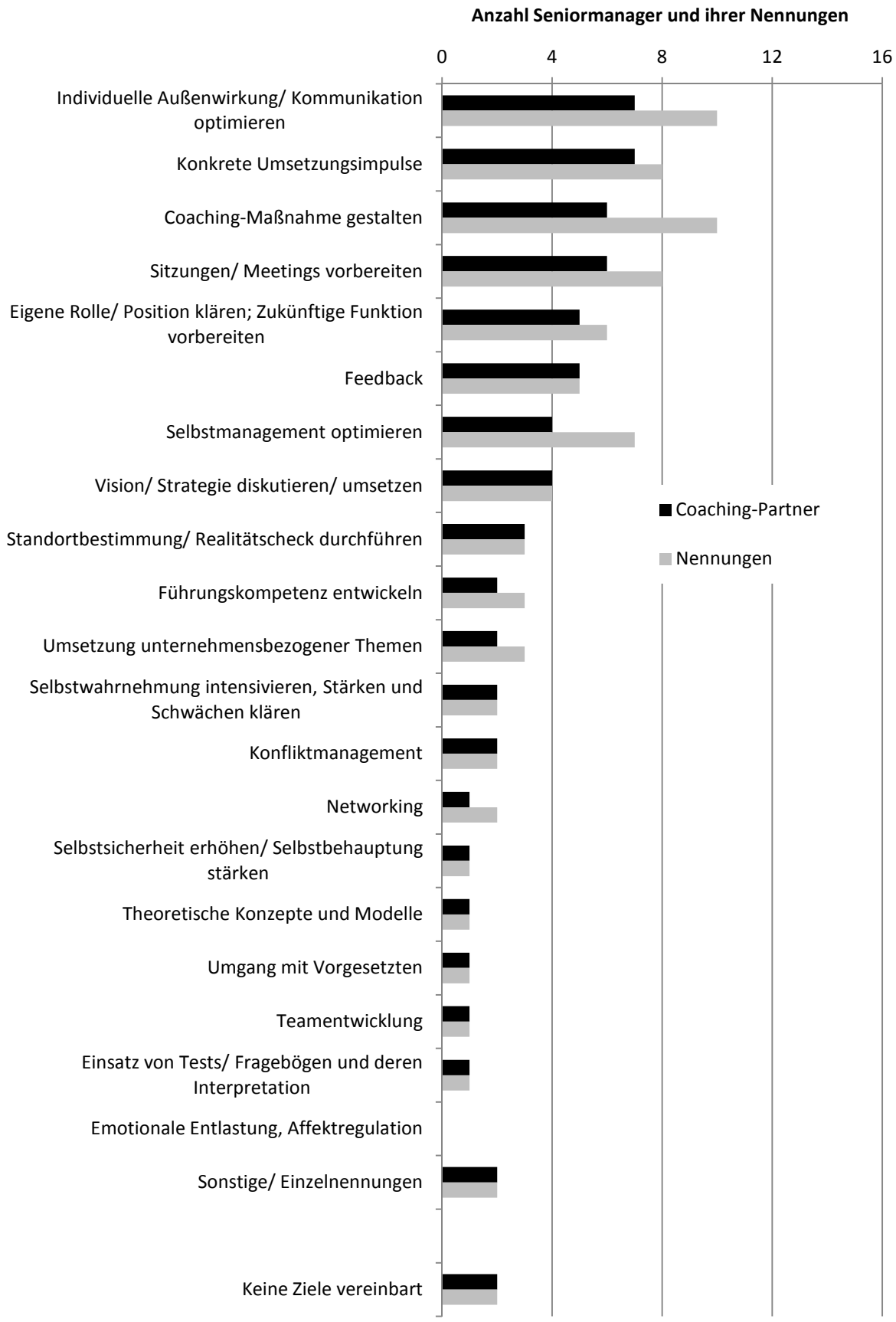

Abbildung 56: Die häufigsten Angaben der Seniormanager zu den Zielen im Business-Coaching über beide Messzeitpunkte hinweg (n = 23)

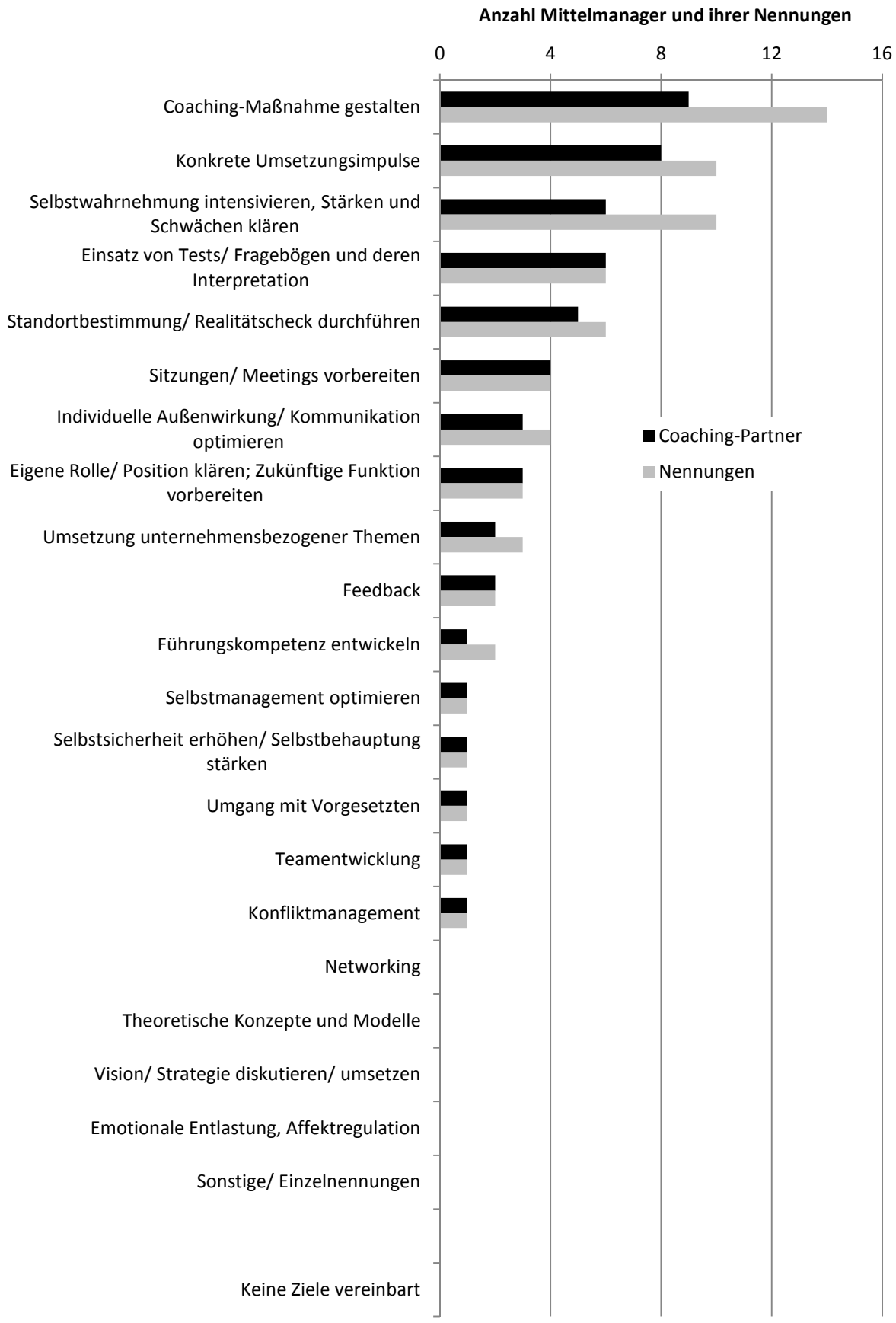

Abbildung 57: Die häufigsten Angaben der Mittelmanager zu den Zielen im Business-Coaching über beide Messzeitpunkte hinweg (n = 16)

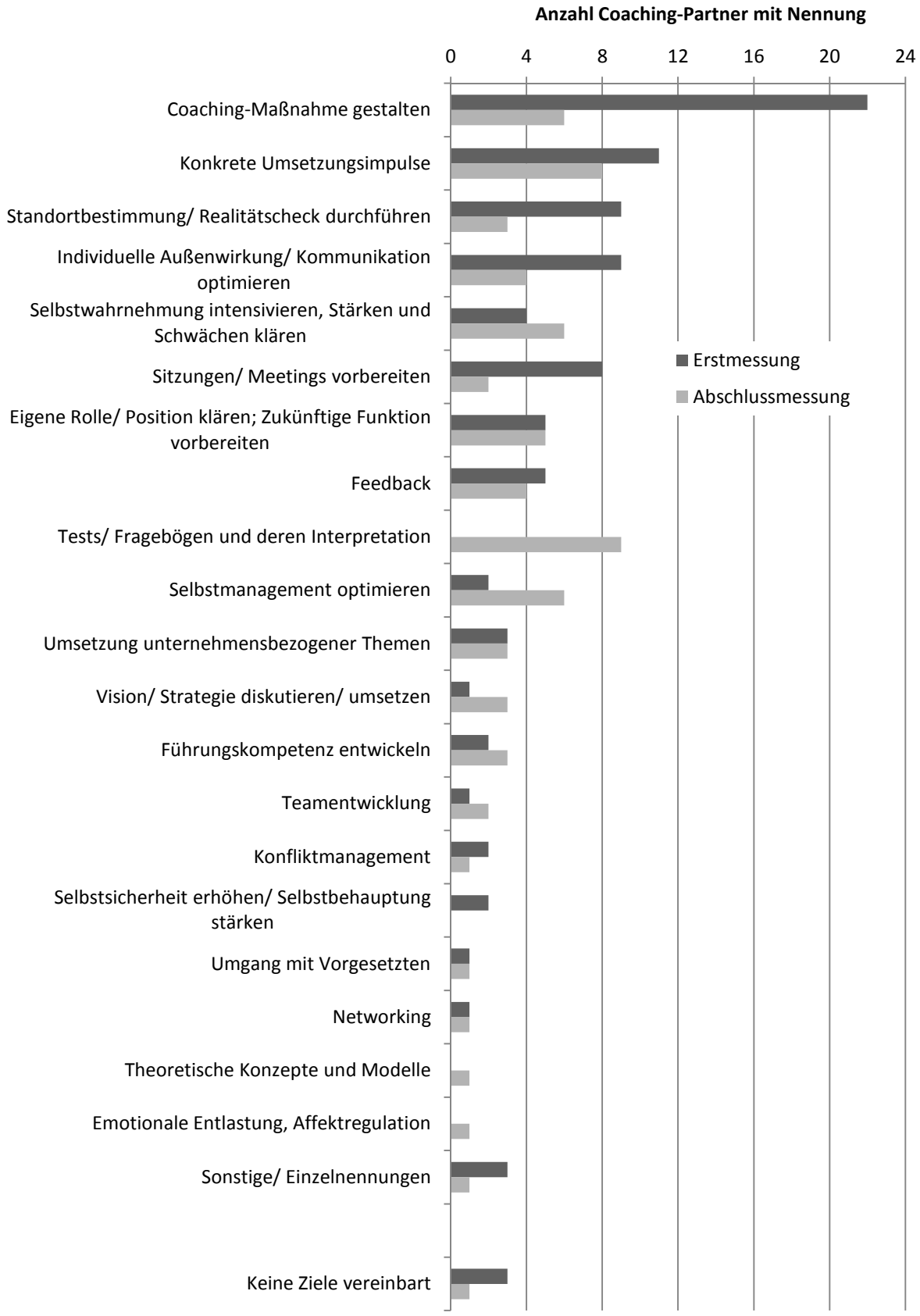

Abbildung 58: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu den Zielen im Business-Coaching zu Erstmessung und Abschlussmessung ($N_{\text{Erstmessung}} = 46$, $N_{\text{Abschlussmessung}} = 34$)

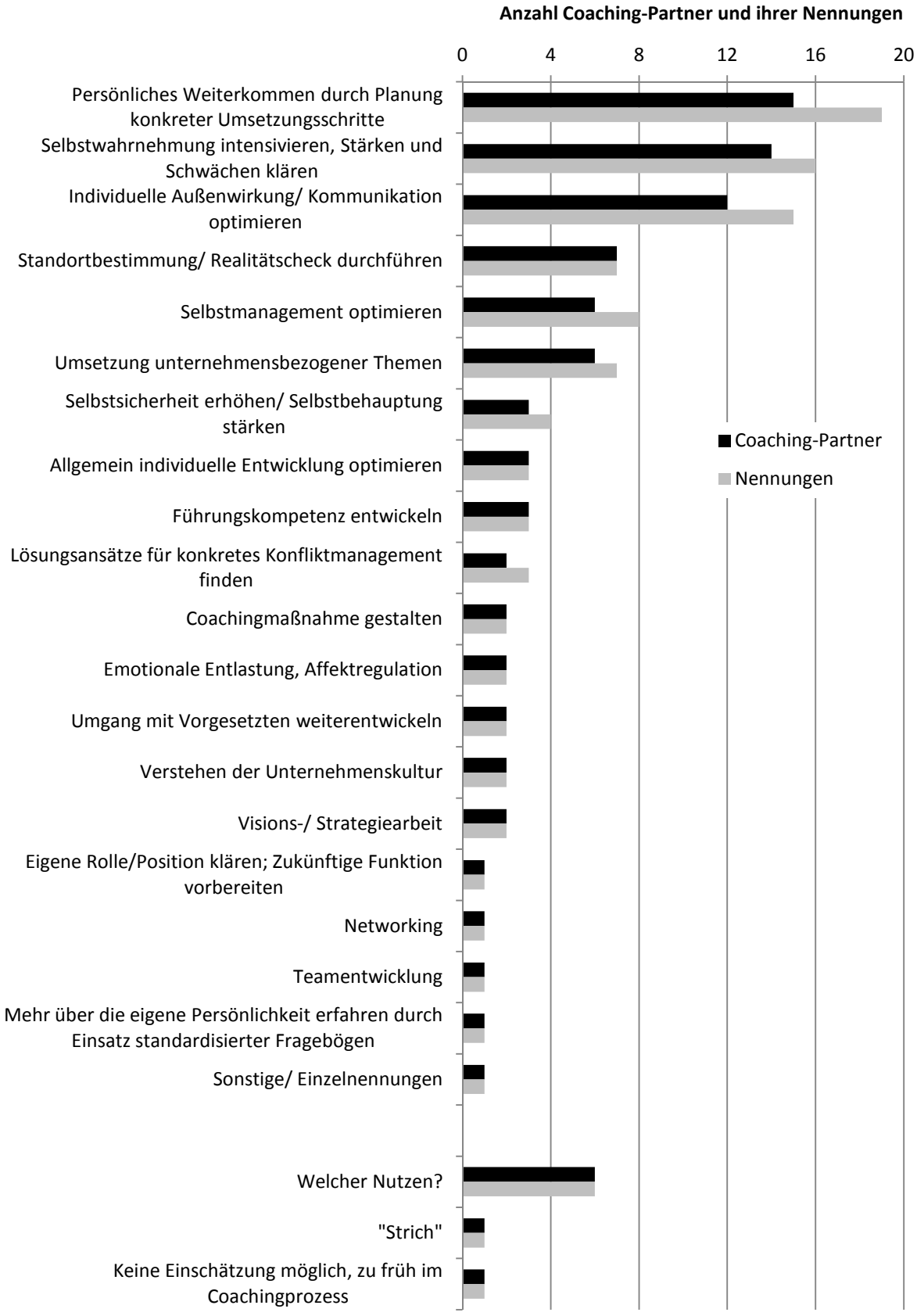

Abbildung 59: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zum Nutzen aus den Coaching-Sitzungen über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg ($N = 44$)

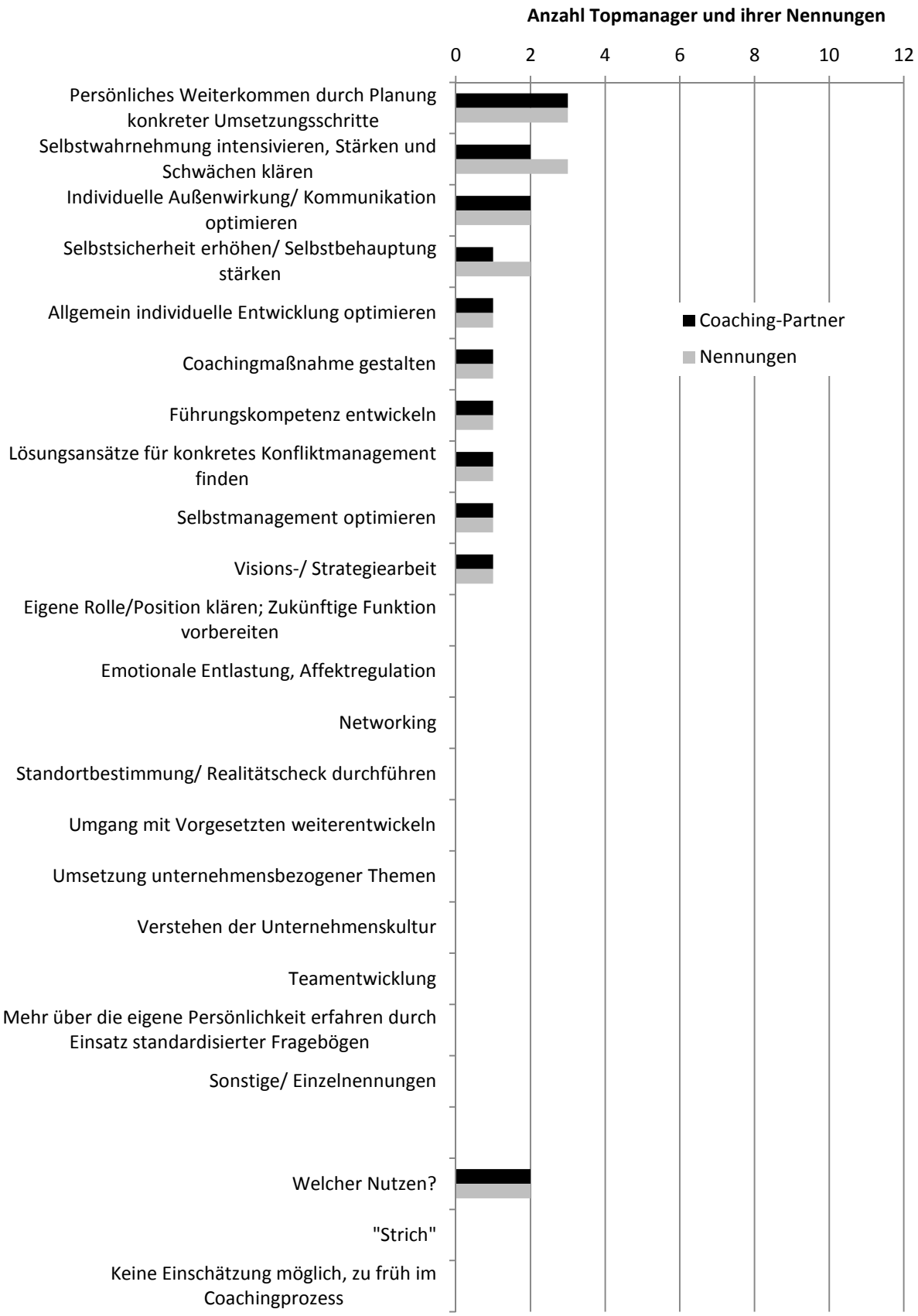

Abbildung 60: Die häufigsten Angaben der Topmanager zum Nutzen aus den Sitzungen über beide Messzeitpunkte hinweg (n = 8)

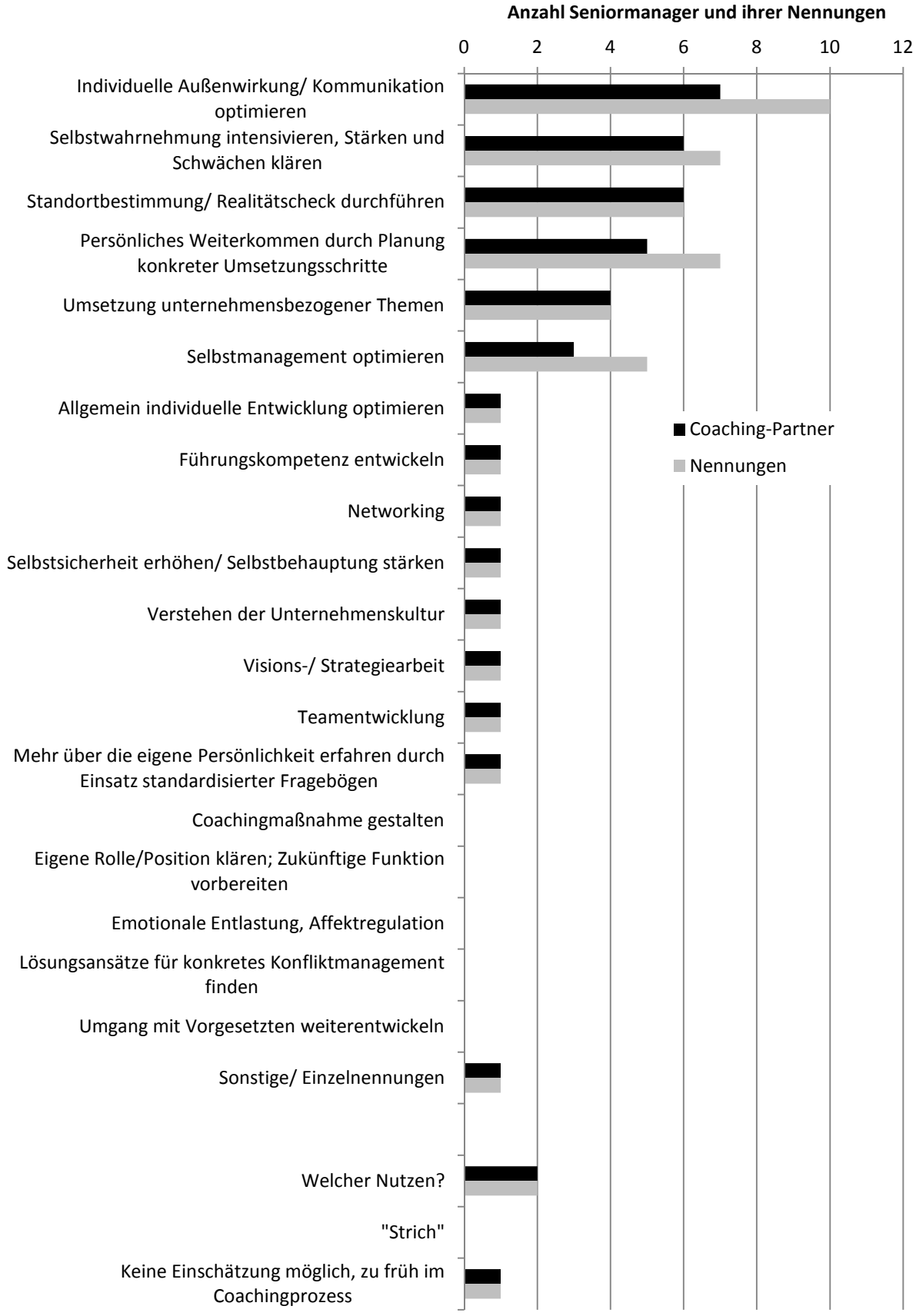

Abbildung 61: Die häufigsten Angaben der Seniormanager zum Nutzen aus den Sitzungen über beide Messzeitpunkte hinweg (n = 21)

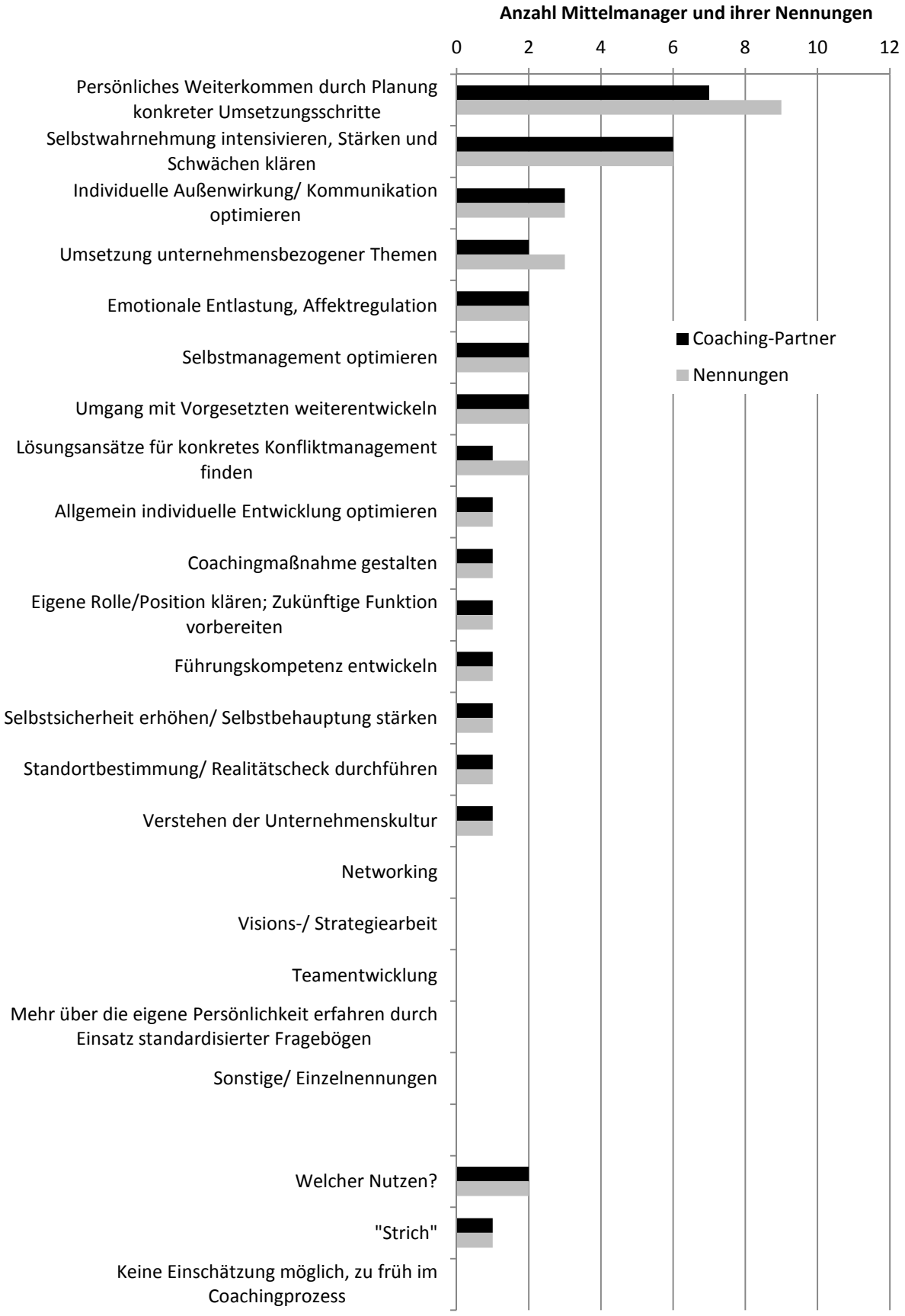

Abbildung 62: Die häufigsten Angaben der Mittelmanager zum Nutzen aus den Sitzungen über beide Messzeitpunkte hinweg (n = 15)

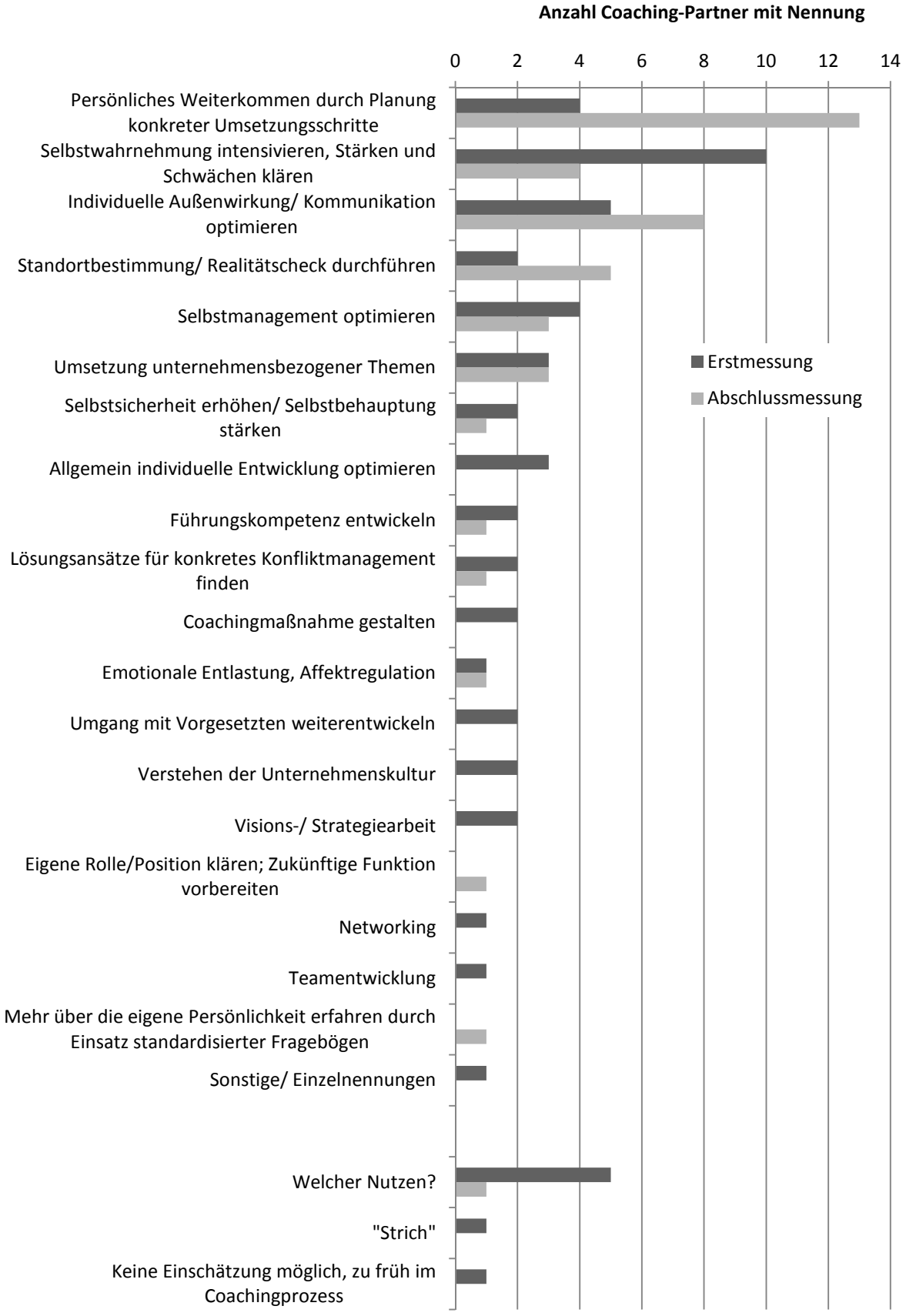

Abbildung 63: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zum Nutzen aus den Sitzungen zu Erstmessung und Abschlussmessung ($N_{\text{Erstmessung}} = 42$, $N_{\text{Abschlussmessung}} = 32$)

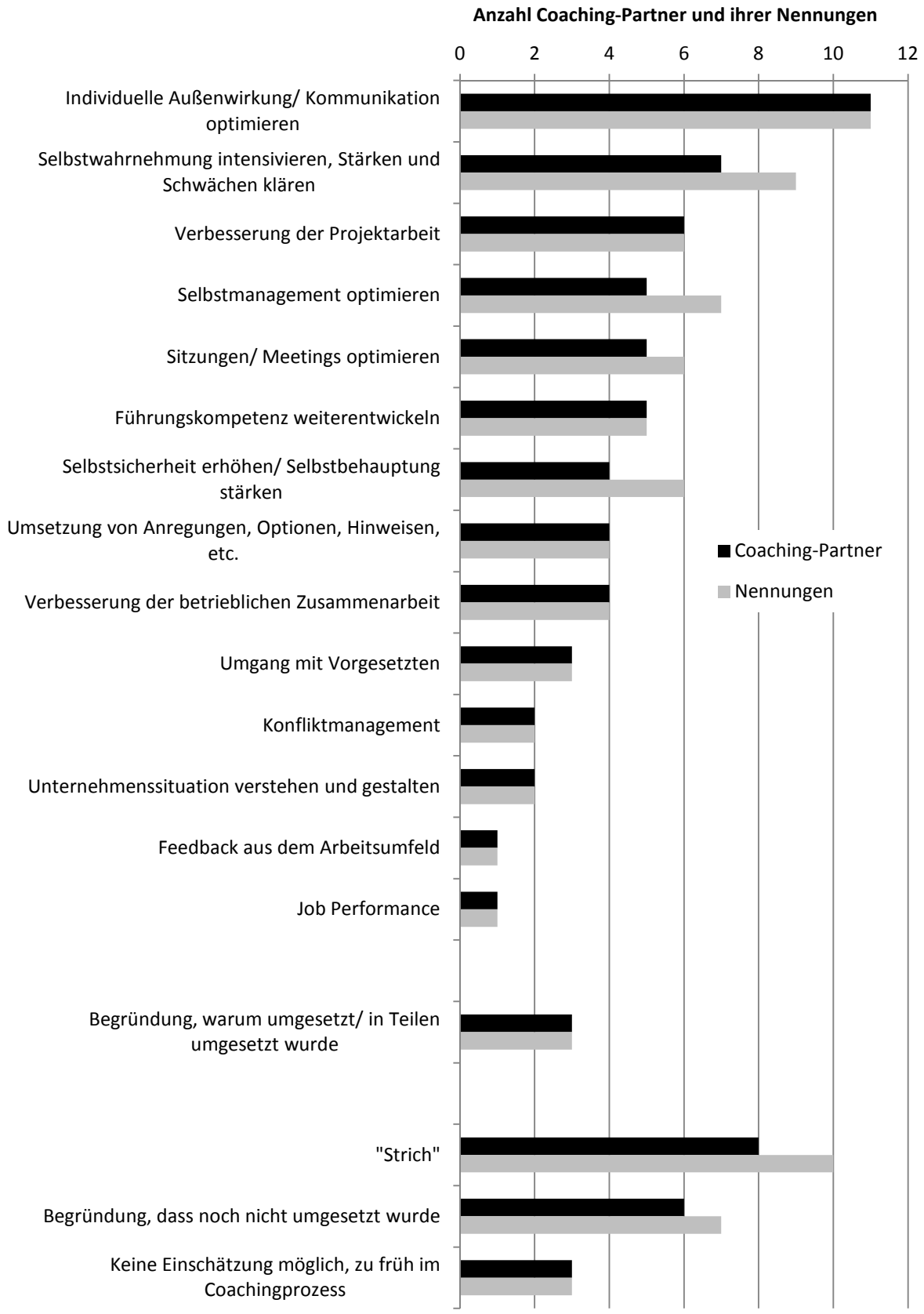

Abbildung 64: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu den in den Arbeitskontext transferierbaren/ transferierten Aspekten über beide Messzeitpunkte und alle Hierarchieebenen hinweg ($N = 40$)

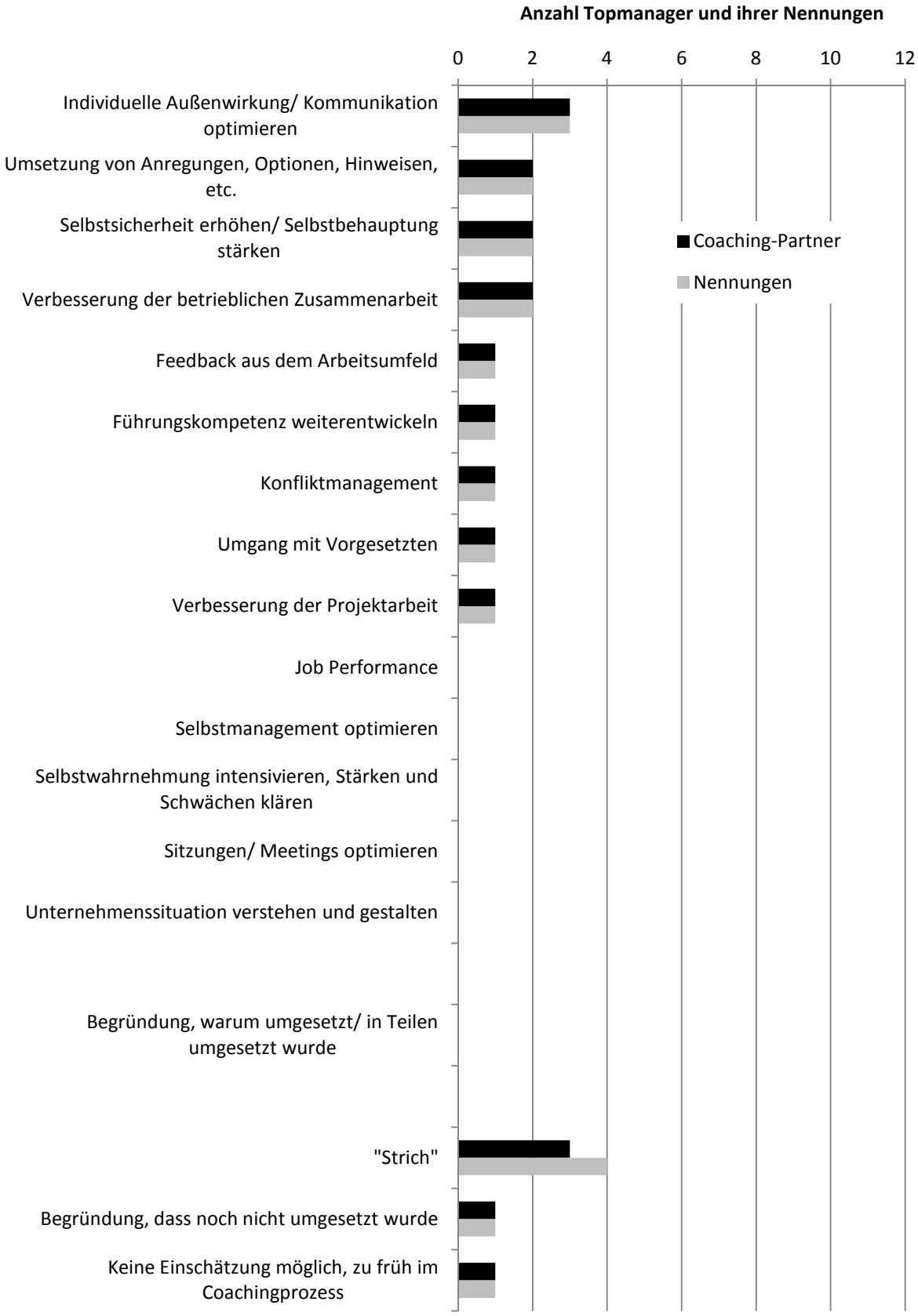

Abbildung 65: Die von den Topmanagern am häufigsten genannten transferierbaren/ transferierten Aspekte über beide Messzeitpunkte hinweg (n = 10)

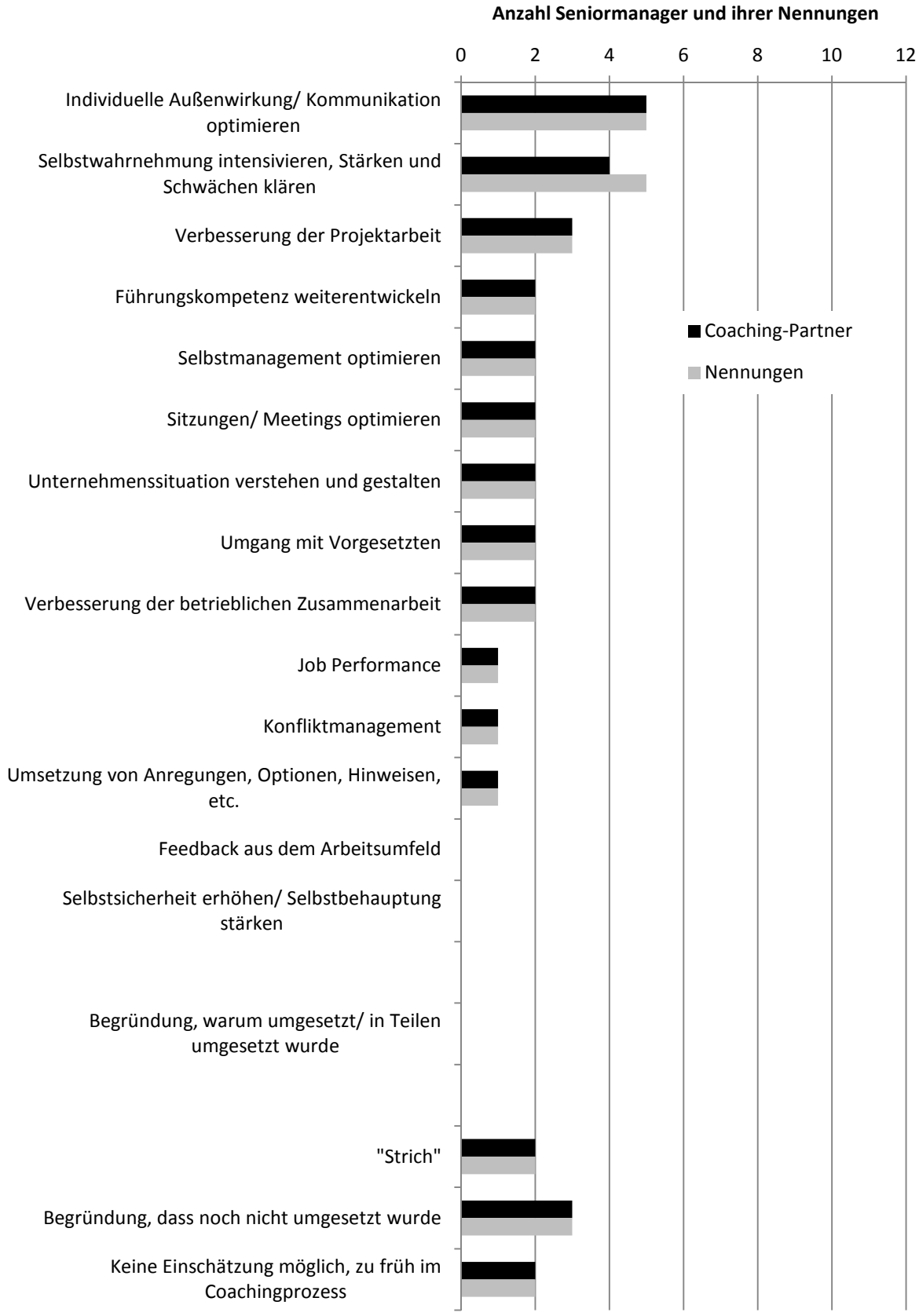

Abbildung 66: Die von den Seniormanagern am häufigsten genannten transferierbaren/ transferierten Aspekte über beide Messzeitpunkte hinweg (n = 15)

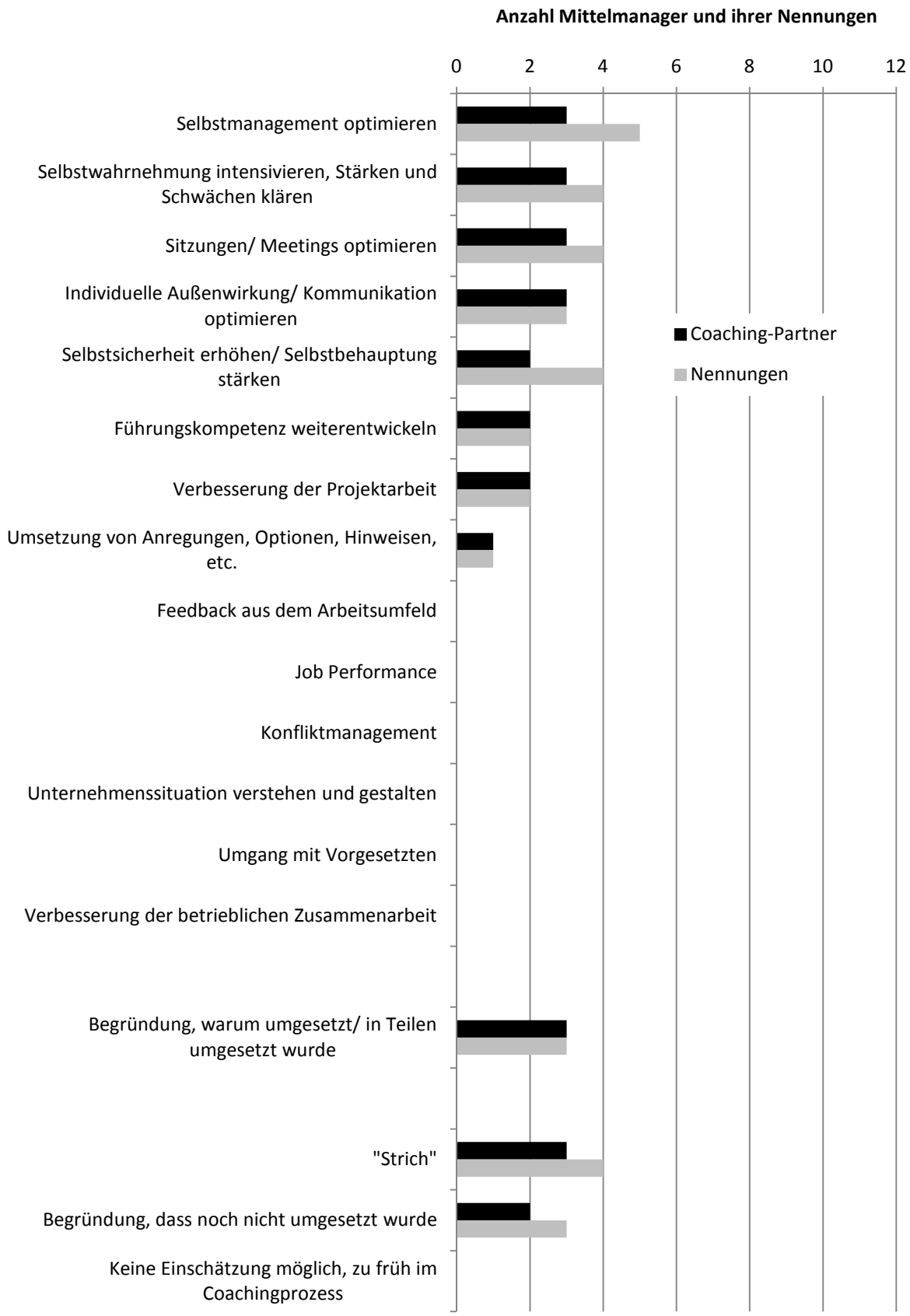

Abbildung 67: Die von den Mittelmanagern am häufigsten genannten transferierbaren/ transferierten Aspekte über beide Messzeitpunkte hinweg (n = 15)

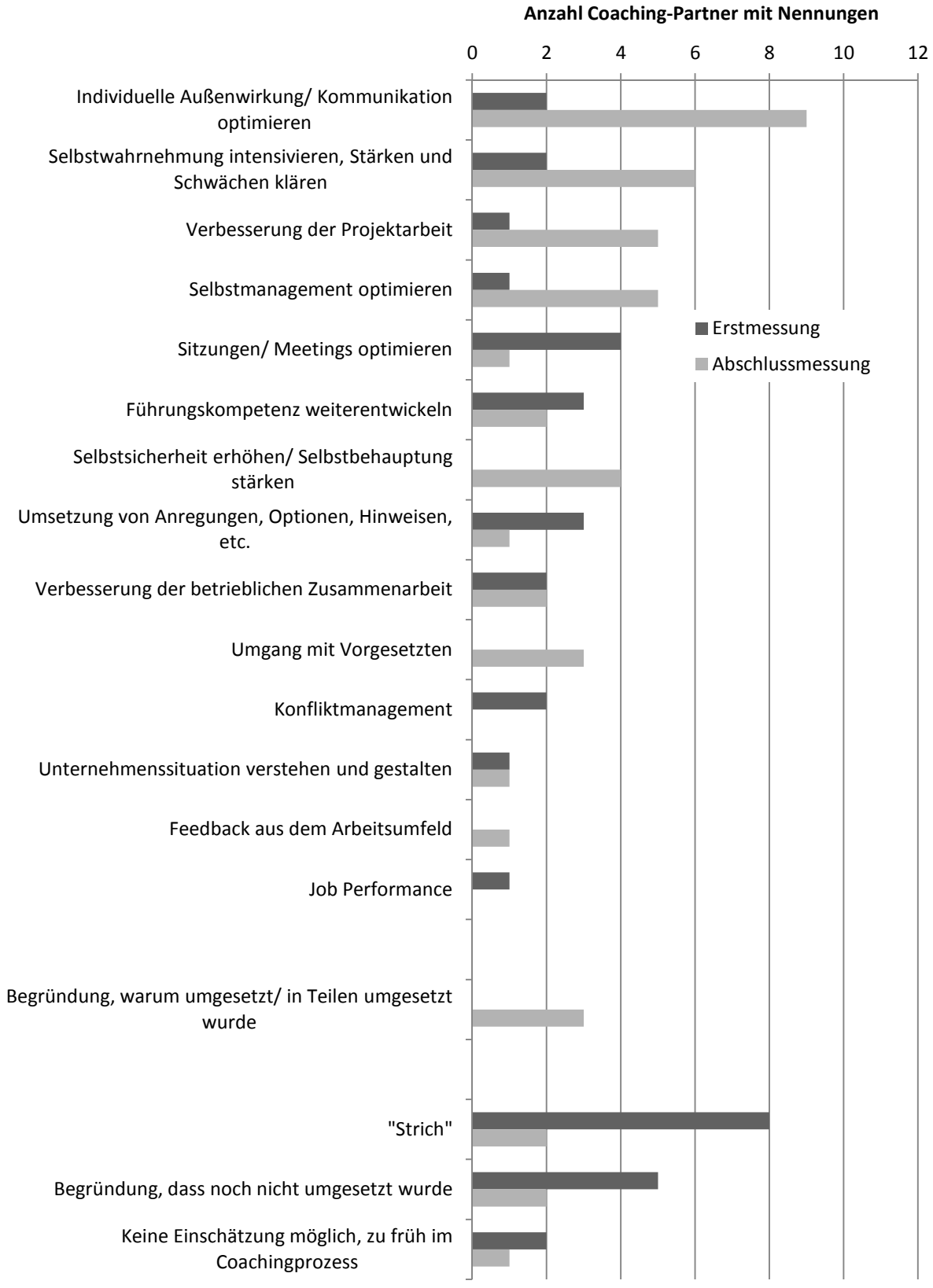

Abbildung 68: Die häufigsten Angaben der Coaching-Partner zu den in den Arbeitskontext transferierbaren/ transferierten Aspekten zur Erst- und Abschlussmessung ($N_{\text{Erstmessung}} = 30$, $N_{\text{Abschlussmessung}} = 32$)

Anhang C:
Eingesetzte Untersuchungsverfahren

An dieser Stelle finden sich die folgenden im Rahmen der Untersuchung eingesetzten Instrumente:

- Expertenrating
- Skala „Präferenz für Intuition und Deliberation“ (PID)[14]
- Coaching-Evaluationsfragebogen
- Fragebogen „Themen im Coaching“
- Fragebogen „Demographische Daten“
- NEO-Persönlichkeitsinventar (NEO-PI-R)
- Leistungsmotivationsinventar (LMI)
- Fragebogen zur Erfassung dispositionaler Selbstaufmerksamkeit (SAM)
- Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM)
- Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)[15]

[14] Verwendete Normen finden sich in:
Betsch, C. (2004). Präferenz für Intuition und Deliberation - Inventar zu Erfassung von affekt- und kognitionsbasiertem Entscheiden. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 25*, 179-197.

[15] Verwendete Normen finden sich in:
Hinz, A., Schumacher, J., Albani, C., Schmid, G. & Brähler, E. (2006). Bevölkerungsrepräsentative Normierung der Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung. *Diagnostica, 1*(*52*), 26-32.

Expertenrating

Expertenrating zum Fragebogen
„Themen im Coaching“

Welche der folgenden Themen werden im Rahmen eines Coachings behandelt und welche sind klassische klinische Themen?

Bitte teilen Sie uns Ihre Einschätzung anhand der 5-stufigen Skala mit.
Vielen Dank!

Themen	*Coaching*	*eher Coaching*	*sowohl als auch*	*eher klinisch*	*klinisch*
Führungsstil- /verständnis- /stärke	☐	☐	☐	☐	☐
Karriereentwicklung	☐	☐	☐	☐	☐
Eigene Zukunftsvorstellungen	☐	☐	☐	☐	☐
Strategie	☐	☐	☐	☐	☐
Leistungsverbesserung	☐	☐	☐	☐	☐
Eigene Rolle	☐	☐	☐	☐	☐
Rollenverständnis	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeitsverhalten	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeitsweise im eigenen Verantwortungsbereich	☐	☐	☐	☐	☐
Eigenes Führungsverhalten	☐	☐	☐	☐	☐
Eigene Weiterbildung	☐	☐	☐	☐	☐
Vorbereitung auf neue Aufgaben	☐	☐	☐	☐	☐
Perspektiven Metaebene vs. operative Umsetzungsdetails	☐	☐	☐	☐	☐
Klärung, Strukturierung komplexer Sachverhalte und Situationen	☐	☐	☐	☐	☐
Motivationsverlust	☐	☐	☐	☐	☐
Berufliche Stagnation	☐	☐	☐	☐	☐
Krisenmanagement, persönliches und auf das Unternehmen bezogen	☐	☐	☐	☐	☐
Projektplanung, Projektmanagement	☐	☐	☐	☐	☐
Folgemaßnahmen aus Analysen heraus	☐	☐	☐	☐	☐
Transfer von Trainingsinhalten. etc.	☐	☐	☐	☐	☐
Feedbacksuche	☐	☐	☐	☐	☐
Veränderung der Berufsrolle	☐	☐	☐	☐	☐

Eigene Geschichte. Biografie	☐	☐	☐	☐	☐
Einstellungen, Werte	☐	☐	☐	☐	☐
Persönlichkeitsentwicklung	☐	☐	☐	☐	☐
Optimierung des öffentlichen Auftritts. der persönlichen Wirkung	☐	☐	☐	☐	☐
Selbst vs. Fremdbild	☐	☐	☐	☐	☐
Selbstsicherheit	☐	☐	☐	☐	☐
Ehrgeiz	☐	☐	☐	☐	☐
Selbstwirksamkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Sozialkompetenz, soziale Intelligenz	☐	☐	☐	☐	☐
Umgang mit Erfolg, Misserfolg	☐	☐	☐	☐	☐
Persönliche Probleme	☐	☐	☐	☐	☐
Auflösung von Denkblockaden	☐	☐	☐	☐	☐
Selbstmanagement, Stressmanagement	☐	☐	☐	☐	☐
Persönliche Verhaltensthemen	☐	☐	☐	☐	☐
Persönliche Einstellungsthemen	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikationsverhalten, eigenes, anderer	☐	☐	☐	☐	☐
Rolle und Form der Kommunikation, Rolle der Sprache	☐	☐	☐	☐	☐
Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz	☐	☐	☐	☐	☐
Gesundheitsmanagement	☐	☐	☐	☐	☐
Familiäre Themen	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeitsausgleich, Work Life Balance	☐	☐	☐	☐	☐
Fitness	☐	☐	☐	☐	☐
Freizeitaktivitäten	☐	☐	☐	☐	☐
Beziehungsanalysen	☐	☐	☐	☐	☐
Wertschätzung, Sympathie, Vertrauen	☐	☐	☐	☐	☐
Entwicklung der eigenen Netzwerke	☐	☐	☐	☐	☐
Beziehung zu Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Beziehung zu Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐
Beziehung zu Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Konfliktverhalten, eigenes, anderer	☐	☐	☐	☐	☐
Nähe, Distanz	☐	☐	☐	☐	☐
Verhaltensspielregeln	☐	☐	☐	☐	☐
Mobbing	☐	☐	☐	☐	☐
Position in Hierarchie	☐	☐	☐	☐	☐

Vorbereitung auf Führungsaufgaben	☐	☐	☐	☐	☐
Führung in der Organisation	☐	☐	☐	☐	☐
Machtfragen, von denen man selbst betroffen ist	☐	☐	☐	☐	☐
Entwicklung eigener Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	☐
Teamentwicklung mit Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeiterthemen	☐	☐	☐	☐	☐
Entlassungen, Outplacement	☐	☐	☐	☐	☐
Verbesserung Management bzw. Führungskompetenz	☐	☐	☐	☐	☐
Effizienzsteigerungsprogramme	☐	☐	☐	☐	☐
Lösung organisatorischer Probleme	☐	☐	☐	☐	☐
Projektaktivitäten	☐	☐	☐	☐	☐
Wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐
Einkommensfragen	☐	☐	☐	☐	☐
Politische Umfeldthemen	☐	☐	☐	☐	☐
Gesellschaftspolitische Themen	☐	☐	☐	☐	☐
Fragen zur Aufbau- und Ablauforganisation	☐	☐	☐	☐	☐
Verhältnis Vorstand / Aufsichtsrat	☐	☐	☐	☐	☐
Unternehmenskultur	☐	☐	☐	☐	☐
Innenpolitik im Unternehmen	☐	☐	☐	☐	☐
Entwicklungen in der Branche	☐	☐	☐	☐	☐
Externes Image des Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐
Internes Image des Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐
Machtfragen im Unternehmen	☐	☐	☐	☐	☐
Wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐
Gesellschaftspolitische Themen	☐	☐	☐	☐	☐
Wunsch nach Neuorientierung	☐	☐	☐	☐	☐
Karriereberatung	☐	☐	☐	☐	☐
Wechsel in ein anderes Unternehmen	☐	☐	☐	☐	☐
Ausscheiden aus dem Unternehmen, Legacy	☐	☐	☐	☐	☐
Vorbereitung auf eine neue Position	☐	☐	☐	☐	☐

Skala „Präferenz für Intuition und Deliberation“ (PID)

BÖNING-CONSULT
ChangeManagement • BusinessCoaching

RUPRECHT-KARLS-
UNIVERSITÄT
HEIDELBERG

Sehr geehrter Coaching-Partner,

mit diesem Fragebogen möchten wir erfahren, wie Sie mit Entscheidungssituationen umgehen.

Bitte lesen Sie sich jede Frage aufmerksam durch und kreuzen Sie dann die Ziffer an, die für Sie **am ehesten zutrifft**. Zur Bewertung steht Ihnen eine Skala von 1 bis 5 zur Verfügung, wobei 1 meint, dass Sie der Aussage nicht zustimmen. 5 bedeutet, dass Sie der Aussage voll zustimmen, diese also auf Sie vollkommen zutrifft.

Stimme nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme voll zu

Bitte lassen Sie keine Frage aus.

Vielen Dank!

WICHTIG: Bitte beantworten Sie im folgenden alle Fragen in Bezug auf Ihr Leben im allgemeinen. Bitte beantworten Sie die Fragen so, dass sie dem entsprechen, wie Sie im allgemeinen entscheiden.

Kreuzen Sie die Ziffer an, die am ehesten für Sie zutrifft. 1 bedeutet, dass Sie dieser Aussage nicht zustimmen, 5 bedeutet, dass Sie dieser Aussage voll zustimmen.

1	Bevor ich Entscheidungen treffe, denke ich meistens erst mal gründlich nach.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
2	Ich beobachte sorgfältig meine innersten Gefühle.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
3	Bevor ich Entscheidungen treffe, denke ich meistens erst mal über meine Ziele nach, die ich erreichen will.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
4	Bei den meisten Entscheidungen ist es sinnvoll, sich ganz auf sein Gefühl zu verlassen.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
5	Ich mag Situationen nicht, in denen ich mich auf meine Intuition verlassen muss.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
6	Ich denke über mich nach.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
7	Ich schmiede lieber ausgefeilte Pläne, als etwas dem Zufall zu überlassen.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
8	Ich ziehe Schlussfolgerungen lieber aufgrund meiner Gefühle, Menschenkenntnis und Lebenserfahrung.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
9	Bei meinen Entscheidungen spielen Gefühle eine große Rolle.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
10	Ich bin perfektionistisch.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
11	Wenn ich eine Entscheidung rechtfertigen muss, denke ich vorher besonders gründlich nach.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
12	Wenn es darum geht, ob ich anderen vertrauen soll, entscheide ich aus dem Bauch heraus.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
13	Ich nehme bei einem Problem erst mal die harten Fakten und Details auseinander, bevor ich mich entscheide.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
14	Ich denke erst nach, bevor ich handle.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
15	Ich mag lieber gefühlsbetonte Personen.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
16	Ich denke über meine Pläne und Ziele stärker nach als andere Menschen.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
17	Ich bin ein sehr intuitiver Mensch.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu
18	Ich mag emotionale Situationen, Diskussionen und Filme.	Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll zu

Coaching-Evaluationsfragebogen

BÖNING-CONSULT
ChangeManagement • BusinessCoaching

UNIVERSITÄT OSNABRÜCK

COACHING EVALUATIONSFRAGEBOGEN (I)
Einzelsitzung **CP**

Name:	Coach:
Datum:	Firma:

Sehr geehrter Coaching-Partner!

Es ist uns wichtig, unsere Leistung kontinuierlich zu Ihrem Nutzen zu optimieren.
Sie können uns hierbei durch Ihre ausführliche Coaching-Evaluation helfen.

Vielen Dank!

1. Wie hoch bewerten Sie Ihren persönlichen Nutzen aus der heutigen Coaching-Sitzung?

❒ sehr hoch ❒ hoch ❒ teils-teils ❒ gering ❒ sehr gering

2. Welchen Nutzen für Ihre Arbeitspraxis ziehen Sie aus dieser Coaching Sitzung?

3. Zielerreichung	ja	nein
a) Wurden zu Beginn der Coaching-Sitzung gemeinsame Ziele vereinbart?	❒	❒
b) Wurden die Ziele während der Sitzung verändert?	❒	❒

BÖNING-CONSULT
ChangeManagement • BusinessCoaching

UNIVERSITÄT OSNABRÜCK

4. Welches waren für Sie die wichtigsten 3 Ziele der heutigen Coaching-Sitzung? Wurden diese erreicht?

	100 % erreicht	75 % erreicht	50 % erreicht	25 % erreicht	0 % erreicht
a.)					
b.)					
c.)					

5. Welche Gründe sind dafür verantwortlich, dass die Ziele erreicht / nicht erreicht wurden?

6. Was waren für Sie die wichtigsten Themen der heutigen Coaching-Sitzung?

a.)
b.)
c.)

7. Welche Themen hätten zusätzlich aus Ihrer Sicht behandelt werden sollen?

BÖNING-CONSULT
ChangeManagement • BusinessCoaching

UNIVERSITÄT OSNABRÜCK

8. Welche Themen waren für Sie weniger wichtig?

Soweit Sie die Frage beantworten können:

9. Welches Vorgehen / welche Interventionstechniken wurden aus Ihrer Sicht vom Coach eingesetzt? Wie hilfreich empfanden Sie die Interventionen?

	sehr hilfreich	hilfreich	teils-teils	wenig	überhaupt nicht
a.)					
b.)					
c.)					

10. Wie empfanden Sie das Verhalten Ihres Coaches in der heutigen Sitzung?

11. Wie kompetent haben Sie Ihren Coach heute erlebt?

	sehr kompetent	kompetent	teils-teils	wenig	überhaupt nicht
Kommunikationsstil					
Vorgehen					
Zielbezogenheit					

BÖNING-CONSULT
ChangeManagement • BusinessCoaching

UNIVERSITÄT OSNABRÜCK

12. Transfer

	sehr gut	gut	teils-teils	wenig	überhaupt nicht
Wie konkret konnten Sie die bisher im Coaching vereinbarten Maßnahmen in Ihrem Arbeitskontext umsetzen?					

13. Nennen Sie Beispiele:

14. Zufriedenheit

	sehr zufrieden	zufrieden	teils-teils	wenig	überhaupt nicht
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der heutigen Coaching-Sitzung?					

Vielen Dank!

Fragebogen „Themen im Coaching“

BÖNING-CONSULT
ChangeManagement · BusinessCoaching

Themen im Coaching

Fragebogen

Coach: _____ Coaching-Partner: _____

Datum: _____ Firma: _____

© BÖNING-CONSULT
Frankfurt am Main

BÖNING-CONSULT

Welche der folgenden Themen sind in der heutigen Sitzung behandelt worden? Bitte setzen Sie ein Kreuz für jedes dieser Themen.

1. Person geschäftlich

- ☐ 1. Führungsstil, -verständnis, -stärke
- ☐ 2. Karriereentwicklung
- ☐ 3. Eigene Zukunftsvorstellungen
- ☐ 4. Strategie
- ☐ 5. Leistungsverbesserung
- ☐ 6. Eigene Rolle
- ☐ 7. Rollenverständnis
- ☐ 8. Arbeitsverhalten
- ☐ 9. Arbeitsweise im eigenen Verantwortungsbereich
- ☐ 10. Eigenes Führungsverhalten
- ☐ 11. Eigene Weiterbildung
- ☐ 12. Vorbereitung auf neue Aufgaben
- ☐ 13. Perspektiven: Metaebene vs. operative Umsetzungsdetails
- ☐ 14. Klärung / Strukturierung komplexer Sachverhalte und Situationen
- ☐ 15. Motivationsverlust
- ☐ 16. Berufliche Stagnation
- ☐ 17. Krisenmanagement (persönlich und auf das Unternehmen bezogen)
- ☐ 18. Projektplanung / Projektmanagement
- ☐ 19. Folgemaßnahmen aus Analysen heraus
- ☐ 20. Transfer (von Trainingsinhalten, etc.)
- ☐ 21. Feedbacksuche
- ☐ 22. Veränderung der Berufsrolle

2. Person Selbst

- ☐ 23. Eigene Geschichte / Biografie
- ☐ 24. Einstellungen / Werte
- ☐ 25. Persönlichkeitsentwicklung
- ☐ 26. Optimierung des öffentlichen Auftritts / der persönlichen Wirkung
- ☐ 27. Selbst- vs. Fremdbild
- ☐ 28. Selbstsicherheit
- ☐ 29. Ehrgeiz
- ☐ 30. Selbstwirksamkeit
- ☐ 31. Sozialkompetenz / soziale Intelligenz
- ☐ 32. Umgang mit Erfolg / Misserfolg
- ☐ 33. Persönliche Probleme
- ☐ 34. Auflösung von Denkblockaden
- ☐ 35. Selbstmanagement /Stressmanagement
- ☐ 36. Persönliche Verhaltensthemen
- ☐ 37. Persönliche Einstellungsthemen

BÖNING-CONSULT

- [ ] 38. Kommunikationsverhalten (Eigenes, Anderer)
- [ ] 39. Rolle und Form der Kommunikation, Rolle der Sprache
- [ ] 40. Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz

3. Person privat

- [ ] 41. Gesundheitsmanagement
- [ ] 42. Familiäre Themen
- [ ] 43. Arbeitsausgleich (Work-Life-Balance)
- [ ] 44. Fitness
- [ ] 45. Freizeitaktivitäten

4. Beziehungen

- [ ] 46. Beziehungsanalysen
- [ ] 47. Wertschätzung / Sympathie / Vertrauen
- [ ] 48. Entwicklung der eigenen Netzwerke
- [ ] 49. Beziehung zu Vorgesetzten
- [ ] 50. Beziehung zu Mitarbeitern
- [ ] 51. Beziehung zu Kollegen
- [ ] 52. Konfliktverhalten (Eigenes, Anderer)
- [ ] 53. Nähe, Distanz
- [ ] 54. Verhaltensspielregeln
- [ ] 55. Mobbing

5. Führung

- [ ] 56. Position in Hierarchie
- [ ] 57. Vorbereitung auf Führungsaufgaben
- [ ] 58. Führung in der Organisation
- [ ] 59. Machtfragen, von denen man selbst betroffen ist
- [ ] 60. Entwicklung eigener Mitarbeiter
- [ ] 61. Teamentwicklung mit Kollegen
- [ ] 62. Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung
- [ ] 63. Mitarbeiterthemen
- [ ] 64. Entlassungen / Outplacement
- [ ] 65. Verbesserung Management-/ Führungskompetenz
- [ ] 66. Effizienzsteigerungsprogramme
- [ ] 67. Lösung organisatorischer Probleme
- [ ] 68. Projektaktivitäten
- [ ] 69. Wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens
- [ ] 70. Einkommensfragen
- [ ] 71. Politische Umfeldthemen
- [ ] 72. Gesellschaftspolitische Themen

BÖNING-CONSULT

6. Unternehmen

- ☐ 73. Fragen zur Aufbau- und Ablauforganisation
- ☐ 74. Verhältnis Vorstand – Aufsichtsrat
- ☐ 75. Unternehmenskultur
- ☐ 76. Innenpolitik im Unternehmen (Mikropolitik)
- ☐ 77. Entwicklungen in der Branche
- ☐ 78. Externes Image des Unternehmens
- ☐ 79. Internes Image des Unternehmens
- ☐ 80. Machtfragen im Unternehmen

7. Berufliche Veränderung

- ☐ 81. Wunsch nach Neuorientierung
- ☐ 82. Karriereberatung
- ☐ 83. Wechsel in ein anderes Unternehmen
- ☐ 84. Ausscheiden aus dem Unternehmen / Legacy (Vermächtnis)
- ☐ 85. Vorbereitung auf eine neue Position

Fragebogen „Demographische Daten“

BÖNING-CONSULT
ChangeManagement • BusinessCoaching

UNIVERSITÄT OSNABRÜCK

Demographische Daten

In welcher Branche sind Sie tätig?	
Wie viele MA hat Ihr Unternehmen?	
Falls Ihr Unternehmen Teil eines Konzerns ist - wie viele MA hat der Konzern?	
Wie hoch ist der Jahresumsatz Ihres Unternehmens?	
In welchem Bereich / welcher Abteilung arbeiten Sie?	
Auf welcher Hierarchieebene sind Sie tätig?	Vorstand / GF ❒ Bereichsleiter (BL) ❒ Hauptabteilungsleiter (HAL) ❒ Abteilungsleiter (AL) ❒ Teamleiter (TL) ❒ Mitarbeiter (MA) ❒
Wie hoch ist das Budget, für das Sie verantwortlich sind?	
Welcher Altersgruppe gehören Sie an?	Unter 30 Jahre ❒ 30 bis 39 Jahre ❒ 40bis 49 Jahre ❒ 50 bis 59 Jahre ❒ 60 Jahre und älter ❒
Wie lange sind Sie im Unternehmen tätig?	Unter 5 Jahre ❒ 5 bis 9 Jahre ❒ 10bis 14 Jahre ❒ 15 bis 19 Jahre ❒ 20 bis 24 Jahre ❒ 25 Jahre und länger ❒

Welchen Bildungsabschluss haben Sie?	
Wie ist Ihr Familienstand?	
Wie viele Kinder haben Sie?	
Wie hoch ist Ihr Jahresgehalt?	bis 60.000 € ❒ bis 100.000 € ❒ bis 200.000 € ❒ bis 300.000 € ❒ bis 500.000 € ❒ > 500.000 € ❒
Für wie viele MA sind Sie verantwortlich?	
Seit wann werden Sie gecoached?	
Wie viele Coaching-Sitzung hatten Sie bisher?	

NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae (NEO-PI-R)

Revidierte Fassung

Autoren: F. Ostendorf und A. Angleitner
Göttingen: Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG

© by Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen • Nachdruck und jegliche Art der Vervielfältigung verboten

Leistungsmotivationsinventar (LMI)

Autoren: H. Schuler, M. Prochaska und A. Frintrup
Göttingen: Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG

© by Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen • Nachdruck und jegliche Art der Vervielfältigung verboten

Fragebogen zur Erfassung dispositionaler Selbstaufmerksamkeit (SAM)

Autoren: S.-H. Filipp und E. Freudenberg
Göttingen: Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG

© by Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen • Nachdruck und jegliche Art der Vervielfältigung verboten

Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM)

Autoren: U. Schaarschmidt und A. Fischer
Frankfurt: Pearson Assessment & Information GmbH

© by Pearson Assessment & Information GmbH, Frankfurt am Main • Nachdruck und jegliche Art der Vervielfältigung verboten

Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)

Autoren: R. Schwarzer und M. Jerusalem
Quelle: http://userpage.fu-berlin.de/~health/germscal.htm

Anhang D:
Digitaler Anhang: Dateien zur Berechnung