



MASTER THESIS | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Kollegiales Coaching im mittleren Management eines digitalen Unternehmens als wirksames Instrument der Personalentwicklung

verfasst von | submitted by

Manuela Mizelli-Paster BEd

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (Supervision und Coaching) (MSc)

Wien | Vienna, 2024

Studienkennzahl lt. Studienblatt |
Degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 992 820

Universitätslehrgang lt. Studienblatt | Post-
graduate programme as it appears on the
student record sheet:

Universitätslehrgang Supervision und Coaching

Betreut von | Supervisor:

Mag. Dr. Kornelia Steinhardt

Zusammenfassung

Durch die dynamische, hochkomplexe, sich immer schneller verändernde Arbeitswelt stehen Führungskräfte vor besonderen Herausforderungen. Von Personen mit Leitungsfunktion wird heute nicht nur erwartet, sich auf ihrem jeweiligen Fachgebiet auszukennen, vielmehr sollten sie über ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten und soziale Kompetenzen verfügen. Selbstführung, Achtsamkeit und Reflexionsfähigkeit sind nur einige der Attribute, die mit einer guten Führungskraft in Verbindung gebracht werden. Um in der Komplexität der Führungswelt bestehen zu können und um diese Kompetenzen zu fördern, schafft „kollegiales Coaching“ einen sicheren Raum und bietet die Zeit, um sich über Herausforderungen des beruflichen Alltags auszutauschen.

In dieser Masterarbeit wurde untersucht, inwieweit kollegiales Coaching neue Führungskräfte in ihrer Führungsrolle beeinflusst und sie bei ihrer Entwicklung vom Mitarbeitenden zum Führenden unterstützt. Die theoretische Auseinandersetzung fokussiert sich auf den Ursprung des kollegialen Coachings und der detaillierten Darstellung der Beratungsmethode. Anschließend folgt die empirische Untersuchung anhand des partizipativen Forschungsansatzes. Durch die interpretativ-reduktive Auswertungsform werden die Ergebnisse und Implikationen des kollegialen Coachings konkretisiert und wesentliche Besonderheiten, Unterschiede und Gemeinsamkeiten sowie mögliche Syndrome und grundlegende Tendenzen identifiziert.

Die Analyse zeigt, dass das kollegiale Coaching die Kommunikations-, Reflexions-, und Problemlösungskompetenz in der untersuchten Gruppe gefördert und damit die berufliche Handlungsfähigkeit gestärkt hat. Zudem schafften der Rückhalt und die Bestätigung durch die Gruppe einen höheren Selbstwert und der ehrliche und authentische Austausch über berufliche Herausforderungen ließen das Vertrauen und den Zusammenhalt innerhalb des Führungsteams wachsen.

Schlüsselwörter: Führung, kollegiales Coaching, Reflexionsfähigkeit, Kompetenzen, Selbstführung, Problemlösungsstrategie, Vertrauen, Resilienz.

Abstract

Due to the dynamic, highly complex and ever faster changing world of work, managers face particular challenges. Today, people in leadership positions are not only expected to be knowledgeable in their respective fields, they should also have strong communication skills and social competences. Self-management, mindfulness and the ability to reflect are just some of the attributes associated with a good manager. In order to survive in the complex world of leadership and to promote these skills, "Collegial Coaching" creates a safe space and offers the time to discuss the challenges of everyday professional life.

This master's thesis examined the extent to which Collegial Coaching influences new managers in their leadership role and supports them in their development from employee to leader. The theoretical discussion focuses on the origins of Collegial Coaching and the detailed description of the counselling method. This is followed by the empirical study based on the participatory research approach. The interpretative-reductive form of evaluation concretises the results and implications of Collegial Coaching and identifies key features, differences and similarities as well as possible syndromes and fundamental tendencies.

The analysis shows that Collegial Coaching promoted communication, reflection and problem-solving skills in the group analysed and thus strengthened the ability to act professionally. In addition, the support and affirmation from the group created a higher self-esteem and the honest and authentic exchange about professional challenges increased trust and cohesion within the management team.

Keywords: leadership, collegial coaching, ability to reflect, competences, self-leadership, problem-solving strategy, trust, resilience.

Abkürzungsverzeichnis

ACC	Austrian Coaching Council
BANI	Akronym für Brittleness, Anxiousness, Nonlinearity, Incomprehensibility
kC	kollegiales Coaching
FK	Führungskraft
GF	Geschäftsführung
HR	Human Resources
ÖVS	Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching
VUCA	Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
VUKA	Akronym für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Definitionen und theoretische Auseinandersetzung zu Supervision und Coaching	6
2.1	Supervision – Ursprung und Terminologie	6
2.2	Coaching – Ursprung und Terminologie	9
2.3	Abgrenzung von Coaching zu Supervision	10
2.4	Mehrpersonensettings von Supervision und Coaching	12
2.4.1	Teamsupervision	12
2.4.2	Gruppen- und Fallsupervision	14
2.4.3	Gruppen- und Teamcoaching	14
2.5	Fazit	15
3	Kollegiales Coaching	17
3.1	Begrifflichkeiten und Herkunft	17
3.2	Merkmale des kollegialen Coachings	18
3.3	Adressat:innen für kollegiales Coaching	19
3.4	Ablauf und Struktur des kollegialen Coachings	20
3.5	Rollen im kollegialen Coaching	21
3.6	Ziele und Wirkung des kollegialen Coachings	23
3.7	Fälle, Fragestellungen und potenzielle Umsetzungshürden	26
3.8	Fazit	28
4	Führung und Leadership	30
4.1	Führung und Leadership im digitalen Kontext	30
4.2	Was ist New Leadership?	33
4.3	Anforderungen an Führungskräfte	34
4.4	Fazit	35
5	Empirie	37
5.1	Partizipativer Forschungsansatz	37
5.2	Zielsetzung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung	38
5.3	Vorstellung des Unternehmens	39
5.4	Vorstellung der Teilnehmer:innen bzw. Co-Forscher:innen	43
5.5	Forschungsprozess	46
5.6	Begründung für die Wahl der Auswertungsmethode	52
5.7	Datenerhebung durch qualitatives narratives Interview	53

5.8	Datenerfassung	54
5.9	Datenauswertung	55
5.9.1	Transkription	55
5.9.2	Einzelanalyse	55
5.9.3	Generalisierende Analyse	55
5.9.4	Kontrollphase	56
5.10	Darstellung der Ergebnisse	56
5.10.1	Einzelanalysen der Interviews	56
5.10.2	Generalisierende Analyse der Interviews	60
6	Diskussion der empirischen Ergebnisse	67
7	Persönliches Resümee.....	73
8	Literaturverzeichnis	75
9	Abbildungsverzeichnis.....	80
10	Tabellenverzeichnis.....	80

1 Einleitung

Eine Leadership-Persönlichkeit ist „... ein kognitiv und insbesondere emotional gereifter und ausbalancierter Mensch, der durch ehrliches Interesse und tagtäglich gelebte Wertschätzung und Vertrauen Resonanz erzeugt, sich fortlaufend reflektiert und lernt sowie als mutiger ‚Enabler‘ Führungsrahmenbedingungen schafft, in denen Organisationsmitglieder individuell gefordert und gefördert werden“ (von Au 2017, IX).

In der Literatur findet man viele dieser oder ähnlicher Statements. Diese Aussage von Corinna von Au spricht mich aufgrund meiner bisherigen Führungserfahrungen und meiner eigenen Auffassung von “guter Führung” besonders an. Wie wird man zu einer reflektierten, wertschätzenden und ausgeglichenen Führungskraft, die es schafft, ihre Mitarbeitenden zu motivieren und zu kreativen Höchstleistungen zu bewegen? Diese Frage stellte ich mir bereits als Mitarbeiterin und noch viel häufiger, seitdem ich selbst Menschen führe.

Meine ersten Schritte als Führungskraft ging ich in einem Unternehmen, in dem ich zuvor als Mitarbeiterin im Personalmanagement tätig war. Ich bekam die Chance, den Bereich, den ich vorher mit aufgebaut hatte, zu führen und zu einer skalierbaren, erfolgreichen Abteilung weiterzuentwickeln. In dieser Zeit erging es mir wie vielen anderen neuen Führungskräften. Ich wurde mit meinen neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten weitgehend allein gelassen und musste mich in einem Feld behaupten, das ich zuvor noch nie betreten hatte. Fuhrmann (2018, 2) bringt es auf den Punkt, indem sie darauf hinweist, dass ein großes Risiko für das Unternehmen entsteht, wenn eine unerfahrene Führungskraft nicht begleitet wird und keinen umfassenden Einblick in das Unternehmen sowie in ihre neue Rolle erhält. “Dann säuft sie langsam aufgrund der Fülle der Aufgaben ab. Der Start ist schleppend, Krisen sind vorprogrammiert und am Ende sieht die Führungskraft die eigentliche Führungsarbeit als ein notwendiges Übel” (ebd.).

Finckler (2017, V) weist darauf hin, dass der Erfolg eines Unternehmens oft von den darin arbeitenden Personen abhängig ist und davon, wie diese geführt werden. Ein falsches Leadership-Mindset und das Versagen der Führungskräfte auf mehreren Ebenen können ein Unternehmen viel Geld kosten und sogar in den Ruin treiben. Das Scheitern hängt somit oft nicht von äußeren Umständen einer Organisation ab. Vielmehr sind es häufig die internen Schwierigkeiten und Führungsprobleme, die bei Mitarbeitenden eine Haltung hervorrufen, die gekennzeichnet ist “durch Leistungsverweigerung,

Demotivation, geringes Engagement, schlechte Qualität oder stressbedingte Ausfälle. Selbst Sabotage ist kein Einzelfall“ (ebd.).

Zu all den neuen Aufgaben als Führungskraft und der Problematik auch für die Leistungen und Arbeitsergebnisse der Mitarbeitenden, sprich des zu führenden Teams, verantwortlich zu sein, kommt die Komplexität einer sich ständig verändernden Arbeitswelt. Der demografische Wandel, die Digitalisierung und die dadurch entstehenden neuen Arbeitsformen, der virtuelle und unbegrenzte Zugang zu Informationen und die Pandemie, sind nur einige Gründe, warum sich die Arbeitswelt in einem bedeutsamen, immer schnelleren und stetigen Wandel befindet. Diese Umstände verändern nicht nur die Arbeitswelt, sondern auch die Anforderungen an die Führungsrolle (ebd.).

Um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein und als Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben, bedarf es innovativer und flexibler Leadership-Fähigkeiten. “New Leadership” bietet ein Führungskonzept, das meiner Meinung nach den Anforderungen einer volatilen, unbeständigen Zukunft gewachsen ist. Eine klare Definition von New Leadership gestaltet sich schwierig, da Konzepte wie Agile Leadership, Shared Leadership oder Digital Leadership ähnlich aufgebaut sind. Diese stehen jedoch nicht im Widerspruch zueinander, vielmehr ergänzen sie sich. Das Ziel von New Leadership besteht darin, dass hierarchische Strukturen aufgelöst werden und die traditionelle Führungskraft als Befehlsgeber:in durch eine:n Coach:in ersetzt wird. In diesem Führungskonzept schafft es die Führungskraft, Mitarbeitende zu motivieren, zu partizipieren und sinngebend anzuleiten. Dabei fördert diese die intrinsische Motivation der Angestellten, die dadurch von sich aus im Sinne des Unternehmens agieren und entscheiden. Extrinsischen Anreize sind nicht notwendig (Helmold 2022, 7ff).

In meiner eigenen Entwicklung von der Mitarbeiterin zur Führungskraft kamen Führungsaufgaben zu meinen täglichen Fachaufgaben hinzu, ohne dass andere Aufgabenfelder weggenommen oder von mir abgegeben wurden. Es gab keine Weiterbildungen dazu, wie man Menschen mit all ihren Bedürfnissen und ihren Beweggründen im Organisationskontext begleitet und anleitet. Die neue Rolle als Führungskraft erhielt ich vorrangig aufgrund meiner Fachkompetenz im Personalmanagement, die ich mir über die Jahre hinweg angeeignet hatte. Durch mein Erststudium in der Pädagogik wurde mir bereits theoretisches Wissen über den Umgang mit Menschen und welche sozialen Kompetenzen dafür notwendig sind, nähergebracht. Praktisch lernte ich diese jedoch erst in der Zeit als Mitarbeiterin im Human Resources¹ durch Aufgaben und Prozesse, die ich bereits in meiner Funktion als Mitarbeiterin leiten durfte. Dazu gehörten zum Beispiel:

¹ Personalabteilungen werden derzeit als Human Resources Management bezeichnet. Der Begriff Human Resources umfasst alle Bereiche und Aspekte die Mitarbeitenden betreffend.

Gehaltsgespräche, Budgetierungen, Personalentwicklung und Rekrutierung neuer Mitarbeiter:innen sowie Mentoring der Führungskräfte bei heiklen Gesprächen mit deren Mitarbeitenden. Konnten Führungskräfte vor Jahrzehnten noch allein mit hoher Fachkompetenz punkten und erwartete man von diesen nur die "Weisung und Kontrolle" über deren Bereiche, geht es heute vorrangig darum, dass Führungskräfte auf Mitarbeitende eingehen, sie fördern und nicht nur fordern und eine hohe soziale Kompetenz im Umgang mit diesen beweisen. In der neuen Rolle als Führungskraft erkannte ich schnell, dass sich für mich mehr ändert als gedacht und dass diese Veränderungen unbewusst zu Stressoren werden können. (Lüneburg 2019, 14). Wie auch ich, befinden sich Führungskräfte meist im mittleren Management und nur wenige stehen an der Spitze des Unternehmens. Die sogenannte "Sandwichposition" bringt nicht nur Druck von Vorgesetzten, sondern auch Erwartungen von den Mitarbeitenden mit sich. Wird man aus den eigenen Reihen zur Führungskraft ernannt, ist die Gefahr umso größer, zu Beginn zu versuchen, allen Ansprüchen entsprechen zu wollen (Stöwe et al. 2014, VII).

Eine weitere Herausforderung für neu ernannte Führungskräfte stellt die durch die Hierarchie geschaffene Distanz dar. Plötzlich ist man nicht mehr ein:e Kolleg:in, sondern ein:e Vorgesetzte:r, der:die Aufgaben delegiert und als Vorbild vorangehen sollte. Der viel geschätzte Austausch auf gleicher Ebene mit den Kolleg:innen ist in dem Ausmaße und der Transparenz nicht mehr möglich. Es liegt nahe, dass man diesen Austausch mit Kolleg:innen nun im Führungskreis sucht. Meist fehlen im stressigen Führungsalltag der Raum und die Zeit, gemeinsam zu reflektieren und dadurch aus den Erfahrungswerten anderer zu lernen. Zudem habe ich den Eindruck, dass es eine gewisse Scheu oder fehlendes Vertrauen unter den Führungskräften gibt, sich vor anderen zu öffnen und über die Herausforderungen der eigenen Leitungsaufgaben zu sprechen.

Diesen sicheren Raum zur Reflexion über den beruflichen Alltag, kann kollegiales Coaching bieten. Beim kollegialen Coaching treffen sich Personen, die in gleichwertigen Arbeitsfeldern tätig sind, in einem klar definierten Rahmen um sich mit den täglichen Herausforderungen auseinanderzusetzen und in einen gemeinsamen Reflexionsprozess zu kommen. Entscheidende Stärken dieser Methode sind der nahe Praxisbezug und die inhaltliche Offenheit (Tietze 2010, 11). Ein weiteres maßgebendes Merkmal ist das Fehlen eines professionellen Beraters, einer professionellen Beraterin. Die Gruppenmitglieder selbst sind für das Einhalten des Rahmens und das Gelingen des Prozesses verantwortlich. Sie nehmen dabei abwechselnd verschiedene Rollen ein (Lippmann 2013, 94f).

In der Literatur tauchen verschiedene Termini für kollegiales Coaching auf, die oft synonym eingesetzt werden. Nachdem die Forschung für diese Masterarbeit in einem Profit-

Unternehmen durchgeführt wurde, sehe ich davon ab, von Intervision und kollegialer Beratung zu schreiben und beziehe mich nur auf den Begriff kollegiales Coaching, da sich dieser Begriff optimal in die Forschungspraxis einfügt.

Kollegiales Coaching wird häufig als Instrument der Personal- und Führungskräfteentwicklung eingesetzt. Nach meinem derzeitigen Wissensstand gibt es keine Literatur darüber, wie verbreitet das Format in Unternehmen ist. Nur wenige wissenschaftliche Autor:innen (z.B. Lippmann, Tietze, Linderkamp) schreiben darüber, wie diese Methode die Weiterentwicklung kürzlich ernannter Führungskräfte unterstützt und welche Veränderungen im Führungsverständnis bzw. -verhalten dadurch sichtbar werden.

Während der Forschungsphase war ich im Unternehmen, in dem ich das kollegiale Coaching durchführte, als Head of People and Empowerment tätig, eine Position, die in anderen Organisationen häufig als Head of Human Resources bezeichnet wird. Eines meiner Kernthemen war die Personal- und Führungskräfteentwicklung. Das kollegiale Coaching erfolgte in einem kleinen Führungsteam von insgesamt fünf Personen im mittleren Management. Vier von diesen fünf Personen, ich eingeschlossen, wurden erst kürzlich in die Leitungsrolle gehoben. Während meiner ersten Monate als Führungskraft in dieser Organisation stellte ich mir die Frage, wie meine Kolleg:innen und ich uns zu den Führungspersönlichkeiten entwickeln könnten, wie sie in der Literatur von von Au (2017) beschrieben werden. Eine Möglichkeit sah ich darin, ein Format zu etablieren, in dem wir im Leitungsteam unsere Erfahrungen und Herausforderungen besprechen und reflektieren können. Während meiner Ausbildung zur Supervisorin und Coachin am Postgraduate Center der Universität Wien wurde ich zum ersten Mal mit den Methoden des Team- und Gruppencoachings vertraut, wie zum Beispiel der Balint-Methode oder dem kollegialen Coaching. Eine eingehende Literaturrecherche zum Thema „kollegiales Coaching“ zeigte, dass diese Methode bisher nur selten erforscht wurde und es nur begrenzte Erkenntnisse darüber gibt, in welchem Maße Führungskräfte durch kollegiales Coaching ihre Rollenentwicklung positiv beeinflussen können. Dies weckte mein Interesse, die Methode gemeinsam mit meinen Kolleg:innen anzuwenden und unsere Fortschritte in diesem Bereich zu evaluieren.

In der nachfolgenden Master-Thesis wurde untersucht, inwieweit kollegiales Coaching Führungskräfte in ihrer Führungsrolle beeinflusst und sie bei ihrer Entwicklung vom Mitarbeitenden zum Führenden unterstützt. Die Fragestellung, die sich für mich daher ergibt und die ich in der nachfolgenden Arbeit beantworten möchte, lautet:

„Inwiefern unterstützt kollegiales Coaching neue Führungskräfte im mittleren Management in ihrer Rollenübernahme, -gestaltung sowie Entwicklung als Führungskraft?“

Die Master-Thesis gliedert sich in sechs Kapitel. Im **ersten Kapitel** wird in der Einleitung auf das Thema und die Forschungsfrage hingeführt.

Kapitel zwei beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen und Definitionen. Dabei wird auf die Formate Supervision und Coaching eingegangen. Unerlässlich erschien in diesem Teil, die Abgrenzung von Coaching zu Supervision aufzuzeigen.

Darauffolgend befasst sich das **dritte Kapitel** mit dem Beratungsformat kollegiales Coaching. In diesem Abschnitt werden die signifikantesten Merkmale hervorgehoben und der Ablauf dieser Methode beschrieben. Während der Literaturrecherche konnte keine eindeutige Unterscheidung zwischen den Begriffen Intervision, kollegialer Beratung und kollegialem Coaching festgestellt werden. In dieser Masterarbeit wurde der Begriff „kollegiales Coaching“ als Synonym für die anderen genannten Bezeichnungen verwendet.

Im **vierten Kapitel** wird sich mit dem Thema Führung und ganz konkret mit dem Führungskonzept „New Leadership“ auseinandergesetzt. Das Konzept des New Leadership und die damit verbundenen Ansätze von Agile Leadership, Digital Leadership und Shared Leadership kommen dem Führungsverständnis der Organisation sehr nahe, in der die Forschung durchgeführt wurde.

Das **fünfte Kapitel** widmet sich der empirischen Untersuchung. Nach der Erläuterung des Forschungsansatzes der partizipativen Forschung nach Unger werden die Daten mithilfe der interpretativ-reduktiven Methode nach Lamnek und Krell analysiert und ausgewertet. Dabei wird versucht, durch eine detaillierte Beschreibung des Prozesses und der Teilnehmenden Einblicke in die Forschungsphase zu geben. In Folge werden die Ergebnisse des Gruppeninterviews präsentiert und analysiert.

Im **sechsten Kapitel** werden die wesentlichen Erkenntnisse aus den Einzel- und generalisierten Analysen diskutiert.

Im **siebten Kapitel** zieht die Forscherin ein persönliches Resümee und geht dabei auf die Vorannahmen und die Spannungsfelder ein, die durch die verschiedenen Rollen im Forschungsprozess entstanden sind.

2 Definitionen und theoretische Auseinandersetzung zu Supervision und Coaching

Supervision und Coaching sind wesentliche Methoden, die in der personenorientierten Beratung häufig angeboten werden (Kühl 2008, 66). Kollegiales Coaching hat seinen Ursprung in der Supervision und im Coaching und ist somit eng damit verbunden. Daher erschien es notwendig, zunächst auf diese beiden Ansätze einzugehen und einen kurzen Überblick über ihre Entstehungsgeschichten zu geben. Während der Ausbildung zur Supervisorin und Coachin, dessen Abschluss diese Masterarbeit darstellt, wurde unter den Teilnehmenden oft diskutiert, ob Supervision und Coaching zwei voneinander zu trennende Methoden sind oder ob diese Begriffe synonym verwendet werden können. Auch eine literarische Auseinandersetzung mit diesem Thema brachte darüber keine eindeutige Antwort. Aufgrund der bisherigen beruflichen Erfahrung der Autorin dieser Masterarbeit mit diesen beiden Beratungsformen, erfolgt die Darstellung der signifikantesten Unterschiede.

2.1 Supervision – Ursprung und Terminologie

Die Ursprünge der Supervision reichen bis ins frühe 20. Jahrhundert zurück. In dieser Zeit entstand in Nordamerika in der sozialen Arbeit Supervision als eine administrative Funktion. Professionelle Sozialarbeiter:innen unterwiesen, kontrollierten und berieten die ehrenamtlichen „Armenbesucher:innen“ in ihrer Arbeit und hatten die Aufgabe, die/den freiwilligen Helfer:innen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen. In Mitteleuropa entstand im Ausbildungskontext der Psychoanalytiker Supervision erstmals unter dem Namen „Kontrollanalyse“. In den 40er Jahren entwickelte der Arzt Michael Balint die ersten Reflexionsgruppen unter Ärzt:innen und Sozialfürsorger:innen. In diesen „Balintgruppen“, wie diese Methode heute noch genannt wird, wurde die Beziehung zu den Klient:innen und Patient:innen reflektiert (Möller 2021, 2, Schreyögg 2012, 79). Mit der Gründung der berufsbezogenen Selbsterfahrung verfolgte Balint zwei Absichten. Vorrangig die der Professionsentwicklung, da seiner Meinung nach Ärzt:innen und Sozialfürsorger:innen auch Kenntnisse in der Psychotherapie haben sollten und sich diese Bereiche dadurch zu holistischen Professionen entwickeln konnten. Zum anderen wollte er das Bewusstsein schaffen, dass die eigene Persönlichkeit, Wahrnehmungen und Emotionen als Instrument in der Arbeit mit Patient:innen und Klient:innen genutzt werden können. Der Begriff Supervision hat seinen Ursprung im lateinischen Wort „supervidere“. Im angloamerikanischen Sprachraum bedeutet er, dass eine Führungsperson eine sich unterstellte Person als Vorgesetzte:r berät, steuert und überwacht (administrative Funktion). Im Laufe der Jahre hat sich der Begriff zu einer Bezeichnung für eine Beratungsmethode entwickelt, die auf Emotionen und Beziehung zu dem zu Beratenden, aufbaut.

Zunächst wurde Supervision in der Dyade angeboten. Erst durch Balint entstanden die ersten Formen der Gruppensupervision (Schreyögg 2003, 222, Rappe-Giesecke 2009, 3, Kotte 2018, 573).

Berufsbezogene Beratung wird unter dem Begriff Supervision vor allem in helfenden Berufen angeboten, in denen Mitarbeitende im Berufsalltag mit schweren psychischen Herausforderungen konfrontiert sind. Diese Personen sind vorrangig in Bildungs-, Sozial- und Therapieeinrichtungen tätig. Im Einzel-, Gruppen- oder Teamsetting werden unter professioneller Leitung eines:r Supervisors:in unterschiedliche Themen des Arbeitsalltags besprochen und reflektiert. Das Ziel der Beratungsmethode ist, die Arbeitsfähigkeit der zu Beratenden hinsichtlich ihrer Klient:innen und Kolleg:innen zu steigern, die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen und die beruflichen Kompetenzen zu erweitern. Im Kern geht es um die Verbesserung der beruflichen Handlungsfähigkeit, eine optimale Gestaltung der beruflichen und organisationalen Rolle und der Hilfestellung bei Überlastungen im Arbeitsalltag (Lippmann 2013, 10). Um Missverständnisse auszuschließen, wird an dieser Stelle festgehalten, dass als Klient:innen immer die „Kund:innen“ der Supervisand:innen gemeint sind.

Laut Hausinger (2011, 9) stehen die Reflexion, die Mehrperspektivität sowie ein „situativer, fall- und prozessbezogener Ansatz“ im Vordergrund. Möller (2021, 7f) beschreibt die Mehrperspektivität als die Einbeziehung der Funktion, Rolle und gesamten Umwelt der Person, nicht nur die Arbeit mit oder an ihr. Die Supervisor:innen sollten dabei immer die drei Ebenen „Individuum, Team und Organisation“ mitdenken. Demnach werden die Anliegen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und es können „das Allgemeine, das Spezielle und das Dahinterliegende zugleich berücksichtigt werden“ (ebd). Die Eröffnung neuer Sichtweisen und Handlungsoptionen können zur Weiterentwicklung der beruflichen Rolle und der eigenen Persönlichkeit dienen. In diesen Reflexionsprozessen geht es darum, sich mit den eigenen Befindlichkeiten und Wahrnehmungen auseinanderzusetzen und die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen (Lippmann 2013, 10). Jedoch braucht es dazu immer die Bereitschaft der/des Supervisand:in. Nicht immer ist diese mehrperspektivische und reflexive Herangehensweise sinnvoll oder erwünscht (Möller 2021, 8).

Rappe-Giesecke (2009, 12) findet es unerlässlich, als Supervisor:in die verschiedenen „Relevanzsysteme, die das berufliche Handeln ... beeinflussen, zu erkennen und zu analysieren“. Das „neue triadische Denken“ bietet Hilfestellung durch das Modell der Basistriade *Profession - Funktion - Person*, um berufliche Herausforderungen mit ihren vielfältigen Perspektiven neu zu ordnen und zu vereinfachen. „Das berufliche Handeln eines Supervisanden wird hier als das ‚emergente Produkt‘ seines Handelns als Angehöriger einer *Profession*, als Inhaber einer *Funktion* in einer Organisation und als *Person*

verstanden“ (ebd.). In der Praxis heißt das, dass eine herausfordernde Situation aus dem beruflichen Alltag einer:s Supervisand:in, von diesen drei Seiten betrachtet und besprochen wird.

Tietel (2017, 141) weist auf einen anderen wesentlichen Aspekt hin. Der Herausforderung, der/die/das Dritte (eine:n zusätzliche:n Akteur:in) nicht aus dem Blick zu verlieren, sondern im „Geflecht von triadischen Verhältnissen“ besonders darauf zu achten, dass diese:r existiert. Diese:r zusätzliche Akteur:in kann eine Person, ein Team, eine Berufsgruppe oder auch eine „strukturelle bzw. strukturierende Dimension“ sein. Durch die „Dichotomie bipolaren Denkens“, wie es Tietel (ebd.) nennt, grenzt man der/die/das Dritte aus. Erst durch die Erweiterung des Blickwinkels auf das triadische Denken wird eine andere Perspektive als das Entweder - Oder, Schwarz oder Weiß, Gut oder Böse möglich. Die Komplexität des triadischen Denkens, in einem Sowohl-Als-Auch-Denken, lässt andere, ganz neue Sichtweisen zu und eröffnet damit neue Handlungswege. Diese Herangehensweise lässt nicht nur für den/die Supervisand:in neue Perspektiven und Lösungswege entstehen, sondern auch für den/die Supervisor:in selbst. Ein weiterer Fallstrick für den/die Berater:in kann die Dreiecksbeziehung mit dem Team und der Leitung sein. Das Dreieck Team/Leitung/Klientel kann sich in dem Supervisionsdreieck Supervisand:in oder Team/Leitung/Supervisor:in widerspiegeln. Durch die „Spiegelungsdynamik“ kann es vorkommen, dass „ein derartiges Team nicht selten versucht, sich mit ‚seinem‘ Supervisor in einer institutionellen Nische einzurichten und auch hier den Dritten, sprich: die Leitung, und das Dritte: Rahmenbedingungen, Aufgabenverständnis und Struktur der Organisation, außen vor zu halten“ (ebd.). Die Gefahr das Dreieck auf ein Zweieck zu verkleinern und sich als Berater:in auf ein Bündnis mit dem zu beratenden System oder der Leitung einzugehen ist aufgrund der Mobilisierung der eigenen Biografie groß. Pühl (2005, 1) macht die Angst, ausgeschlossen zu werden, dafür verantwortlich, dass es überhaupt dazu kommen kann, sich als Berater:in auf eine der beiden Seiten zu schlagen und bezeichnet sie als die „triadische Grundangst“, die bei fast jedem Menschen durch erste Kindheitserfahrungen entstehen kann.

„Damit der Supervisor seine eigenen Gegenübertragungsgefühle in triadischen Konstellationen angemessen reflektieren kann, muss er sich mit seinen eigenen ‚individuellen, biografisch begründeten Anfälligkeiten, Verführbarkeiten, Ängsten und Aggressionen in einem solchen Dreieck‘ auseinandersetzen. Es sei wichtig, sich der eigenen Neigungen in organisationellen Dreiecken, die immer auch die institutionelle Machtstruktur widerspiegeln, bewusst zu werden“ (Tietel 2017, 145).

Aus diesem Grund ist ein ständiges Reflektieren und Hinterfragen der eigenen Emotionen, Haltungen und Anschauungen als Supervisor:in in Form von Einzel- oder Teamsupervision von großer Bedeutung.

2.2 Coaching – Ursprung und Terminologie

In der Welt des Sportes existiert der Begriff Coaching seit vielen Jahren. Im Spitzensport wird bereits seit dem 19. Jahrhundert vom Coach, der Coachin gesprochen, der/die seiner:m Coachee dazu verhilft, die gewünschten Leistungen zu erbringen und Siege zu erreichen. Dabei arbeitete diese:r nicht nur als fachliche, sondern auch als emotionale Stütze. Die ursprüngliche Bedeutung des Wortes bezieht sich auf die "Kutsche". Schreyögg (2012, 19) vergleicht sie mit einem "kuscheligen" Ort, an dem persönliche Themen einer Person offen an- und besprochen werden können. Lippmann (2013, 14) wiederum bezieht sich nicht auf das Gefährt, sondern auf den "Kutscher" selbst, der für die sichere und schnelle Zielerreichung eines anderen verantwortlich ist. Bis heute hat sich etwas aus diesem Verständnis im Kontext von Coaching gehalten. Seit den 1970er Jahren wird in den Vereinigten Staaten ein entwicklungsorientierter Führungsstil als Coaching beschrieben. Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden begleiten und fördern, werden als Coaches bezeichnet. Coaching kann demnach als Führungsaufgabe und/oder als Führungsinstrument gesehen werden. Unternehmen setzen Coaching unter anderem für die Entwicklung, Begleitung, Beratung und zur Lösung von Konflikten ein (Neges et al 2008, 11). In den 1980er Jahren wurde Coaching zu einem wesentlichen Bestandteil der Personal- und Führungskräfteentwicklung, für die externe Consultants gerne in Anspruch genommen wurden.

In der Managementliteratur wird der Begriff Coaching heute unterschiedlich verwendet. Er kann als Maßnahme zur konkreten Weiterentwicklung von Führungskräften dienen oder als "Worthülse" für alle möglichen internen und externen Schulungen und Seminare sowie als Unterstützungsinstrument in verschiedenen Lebenslagen, wie zum Beispiel Life- oder Beziehungcoaching. Wenn von professionellem Coaching gesprochen wird, dann im Zusammenhang mit der Beratung und Entwicklung von Personen in Führungspositionen. Coaching kann als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt werden oder als Ventil für Führungskräfte dienen, um über "Freud und Leid" im Führungsalltag zu klagen. Menschen in Organisationen sollen durch Coaching in ihrer Führungs-, Selbstmanagement- und Steuerungskompetenz gestärkt und ihr Selbstgestaltungspotenzial gefördert werden (Schreyögg 2012, 20f.). Der Österreichische Dachverband für Coaching (ACC) ist ebenso wie die Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS) bestrebt, durch Leitlinien, Qualitätskriterien und Standards eine höhere Anerkennung und Etablierung des Berufsbildes in Österreich zu erzielen. Dadurch soll

zu einer Professionalisierung des Coachings beigetragen werden. Der ACC definiert Coaching wie folgt:

“Coaching ist ein interaktiver personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess im beruflichen Kontext, der zeitlich begrenzt und thematisch (zielorientiert) definiert ist. Die individuelle Beratung von einzelnen Personen, Gruppen oder Teams richtet sich auf fachlich-sachliche und/oder psychologisch-soziodynamische Fragen bzw. Problemstellungen, die sich auf die Arbeitswelt beziehen” (Coachingdachverband o.J.).

Die Internationale Coaching Föderation begrenzt Coaching nicht nur auf berufliche Themen, sondern sieht dieses Beratungsformat als „eine andauernde Partnerschaft, welche die Klienten unterstützt, ihre Ziele im persönlichen und beruflichen Leben zu verwirklichen“ (zitiert nach Kretschmar, Hamburger 2019, 24).

Wie bei der Supervision, gibt es auch im Coaching verschiedene, je nach Anlass bezogene Settings. Coaching kann demnach im Einzel-, Gruppen-, oder Teamsetting stattfinden, begleitet von einer internen oder externen Person.

2.3 Abgrenzung von Coaching zu Supervision

Im alltäglichen Sprachgebrauch findet eine begriffliche Distinktion nur selten statt. Wie zu Beginn des Kapitels beschrieben, erscheint es notwendig, die wenigen Unterschiede aufzuzeigen. Der Österreichische Dachverband für Coaching (o.J.) findet es aufgrund der Ähnlichkeiten und der teilweise überlappenden methodischen Ursprünge umso notwendiger, die bestehenden Unterschiede aufzuzeigen. Auf der Website des Dachverbandes wird nochmals kontrastiert, dass Supervision ihren Ursprung im sozialen und psychotherapeutischen Bereich hat und dort bis heute als gängige Beratungsform eingesetzt wird. Das hingegen aus dem Spitzensport stammende Coaching wurde mit dem Fokus auf Managementfunktionen entsprechend adaptiert.

„Coachingprozesse sind im Gegensatz zur Supervision immer zeitlich begrenzt und beinhalten einen stärkeren handlungs- bzw. lösungsorientierten Ansatz. Coaching erfordert neben einem psychologischen einen wirtschaftswissenschaftlichen Zugang, auf der anderen Seite keine Fachkompetenz im Handlungsreich der Kund:innen“ (Coachingdachverband, o.J.).

In dieser Definition wird darauf hingewiesen, inwieweit sich die Erwartungshaltung der Coachees von denen der Supervisand:innen unterscheidet. In der Supervision geht es um die Stärkung zwischenmenschlicher Kompetenzen und Beziehungen, während beim

Coaching auf die Förderung von „konzeptionellen und sachlichen Managementkompetenzen“ geachtet wird (Schreyögg 2012, 82).

Auch Schreyögg (2017, 196f) hält es für entscheidend, bei all den Gemeinsamkeiten auf die Unterschiede hinzuweisen und versucht durch drei wesentliche Punkte abzugrenzen. Diese sind nicht unmissverständlich zu trennen, sondern lassen Überschneidungen in den Details zu:

- „Coaching richtet sich an die Zielgruppe der Führungskräfte, Supervision an die der Geführten.
- Coaching ist primär Personalentwicklung, während Supervision vielfach in ‚Personen-Entwicklung‘ besteht.
- Coaching strebt Veränderung von oben an, während Supervision eher Veränderung von unten intendiert“ (ebd.).

Coaching wird als Beratungsmethode verstanden, die von Personen mit Managementfunktion auf den unterschiedlichsten Hierarchieebenen und in den verschiedensten Arbeitsbereichen in Anspruch genommen wird. Dabei ist es nebensächlich, ob es sich um ein Vorstandsmitglied eines renommierten Finanzinstituts, die Geschäftsführung eines Sozialverbandes oder um eine:n Vorarbeiter:in in einem Produktionsbetrieb handelt. In der Managementlehre unterscheidet man zwischen Managementaufgaben, die als *Steuerungsfunktionen* tituliert werden, und so genannten *Sachfunktionen*. Zu den Sachfunktionen zählen operative Tätigkeiten, die Mitarbeitende einer Organisation zur Erreichung der Unternehmensziele erbringen, wie z.B. Aufgaben im Gesundheitswesen, als Anlagenmonteur:in oder als Verkäufer:in. Die Beratung dieser Personengruppe wird als Supervision bezeichnet. Aufgrund dieser Unterschiede zwischen Steuerungs- und Sachfunktion ist es sinnvoll, dass Supervisor:innen und Coach:innen hinsichtlich des Schwerpunktes unterschiedliche Wissensstände besitzen. Ein:e Coach:in sollte demnach über ein breites und aktuelles Wissen rund um die Themen „Personal“, „Führung“ und „Organisation“ verfügen und eine vielfältige Analyse- und Methodenkompetenz mitbringen, um diese „Kontextphänomene“ angemessen bearbeiten zu können. Da eine Führungskraft, egal auf welcher Hierarchieebene sie sich befindet, immer in verschiedene berufliche Beziehungen eingebunden ist, ist es entscheidend, als Berater:in zusätzlich über Kompetenzen einer:s Supervisor:in zu verfügen, um den bereits in Kapitel 2.1 erwähnten Reflexionsrahmen schaffen und die Komplexität reduzieren zu können (ebd. 198f).

Wie oben erwähnt, hat die Supervision ihren Ursprung in der Sozialarbeit und der Psychotherapie. Therapeut:innen, wie auch Sozialarbeiter:innen, verfolgen das Ziel, die zu beratenden Individuen mit deren Biografien und persönlichen Geschichten zu fördern

und zu beraten (Personenentwicklung) und verfügen „in der Regel weder über das notwendige Wissen organisationstheoretischer oder betriebswirtschaftlicher Art noch über den normativen Drive, Führungskräfte für eine erfolgreiche Unternehmensführung unterstützen zu wollen“. Die Personalentwicklung, um die es im Coaching geht, verfolgt ein anderes Ziel als die Personenentwicklung. Bei der Personalentwicklung geht es weniger um die Förderung Einzelner, sondern vielmehr darum, wie alle Mitarbeitenden einer Organisation so entwickelt werden, dass sie gemeinsam die Unternehmensziele möglichst effizient erreichen. (Schreyögg 2003, 222, 2017, 199). Zum letzten Unterscheidungsmerkmal von Schreyögg beschreibt Kühl (2008, 15), dass in der Supervision Veränderungen durch die Einbeziehung von Personen mit Sachfunktion, oft auch in Teams, angestrebt werden (bottom-up). Im Gegensatz dazu versucht Coaching Veränderungen durch Management- und Führungspersonen mit Steuerungsfunktion „von oben“ zu initiieren (top-down).

2.4 Mehrpersonensettings von Supervision und Coaching

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Literaturrecherche zu Mehrpersonensettings in Supervision und Coaching hat gezeigt, dass diese Methoden im Wesentlichen die gleichen Unterschiede aufweisen, wie sie bereits in Kapitel 2.3 dargestellt wurden. Der Vollständigkeit halber und angesichts der Nähe zum kollegialen Coaching wird im Folgenden vor allem auf die Entstehungsgeschichte und die möglichen Herausforderungen der Team- und Gruppensupervision eingegangen. Die Beratungsformen Team- und Gruppencoaching sowie Fallsupervision werden nur in ihren wesentlichsten Merkmalen hervorgehoben.

2.4.1 Teamsupervision

Pühl (2009, 61) bezeichnet die Teamsupervision als „spätes Kind der Supervisionsgeschichte“, da sie sich erst einige Zeit später aus der Supervision entwickelt hat. Weigand (2017, 103) gibt einen kurzen historischen Überblick zu den Ursprüngen und Hintergründen des heute häufig nachgefragten Arbeitsformats für Teams. Er beschreibt, dass die Wahrnehmung der einzelnen Mitarbeitenden in hierarchisch strukturierten Unternehmen nicht gehört zu werden und die daraus resultierende Machtlosigkeit ein wesentlicher Grund dafür war, dass in den Jahren zwischen 1970 und 1990 Teamarbeit im beruflichen Kontext an Wert gewonnen hatte. Die daraus resultierenden gruppendynamischen Herausforderungen konnten innerhalb des Teams nur schwer gelöst werden, was wiederum zur Entwicklung der Teamsupervision beitrug. Ein Team ist eine Gruppe von Personen, die zumindest temporär auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und eine geteilte Identifikation haben (Pühl 2009, 61). In dieser Zeit drängten frei- und nebenberufliche

Berater:innen die Vorgesetzten, die die Rolle des/der Supervisor:in mit administrativer Funktion innehatten, immer mehr aus dieser Position.

In Teamsupervisionen wird seither das Ziel verfolgt, die Zusammenarbeit in Abteilungen oder interdisziplinären Teams zu verbessern und deren Mitglieder in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Konkret kann dies bedeuten, die Mitarbeiter:innen einer Organisation bei der Bewältigung von Konflikten zu unterstützen, die Kommunikation zu verbessern und das Funktions-, Rollen- und Aufgabenverständnis zu klären. Es kann auch darum gehen, die Aufbau- und Ablaufstruktur der Organisation zu definieren oder zu optimieren (Lippmann 2013, 12). Weigand (2017, 108) fasst dies wie folgt zusammen:

“Teamarbeit ist kein Selbstzweck, losgelöst von der Organisation, sondern eine organisatorisch und hierarchisch angebundene Arbeitsform in der Gruppe, die einen Auftrag und ein Leistungsziel hat, die arbeitsteilig mit unterschiedlichen Kompetenzen und Rollen in multidisziplinärer Zusammenarbeit erreicht werden soll. Arbeitsprozess und Arbeitsaufgabe sind in ihrer Bedeutung gleichrangig, wenn die Teamarbeit erfolgreich sein will, d. h. der Arbeitsprozess braucht eine permanente Selbststeuerung und Reflexion.“

Es ist schwierig, innerhalb eines Teams ohne Unterstützung auf die Metaebene zu gelangen. Daher kann eine angeleitete Reflexion dazu beitragen, Arbeitsprozesse zu optimieren, die Qualität der Arbeit mit Klient:innen und Kund:innen zu verbessern, die Teamarbeit zu fördern und somit Entwicklungsmöglichkeiten für einzelne Mitglieder und das gesamte Team zu schaffen. In der Teamsupervision spielt der „gesamtorganisationale Kontext“ eine wichtige Rolle. Der/die Supervisor:in sollte die Unternehmensziele und -kultur, Führungsstrukturen, Richtlinien, sowie Kommunikationsprozesse und ihre Wechselwirkungen kennen und in Beratungssituationen mitdenken (Lippmann 2013, 12). Dabei ist es unwesentlich, ob die Beratung im Einzel- oder im Mehrpersonensetting stattfindet. Laut Rappe-Giesecke (2012, 12) dürfen die drei Dimensionen Person – Profession – Funktion nicht fehlen und es kann nur damit eine hohe Ergebnisqualität in der Supervision erzielt werden. Zur Analyse der drei Dimensionen tragen, wie in Kapitel 2.1 bereits verdeutlicht, das triadische Denken und das Dritte „nicht aus dem Blick zu verlieren“, ebenso dazu bei.

Laut Weigand (2017, 103) konstituierte sich mit der Teamsupervision ein neues Setting in der Supervision. Nicht nur der Kontrakt zwischen Supervisor:in und Supervisand:in definiert ein gemeinsames Ziel, sondern auch die Organisation wird über die Führungsverantwortlichen miteinbezogen. Durch die Beauftragung der Organisation ist diese in der Beratung präsent: ihre Ziele, ihre Kultur, ihre Geschichte und ihre Konflikte werden zum Thema. Die in die Beratung eingebrachten Themen, die Art der Kommunikation und

der Umgang miteinander, spiegeln die Organisation wider. „Die Teamsupervision wird zur reflektierenden und selbstreflexiven Organisation“ (ebd.). Die Frage nach der Primäraufgabe der Organisation und welche Herausforderungen sich dadurch für das Team ergeben, sollte der/die Supervisor:in beantworten können und immer im Hinterkopf behalten.

Schreyögg (2003, 466f) bezeichnet die Teamsupervision als Mehrpersonen-Setting, bei der entweder eine „unternehmensfremde“ oder eine „unternehmensinterne“ Person supervidiert und als Moderator:in oder „Katalysator“ fungiert.

2.4.2 Gruppen- und Fallsupervision

Im Gegensatz zur Teamsupervision, gehören die Teilnehmenden einer Gruppensupervision nicht derselben Organisation an. Die Gruppensupervision kann eine kostengünstige und geeignete Ergänzung oder Alternative zur Einzelsupervision sein, insbesondere für Personen mit ähnlichem beruflichem Hintergrund. Relevant ist, dass die Teilnehmenden aus derselben Hierarchieebene kommen, ähnliche Herausforderungen im beruflichen Alltag erleben und die Fragestellungen nicht weit auseinander liegen. Führungspersonen können beispielsweise Fragen im Zusammenhang mit ihrer Führungsrolle einbringen, auch wenn sie nicht in derselben Branche, Disziplin oder, wie oben bereits erwähnt, im selben Unternehmen tätig sind (Lippmann 2013, 11).

Von Fallsupervision spricht man, wenn sich Personen, die im selben Berufsfeld tätig sind, wie zum Beispiel in der Medizin, Bildung oder Sozialen Arbeit, sich über ihre Fälle aus dem Berufsalltag austauschen. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Teilnehmenden in einem Team zusammenarbeiten oder nicht.

2.4.3 Gruppen- und Teamcoaching

Schreyögg (2012, 239ff) sieht das Gruppencoaching als einen formalen Gesprächsraum, in dem nur äußerst selten detailliert auf die Probleme des Individuums eingegangen wird. Dafür bietet sich vielmehr das Einzelcoaching an. Am Gruppencoaching können Personen teilnehmen, die zwar in gleichen Funktionen aber aus unterschiedlichen Unternehmen kommen, wie z.B. Leitungspersonen aus der Krankenpflege aus unterschiedlichen Krankenhäusern. Aber auch Teilnehmende aus einer Organisation innerhalb der Gruppe sind möglich. In dieser Konstellation kann es vorkommen, dass es für die Gruppenmitglieder eine höhere Überwindung bedeutet, über Probleme und Herausforderungen des Arbeitsalltags zu reden, da man in direktem Zusammenhang und manchmal auch in Abhängigkeiten zu den Kolleg:innen steht. Jedoch ist diese Art der Personalentwicklung eine sehr zielführende, da voneinander und von den vielfältigen Erfahrungen gelernt werden kann. Die Teilnehmenden eines Gruppencoachings haben

keine gemeinsamen Aufgaben oder Ziele, die erfüllt oder erreicht werden müssen. Beim Teamcoaching hingegen arbeiten die teilnehmenden Personen zusammen und haben ein gemeinsames Ziel. Schreyögg (2012, 241) nennt Teams „institutionalisierte Gruppen, die dauerhaft eine gemeinsame Aufgabe erfüllen oder die jedenfalls ihre Arbeitskraft in den Dienst einer als gemeinsam definierten Aufgabe stellen.“

Teamcoaching kann als Starthilfe angeboten werden, um ein neues Team dabei zu unterstützen, möglichst schnell und effizient in der Zusammenarbeit zu werden. Es kann auch bei Veränderungsprozessen zur „kollektiven Krisenbewältigung“ eingesetzt werden oder um die Lernfähigkeit der Organisationsmitglieder zu fördern (ebd. 246). Ein gemeinsames Merkmal dieser beiden Gruppenformate ist, dass sie von einer:m externen oder internen Coach:in begleitet und moderiert werden.

2.5 Fazit

Die Frage, ob die Beratungsmethoden Supervision und Coaching synonym verwendet werden können oder sollen, kann nur zum Teil beantwortet werden. Nach einer intensiven Auseinandersetzung mit der Literatur zu den beiden Beratungsformen kristallisiert sich heraus, dass sich die Unterschiede hauptsächlich auf äußere Parameter, wie die Entstehungsgeschichte, Zielgruppen und Rahmenbedingungen beschränken (Traut-Mautausch, Jonas, 2015, 14). Nur wenige Unterschiede wurden durch die Art der Organisationen sichtbar, in denen die beiden Beratungsformate verwendet werden. Non-Profit-orientierte Unternehmen sprechen oft von Supervision, während Profit-Unternehmen ausschließlich den Begriff Coaching kennen (Lippmann 2013, 91). Obwohl es in der Supervision verschiedene Ausprägungen gibt, wie zum Beispiel die Leitungssupervision, die sich auf Personen mit Steuerungsfunktion konzentriert, ist es offensichtlich, dass im kommerziellen, gewinnorientierten Sektor eine Beratung unter diesem Namen selten angeboten wird. Ein Grund dafür liegt laut Schreyögg (2012, 80) darin, dass die Geschichte der Supervision als eine administrative Funktion begann und im angloamerikanischen Raum noch heute Mitarbeitende, die andere in ihrer Tätigkeit anleiten als „Supervisor:in“ bezeichnet werden. Dieser geografische Hintergrund und der Ursprung der Beratungsform in der Sozialen Arbeit scheinen die Hauptgründe für die geringe Akzeptanz und Bekanntheit bei gewinnorientierten Unternehmen zu sein. Für die berufliche Weiterentwicklung der Teilnehmer:innen ist es meiner Meinung nach vorteilhaft, wenn Coaching und Supervision im jeweiligen Kontext etabliert sind. Daher wäre es wünschenswert, dass sich Coachings auch in Profit-Unternehmen fest verankern, wie es Supervision bereits im Gesundheits-, Bildungs- und Sozialbereich ist. Durch die Förderung des triadischen Denkens von Mitarbeiter:innen in Non-Profit und Profit Unternehmen, in Sowohl-

Als-Auch-Dimensionen, wird die Komplexität des Arbeitsalltags reduziert und es können neue, kreative Lösungswege entstehen.

3 Kollegiales Coaching

Da sich diese Masterarbeit vorrangig mit dem Beratungsformat des kollegialen Coachings und dessen Wirkmechanismen befasst, wird diesem Thema ein eigenes Kapitel gewidmet. Dabei wird kurz auf die Herkunft und etwas ausführlicher auf den Aufbau sowie die wesentlichen Merkmale eingegangen. Ein kritischer Blick auf diese Beratungsmethode und die möglichen Fallstricke schließen das Kapitel ab.

3.1 Begrifflichkeiten und Herkunft

Linderkamp (2011) stellt fest, dass im wissenschaftlichen Diskurs und in der Praxis keine präzise Abgrenzung und einheitliche Verwendung des Begriffs „kollegiales Coaching“ in der Literatur zu finden ist. „In der Praxis überlappen sich sowohl diverse theoretische Bezüge, ein vielfältiger begrifflicher Gebrauch als auch verschiedene Arbeitsformen...“ (ebd., 39). Dies lässt sich durch die vielseitigen Einsatzmöglichkeiten und Ähnlichkeiten zu anderen Beratungsformen im Mehrpersonensetting begründen. Hinzu kommt, dass sich kollegiales Coaching aus der Supervision heraus entwickelt hat. Ursprünglich entstand die Beratungsform durch Supervisor:innen, die sich im Zuge der Supervisionsausbildung zur beruflichen Reflexion und zum fachlichen Austausch trafen. Auch Fachkräfte aus dem sozialen und pädagogischen Bereich nutzten den Austausch ohne externe Beratungsperson, um in der Kleingruppe die Qualität ihrer Arbeit zu sichern (Böckelmann, Mäder 2017, 203). Erst einige Zeit später wurden die Ansätze, die aus der Praxis hervorgegangen waren, in einen theoretischen Rahmen gebracht und in Konzepten verschriftlicht. Die Konzepte des kollegialen Coachings entwickelten sich unabhängig von der Ausbildungs-Supervision unter dem Bezugsrahmen der Fortbildungssupervision. Die Organisationsentwicklung, Balint- und Sozialarbeit spielten dabei eine bedeutende Rolle (Linderkamp 2011, 39f).

Andere Bezeichnungen für kollegiales Coaching sind neben kollegialer Beratung noch Intervision, kollegiale Praxisberatung, Erfa-Gruppen und kollegiale Fallberatung (Lippmann 2013, 94). Da die Forschung für diese Arbeit in einem gewinnorientierten Unternehmen unter dem Namen „kollegiales Coaching“ durchgeführt wurde, wird sich nachfolgend auf diesen Begriff beschränkt und von den anderen Bezeichnungen abgesehen bzw. kollegiales Coaching als Synonym für diese verwendet.

3.2 Merkmale des kollegialen Coachings

Tietze (2010, 24) bezeichnet kollegiales Coaching als

„... ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, in dem ein Teilnehmer von den übrigen Teilnehmern nach einem feststehenden Ablauf mit verteilten Rollen beraten wird mit dem Ziel, Lösungen für eine konkrete berufliche Schlüsselfrage zu entwickeln.“

Im kollegialen Coaching geht es darum, sich mit Personen aus vergleichbaren Arbeitsfeldern zu treffen, um sich über die täglichen Herausforderungen des Arbeitsalltags auszutauschen und auseinanderzusetzen. Durch die Auseinandersetzung sollen die Handlungsalternativen im Führungsalltag erweitern werden (Klimek 2004, 76). In diesem Format ist es maßgebend, einem bestimmten Ablauf zu folgen und klare Rollen zu vergeben. Da das Beratungsformat keine inhaltlichen Themen vorgibt und der Bezug zur Praxis sehr hoch ist, kann es mit oder ohne vertiefende Personalentwicklungsmaßnahmen eingesetzt werden (Tietze 2010, 11, 27).

Welche Charakteristika kollegiales Coaching im Kern von anderen Beratungsformaten unterscheidet wird bei Tietze (2010, 12ff) und Lippmann (2013, 94f) näher erläutert. Allen voran und eines der wesentlichsten Merkmale ist das **Fehlen eines professionellen Beraters** und die dadurch fehlende Expertise. Demnach müssen sich die Gruppenmitglieder das Know-how über die Ablaufstruktur und dem Prozess selbst aneignen. Für das Gelingen des Beratungsprozesses sind somit alle Teilnehmenden gleich verantwortlich. Die **Beratung** findet in der Regel **in Gruppen** von fünf bis zehn gleichrangigen Teilnehmer:innen statt. Idealerweise sollten an jeder Sitzung mindestens fünf bis sechs Personen teilnehmen, um das volle Potenzial der Methodik auszuschöpfen und die Kompetenz aller Beteiligten bestmöglich zu nutzen. Jede Person in der Gruppe hat die Möglichkeit, eine Frage oder Problemstellung (einen Fall) einzubringen.

Eine Sitzung läuft nach einem **festen Ablauf** ab, der sich an einer einfachen, aber invariablen Struktur orientiert. Der Aufbau besteht meist aus sechs einzelnen Schritten oder Phasen. In Anlehnung an allgemeine Prinzipien und Erkenntnisse aus der Problemlösungsberatung bauen diese Phasen aufeinander auf. Der/die Falleinbringer:in wird immer nach demselben Schema beraten, selbst wenn die Methoden variieren. Durch den festen Ablauf gewinnt die Gruppe trotz fehlender Expertenrolle an Sicherheit und es werden alle notwendigen Schritte für einen gut gelingenden Problemlösungsprozess berücksichtigt. In Anbetracht und unter Berücksichtigung der Gruppengröße und der vereinbarten Regeln kann die Struktur individuell durch die Gruppe festgelegt werden. Durch die **transparente Methodik** sind alle Teilnehmenden über den Ablauf und die Methoden des kollegialen Coachings informiert und können somit wechselseitig sicherstellen, dass

alle erforderlichen Schritte gegangen werden. Zudem kennen die Beteiligten ihre eigene Rolle und die der anderen, wodurch die Beratungsform einschätzbar und verlässlich wird. Diese Transparenz schafft Klarheit darüber, was in welcher Phase zu erwarten ist. Zu Beginn jeder Sitzung werden **klare Rollen an die Beteiligten** vergeben und jedem Gruppenmitglied eine Aufgabe zugeteilt. Diese Rollen beschreiben, welche Handlung in welcher Phase von den Mitwirkenden zu erwarten ist. Um erfolgreich bei der Lösung der eingebrachten Fälle zu sein, ist die gewissenhafte Erfüllung der Rollen bedeutend. Welche Funktionen die Rollen einnehmen und wie diese genau heißen, wird in Kapitel 3.5 näher erklärt. Die **aktive Teilnahme und die Fokussierung auf berufliche und arbeitsbezogene Themen** sind weitere wichtige Aspekte im kollegialen Coaching. Der breite Erfahrungsschatz und das Fachwissen jedes einzelnen Gruppenmitglieds erweisen sich als äußerst bereichernd für die Teilnehmer:innen, wenn diese während der Beratung aktiv und ausnahmslos teilnehmen und ihre Expertise und Potentiale einbringen, um **gemeinsam an Lösungen zu arbeiten**. Beim kollegialen Coaching geht es vorrangig um die Lösung von konkreten berufsbedingten und arbeitsbezogenen Kernthemen. Diese Praxisfälle können z.B. Interaktions-, Rollen- oder Kommunikationsfragen, Entscheidungsdilemmata und Beziehungsverwicklungen zu Mitarbeitenden oder Kolleg:innen sein. Themen ohne konkrete berufliche Praxisfrage, die aus dem generellen Berufsalltag hervorgehen, werden nicht behandelt. Genauso wenig Konflikte, die es zwischen den Teilnehmenden der Beratungsrunde gibt. Zu deren Lösung bedarf es der Hilfe eines externen Beraters (ebd.).

„**Lernen im Lehren, lehren im Lernen**“ (Lippmann, ebd.) meint den „Aspekt der Gegenseitigkeit und Gleichrangigkeit“ und bedeutet, dass nicht nur die Ansichten, Handlungsoptionen und Perspektiven der/des Falleinbringers:in erweitert werden, sondern auch die Kolleg:innen dadurch neue „Arbeitsfelder, Konfliktkonstellationen, Sackgassen und Interventionen“ kennenlernen. Die **Freiwilligkeit** und **Verbindlichkeit** sind unerlässliche Strukturelemente für das kollegiale Coaching. Es wird empfohlen, für einen bestimmten Zeitraum eine verbindliche Teilnahme zu vereinbaren, da die Regelmäßigkeit der Teilnahme ein kritischer Faktor in jeder Gruppe ist. Darauf sollte geachtet und dies gegebenenfalls auch thematisiert werden.

3.3 Adressat:innen für kollegiales Coaching

Zielgruppen von kollegialem Coaching sind vor allem Führungskräfte, Projektleiter und Personen mit fachlicher Führung (Lippmann 2017, 188), die in ihrem beruflichen Kontext kooperativ und kommunikativ in einer Wechselbeziehung zu anderen Personen, beispielsweise Mitarbeiter:innen, Kund:innen, Klient:innen oder Patient:innen, stehen. Diese Beratungsform eignet sich speziell für Personen, die in ihrer beruflichen Situation

immer wieder mit problematisch erlebten Begegnungen und Interaktionen, Entscheidungsdilemmata, Zielwidersprüchen und/oder Rollenkonflikten konfrontiert sind (kollegiale-beratung, o.J.). Die Teilnehmer:innen von kollegialem Coaching sollten vor Beginn der eigentlichen Beratungsphase auf einen einheitlichen Wissensstand über das Konzept und die Methodiken dieser Beratungsform gebracht werden, um die Beratungssequenzen unabhängig und eigenverantwortlich durchführen zu können.

Tietze (2010, 41) und Linderkamp (2011, 193) empfehlen vor Beginn des Beratungsformates ein Seminar oder Kick-off mit einem:r Methodenexpert:in durchzuführen, um den Ablauf, die Rollenanforderungen sowie die Methodiken und alles, was dazu gehört, zu vermitteln und zu festigen. Um die methodische Sicherheit und Diversifizierung zu vertiefen, sollte nach sechs bis zwölf Monaten erneut eine Auseinandersetzung mit einer:m Expert:in erfolgen (Ryschka, Tietze 2011, 117, Lippmann 2017, 205).

3.4 Ablauf und Struktur des kollegialen Coachings

Name der Phase	Funktion	Zeitdauer
1. Casting	Orientierung über Fälle, Entscheidung für eine Reihenfolge, Aufteilung der Beratungsrollen	5 - 10 Minuten
2. Spontanerzählung	ein Teilnehmer schildert seinen Praxisfall, die kollegialen Berater stellen Verständnisfragen	10 - 15 Minuten
3. Schlüsselfrage	Fokussierung des Beratungsanliegens und der Fragestellung durch und für den Fallerzähler	5 - 10 Minuten
4. Methodenwahl	gemeinsame Bestimmung einer Beratungsmethode, die zum Beratungsfokus passt	5 Minuten
5. Beratung	Sammlung von Ideen und Sichtweisen den Regeln der Beratungsmethode entsprechend	10 Minuten
6. Abschluss	Resümee des Fallerzählers, Prozessreflexion der Gruppe	10 Minuten

Abbildung 1 Phasen des kollegialen Coachings (Ryschka, Tietze 2011, 116)

Wie in der Tabelle (Abbildung eins) aufgelistet und bereits erwähnt, folgt kollegiales Coaching einer festen Struktur und gliedert sich in sechs Phasen. Damit dieses Beratungsformat ohne externen Berater gelingt, ist es maßgebend, sich an den vorgegebenen Ablauf zu halten. Dadurch entsteht eine Routine, die die Teilnehmenden an Sicherheit gewinnen lässt (siehe auch Kapitel 5.5). Der Durchlauf aller Phasen dauert in der Regel nicht länger als 35 bis 45 Minuten (Tietze 2010, 60). Damit später in der Empirie auf die einzelnen Phasen nicht mehr explizit eingegangen werden muss, werden diese hier näher erläutert.

In der **Casting**-Phase werden alle Rollen auf die anwesenden Teilnehmer:innen verteilt. Der/die Moderator:in und der/die Falleinbringer:in werden ausgewählt. Alle anderen sind

Teil des Beratungsteams bzw. werden die Rolle der/des Sekretärs:in und der/des Prozessbegleiters:in vergeben. Der/die Falleinbringer:in schildert in einer **Spontanerzählung** sein/ihr Problem. Dabei sollten alle wesentlichen Details genannt werden, damit die anderen Beteiligten ein Bild der Ausgangslage bekommen. In der dafür vorgesehenen Zeit, kann der/die Moderator:in durch Fragen das Verständnis zur beschriebenen Situation verbessern. Die Berater:innen dürfen erst am Ende der Spontanerzählung vertiefende Verständnisfragen stellen. Im Dialog wird anschließend vom/von der/dem Falleinbringer:in, der/dem Moderator:in und der/dem Berater:in eine explizite Schlüsselfrage formuliert. Die **Schlüsselfrage** sollte das Schlüsselthema beinhalten und eine Richtung vorgeben, wie die Lösung nach Wunsch des/der Falleinbringer:in aussehen sollte. Durch die Kontextinformationen, die Schlüsselfrage und die Thematik, wird die passende Beratungsmethode ausgewählt (siehe Abb. 1). Der/die Moderator:in bekleidet darin eine führende Rolle. In der **Beratungszeit** wird aufgrund der zuvor gewählten und vereinbarten Methode beraten. Dazu orientieren sich die Beteiligten an den gewählten Methodenbausteinen. Während die Berater:innen ihre Vorschläge und Ideen einbringen, hört der/die Falleinbringer:in aufmerksam zu und lässt diese auf sich wirken. Zum **Abschluss** zieht der/die Falleinbringer:in ein Resümee und erzählt, welche Gedanken und Wirkung die Ideen und Vorschläge hervorgerufen haben und welche der Anregungen hilfreich waren und welche nicht. Abschließend gibt der/die Prozessbegleiter:in noch Rückmeldung über den Rahmen und den Verlauf der Sitzung. Nach Verlassen der verschiedenen Rollen kann die Beratungseinheit abgeschlossen werden (Tietze 2010, 60f).

3.5 Rollen im kollegialen Coaching

Wie bereits angesprochen, nimmt jede:r Teilnehmer:in pro Beratungssitzung ein bis zwei Rollen ein. Die Hauptrollen, die in jedem Fall vergeben werden sollten, sind der/die **Falleinbringer:in**, **Moderator:in** und **Berater:in**. Weitere hilfreiche Rollen sind der/die Sekretär:in und Prozessbeobachter:in, die bei entsprechender Gruppengröße und bei Bedarf eingesetzt werden können.

Nachfolgend wird ein kurzer Überblick über die Rollen und deren herausragendsten Aspekte gegeben:

- **Falleinbringer:in**
 - Protagonist:in
 - Der von ihr/ihm eingebrachte Fall steht im Mittelpunkt
 - Spontanerzählung des konkreten Falles
 - Benennt und konkretisiert Problem/Situation in Form von Schlüsselfrage
 - Aktive Beteiligung an der Methodenwahl und besitzt Vorschlags- und Vetorecht bei der Wahl der Methode

- **Moderator:in**

- Beauftragung durch die Gruppe
- Leitung der Beratungsrunde für einen Durchgang
- Enger Kontakt zum/zur Falleinbringer:in und Unterstützung durch klärende Fragen während der Spontanerzählung
- Hat Interesse des/der Falleinbringers:in immer im Fokus
- Hindurchführen durch die einzelnen Phasen
- Aktivierung der Gruppe und verantwortlich für wechselseitigen Gesprächsfluss
- Allgemeine Aufgaben, wie Eröffnung und Schließung des Beratungsdurchganges, Ankündigung, Erläuterung und Überleitung jeder neuen Phase
- Verantwortlich für die reibungslose Teilnahme aller Beteiligten, insbesondere der Falleinbringer:in und Berater:in
- Achtet im Auftrag der Gruppe auf Zeit und Wahrung der Beratungsstruktur

- **Berater:in**

- Restliche Teilnehmer:innen sind aktive Mitglieder des Berater:innenteams
- Aufmerksames Zuhören der Spontanerzählung
- Stellt Verständnisfragen, um Gesamtüberblick zu erhalten
- Bringt zu Beginn Vorschläge zur Wahl der Beratungsmethode und während der Beratungszeit eigene Gedanken, Ideen und Erfahrungen ein

- **Sekretär:in**

- Rolle übernimmt ein:e Berater:in und kann von der/dem Falleinbringer:in gewählt werden
- Dokumentiert eingebrachte Beiträge des/der Beraters:in wörtlich mit
- Beteiligt sich an der Beratung

- **Prozessbeobachter:in**

- Nimmt nicht an der Beratung teil
- Sitzt abseits mit gutem Blick auf die Teilnehmenden
- Beobachtet Beratungsprozess und gibt Feedback über Verlauf
- Aufgabe der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung
- Mögliche Fragestellungen des/der Prozessberaters:in: Durch welches Verhalten und wie kann erreicht werden, dass die Sitzung für den/die Falleinbringer:in dienlich ist und die Beratung für alle in der Gruppe zufriedenstellend gestaltet wird? (Tietze 2010, 53-59).

Die Hauptrollen im kollegialen Coaching sind der/die Fallerzähler:in, der/die Moderator:in und der/die Berater:in. „Dem Prinzip der Gleichrangigkeit und Gleichberechtigung der Beteiligten entsprechend, sollten sich keine festen Rollen in der Beratungsgruppe herausbilden“ (ebd). Die Rollen wechseln in jeder Beratungssequenz, damit alle Gruppen-

mitglieder die Möglichkeit bekommen, einen Fall einzubringen. Der/die Moderator:in übernimmt eine leitende Funktion und behält dabei stets den/die Falleinbringer:in, die Zeit und Ablaufstruktur im Blick. Die Berater:innen konzentrieren sich auf die Erzählung und versuchen den geschilderten Sachverhalt zu verstehen und zu analysieren, während sich der/die Falleinbringer:in auf die Schilderung des Falles konzentrieren kann. Die beiden weiteren Rollen, Sekräter:in und Prozessbeobachter:in, sind optional und können bei Bedarf und ausreichender Gruppengröße eingesetzt werden (ebd.). Eine egalitäre Rollenverteilung ist für das Funktionieren des kollegialen Coachings essenziell. Lippmann (2013, 49f) bezeichnet das alternierende Geben und Nehmen als maßgebendes Reglement. „Ein ‚Zaungast‘, der sich nicht in die Karten blicken lassen will, verhindert ein gegenseitiges Lernen ebenso wie ein Gruppenmitglied, das sich als ‚Platzhirsch‘ aufspielt und bei allen Problemstellungen glaubt, die einzig richtigen Antworten darauf zu haben“ (ebd.).

3.6 Ziele und Wirkung des kollegialen Coachings

Primäres Ziel des kollegialen Coachings ist, für konkrete Fälle Lösungen, neue Ansätze und Denkanstöße zu erarbeiten, die der/die Falleinbringer:in unmittelbar in der Praxis anwenden und umsetzen kann (Lippmann 2017, 192). Im kollegialen Coaching spricht man von sogenannten Fällen, wenn berufsbezogene Situationen, Herausforderungen oder Vorkommnisse besprochen werden. Dabei geht es aber nicht darum, eine Lösung zu finden, vielmehr sollte eine umfangreiche Palette an verschiedenen Lösungsansätzen mit allen Gruppenmitgliedern erarbeitet werden (Klimek 2004, 78).

Für Tietze (2010, 19ff) ist eines der wichtigsten Ziele des kollegialen Coachings die Stärkung der eigenen beruflichen Handlungsfähigkeit. Damit verbunden sind weitere Ziele und Kompetenzen, welche die Teilnehmenden erreichen können und die voneinander abhängig sind. Zum Beispiel, die Beratung „near-the-job“, die für die Entwicklung von Lösungen zur Bewältigung von Problemen direkt aus dem Arbeitsalltag genutzt werden kann. Gemeinsam mit der Gruppe wird in einem vertrauensvollen Rahmen und ohne Angst vor Konsequenzen die berufliche Tätigkeit und Rolle immer wieder hinterfragt und reflektiert. Dadurch werden die eigenen Vorgehensweisen und Überzeugungen transparent und überprüfbar.

„Über diese Form von Fremdwahrnehmung und über angemessen vorgetragenes Feedback gelangt man leichter zu einer veränderten Selbstwahrnehmung; sie ermöglicht eine vielseitige und mehrschichtige Betrachtung des eigenen Handelns, der eigenen Auffassungen und der Resonanzen, die daraus bei Interaktionspartnern entstehen. Dadurch werden Entscheidungs- und Handlungs-

spielräume erweitert und die Teilnehmer zur selbständigen Bewältigung schwieriger Situationen befähigt“ (Tietze 2010, 22f).

Durch kollegiales Coaching werden kommunikative und interaktionelle Fähigkeiten gestärkt, sowie die Beratungs-, Coaching- und Methodenkompetenz der Teilnehmenden ausgebaut. Das Individuum erhält Rückhalt durch die Gruppe und Entlastung durch das Gefühl, mit Mitstreiter:innen gemeinsam zu „kämpfen“. Der fachliche Austausch führt zur Entwicklung einer gemeinsamen reflexiven Führungskultur. Bei den einzelnen Teilnehmenden kann es die Professionalität in der Zusammenarbeit erhöhen, für Psychohygiene sorgen und eine Entlastung im Arbeitsumfeld bewirken (ebd.). Fragen, die auftauchen, werden im besten Fall schneller geklärt und Informationen ausgetauscht (Lippmann 2017, 192). Kollegiales Coaching bietet nicht nur einen Mehrwert für das Individuum, sondern auch für die Organisation. Tietze (2010, 28) sieht den Nutzen für die Organisation in der Qualifizierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte sowie in der intraorganisationalen Vernetzung. Das Beratungsformat kann zu einer Steigerung der Arbeitsqualität und Performance beitragen und ist zudem eine kostengünstige Personalentwicklungsmaßnahme, die eine Kultur des gegenseitigen Unterstützens fördert. Lippmann (2017, 193) erweitert diese Liste der Vorteile um Evaluations-, Transfer- und Nachhaltigkeitsunterstützung im Zusammenhang mit Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen sowie während oder nach Veränderungsprozessen. Zwei weitere Pluspunkte sind für ihn die relativ kurze Abwesenheit vom beruflichen Alltag der Organisationsmitglieder und der geringe Organisations- und Koordinationsaufwand für das Unternehmen, da sich die Gruppen selbst organisieren.

Die zentrale Frage, mit der sich die Theorie und Forschung dieser Arbeit auseinandersetzt, ist, ob kollegiales Coaching die Entwicklung von Führungskräften in ihrer Rolle unterstützt oder nicht. Klimek (2004, 77) sieht im kollegialen Coaching eine wirksame Methode zur Weiterentwicklung von Führungskräften in ihrer Rolle und vergleicht diese mit anderen Professionen in denen lebenslanges Lernen zu Kompetenzerweiterung führt. Er geht davon aus, dass es in der heutigen, komplexen und sich schnell verändernden Zeit nur durch einen kontinuierlichen Lernprozess möglich ist, sich zu einer qualitativen Führungskraft zu entwickeln. In Kombination mit anderen Trainings, hat diese Methode großes Potenzial, die Urteilsfähigkeit einer Führungskraft zu stärken und ihre persönliche Verhaltens-, Wahrnehmungs- und Kommunikationskompetenz zu erweitern.

„Für gute Führungskräfte ist der verantwortungsvolle Umgang mit den Themen ‚Führung von Mitarbeitern‘ und ‚Agieren in schwierigen Situationen‘ eingebettet in eine kontinuierliche persönliche Weiterentwicklung. Darin geht es sowohl darum, die Urteilsfähigkeit und Standhaftigkeit in Krisen zu stärken als auch die

eigene Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Verhaltenskompetenz auszuweiten. Da qualitative Führung sich in einem berufslangen Lernprozess herausbildet, stellt sich für Unternehmen die Frage, wie sie neben der richtigen Auswahl und Schulung von Führungskräften diesen Lernprozess unterstützen können. Eine Antwort auf diese Frage ist die Form der kollegialen Beratung“ (Klimek 2004, 76).

Tietze (2010) beleuchtete in seiner Dissertation, theoretisch, wie auch empirisch, die Wirkung und die dafür bedeutsamen Wirkprozesse des kollegialen Coachings. Derzeit liegen nur wenige wissenschaftliche Erkenntnisse vor und die meisten empirischen Forschungsbeiträge stammen aus Dissertationen aus dem Bildungsbereich. Er kritisiert, dass hinsichtlich der unterschiedlichen Varianten in den mannigfaltigen Berufsfeldern nach wie vor geringe empirische Basis vorhanden ist und weitere qualitative und quantitative Studien wünschenswert wären. Zusammenfassend weisen die von ihm untersuchten Evaluationsstudien darauf hin, dass sich kollegiales Coaching positiv auf die Teilnehmenden auswirkt, unabhängig davon, nach welchem Modell und Ablaufschema vorgegangen wurde.

Die Zusammenfassung seiner Erkenntnisse ergibt, dass bereits eine vergleichsweise **geringe Frequenz** dahingehend **zielführend** ist, dass die Teilnehmenden eine Erweiterung und positive Veränderung ihrer beruflichen Handlungskompetenz und eine Reduzierung ihrer Beanspruchung wahrnehmen (ebd. 221).

Weitere Ergebnisse zur nachweislichen Wirksamkeit von kollegialem Coaching veröffentlichte Linderkamp (2011). In ihren zwei aufeinander aufbauenden empirischen Untersuchungen wurde deutlich, dass der Erfolg von kollegialem Coaching von äußeren Rahmenbedingungen abhängt, wie beispielsweise der Gruppenkonstellation, der Begleitung während der Einführungs- und Umsetzungsphase, sowie den zeitlichen und finanziellen Ressourcen (ebd. 205f). Zusammenfassend ergaben die Befragungen der Teilnehmenden, dass kollegiales Coaching als erfolgreiche Beratungsform angesehen wird. Als Grund wurde vor allem das **Vertrauen** als eine fundamentale Voraussetzung für ein gelungenes kollegiales Coaching genannt. Weitere positive Wirkfaktoren, die genannt wurden, sind:

- Das Erleben von Wertschätzung
- strukturelle und motivationale Unterstützung
- Die Reflexion der Berufspraxis
- Gemeinsame Entwicklung von Lösungen und Lösungsperspektiven (ebd.).

Von einer aktuellen Studie unter Schulberaterinnen in Istanbul, die 2021/22 durchgeführt wurde, wird auf der Website von Tietze hingewiesen. In dieser wurde der Frage nachgegangen, inwieweit sich kollegiales Coaching auf das Burnout-Level der Schulberater-

innen auswirkt (kollegiale-beratung 2022, o. A.). Im Rahmen eines achtwöchigen kollegialen Coachings fanden regelmäßig neunzigminütige Online-Sessions im wöchentlichen Abstand statt, in denen aktuelle Fälle besprochen und gemeinsam beraten wurden. Eine Vergleichsgruppe, die in vielen Aspekten ähnlich war, erhielt dieses Angebot des kollegialen Coachings nicht. Die Forschenden haben die Daten qualitativ und quantitativ ausgewertet. Aus der statistischen Auswertung der Daten der Teilnehmer:innen- und Kontrollgruppe haben sie abgeleitet, dass das kollegiale Coaching zu einer deutlichen Reduzierung der Burn-Out-Ausprägung geführt hat. „According to the quantitative findings, the posttest burn-out score of the experimental group decreased significantly compared to the control group.“ Die Forscher:innen kamen zu dem Schluss: “Findings support that online peer supervision group is effective in reducing the burnout levels of school counselors” (ebd.). Demnach lässt sich sagen, dass die Ergebnisse belegen, dass eine Online-Peer-Supervisionsgruppe dazu beitragen kann, das Burnout-Niveau von Schulberater:innen zu reduzieren. Die Daten der Studie legen nahe, dass eine positive Atmosphäre in der Gruppe von entscheidender Bedeutung ist. Diese Atmosphäre zeichnete sich durch Vertrauen, Akzeptanz und Aufrichtigkeit aus. Es wurde betont, dass „u.a. unterstützende Haltungen und die gezielte Steuerung des Beratungsprozesses zu den positiven Wirkungen beitragen“ (ebd.).

3.7 Fälle, Fragestellungen und potenzielle Umsetzungshürden

Tietze (2010, 33) führt an, dass sich Fälle aus Arbeitssituationen ergeben, die nicht mehr den gewohnten Standardprozessen entsprechen oder es in den Arbeitsroutinen nicht mehr vorangeht. Als mögliche Anlässe nennt er Beispiele wie: „Kritische Führungs- und Kommunikationssituationen, strategisch schwierige oder betriebspolitisch delicate Entscheidungen, komplexe oder konfliktträchtige Projekte, manifeste oder latente Spannungsfelder im unmittelbaren Arbeitsumfeld, akute Konflikt- und Krisensituationen innerhalb des Unternehmens oder in repräsentativen Außenbeziehungen, beispielsweise mit Geschäftspartnern, Kunden oder Lieferanten“ an.

Auch wenn die genannten Gründe ein breites Spektrum an Themen für kollegiales Coaching vermuten lassen, gibt es Kriterien, anhand derer die Legitimation zur Behandlung in einer Sitzung überprüft werden kann:

- Das Ereignis, auf das sich der Fall bezieht, ist aktuell und bezieht sich auf einen konkreten Vorfall.
- Die an diesem Vorfall beteiligten Interaktionspartner:innen liegen außerhalb der Beratungsgruppe und nur der/die Fallerzähler:in ist daran beteiligt.

- Die eingebrachte Frage beschäftigt die/den Falleinbringer:in noch und er/sie möchte in die Reflexion mit der Gruppe gehen, um eine zufriedenstellende und stimmige Antwort zu bekommen (ebd.).

Mögliche Themen könnten zum Beispiel sein: Übernahme neuer Verantwortlichkeiten, Integration neuer Mitarbeiter:innen, Umgang mit Teamveränderungen, Reflexion der eigenen Arbeitsweise, Herausforderungen mit oder Differenzen zwischen Mitarbeiter:innen, Probleme mit Kund:innen, gestörte Arbeitsprozesse, Schwierigkeiten mit der eigenen Führungskraft, usw. (Tietze 2010, 34f).

Eine Garantie für die positiven Auswirkungen, die gerade genannt wurden, gibt es leider nicht. Lippmann (2017, 204) warnt vor Stolpersteinen, die dazu führen können, dass kollegiales Coaching misslingt. In einer Organisationskultur, die von Misstrauen, Machtkämpfen, Unnachgiebigkeit und anderen toxischen Mustern geprägt ist, wird der Austausch und die Reflexion keinen Erfolg bringen. Selbst kollegiales Coaching kann solche eingefahrenen Irrwege nicht aufbrechen. Eine hierarchische Abhängigkeit sollte vermieden werden, da diese die Entwicklung einer offenen und vertrauensvollen Gesprächsbasis, in der die Partizipierenden voneinander lernen können, hemmt. Es ist nicht Sinn der Sache, dieses Format als Konfliktberatung oder zur Teamentwicklung heranzuziehen, dazu sind andere Methoden erforderlich. Eine weitere Empfehlung von Lippmann ist, dass die Teilnehmer:innen von kollegialem Coaching über Moderations- und Teamleitungskompetenzen verfügen. Sollte dies nicht der Fall sein, empfiehlt sich ein umfassendes Training, um das Basiswissen zum kollegialen Coaching zu erlangen.

Tietze (2010, 103) betont, dass ein reibungsloser Beratungsprozess nicht selbstverständlich ist. Missverständnisse, Vorurteile und unausgesprochene Konflikte innerhalb der Gruppe können den Erfolg einer kollektiven Problembehandlung gefährden. Deshalb ist es wichtig, achtsam und verantwortungsbewusst miteinander und den angesprochenen Themen umzugehen. Im kollegialen Coaching können ähnliche Herausforderungen und Besonderheiten wie in der ‚normalen‘ Zusammenarbeit zwischen Personen auftreten und problematisch werden. Unvorhersehbare Hindernisse und Hemmnisse können im Beratungsprozess Schwierigkeiten verursachen. „Sensible Themen, die mit großen Hoffnungen verknüpft sind, unterschiedlich empfindliche Charaktere und ein pragmatisches Vorgehen in einer formal leiter- und expertenlosen Gruppe können unerwartete Dynamiken auslösen. Es besteht dann die Gefahr, dass die Beratung schädlich wird“ (ebd.). Lösungsansätze bei Schwierigkeiten in der Beratungsphase sind zum Beispiel, den Prozess zu unterbrechen und ein kurzes Blitzlicht abzuhalten, in dem jede:r Beteiligte kurz die eigenen Befindlichkeiten schildert und wodurch das eigentliche Problem sichtbar wird. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den Beratungsprozess zu unterbrechen und einen Schritt zurückgehen, um die vorherige Phase zu wiederholen oder

sogar noch weiter zurückzugehen, bis Klarheit unter allen Gruppenmitgliedern herrscht. Es kann sein, dass die gewählte Methode verworfen werden muss und eine andere für den Fall geeigneter erscheint. Sollte es der Gruppe nach diesen Versuchen noch nicht gelingen, die vorherrschenden Störungen aufzulösen und für alle Teilnehmenden zufriedenstellend aufzuklären, sollte ein Abbruch des laufenden Beratungsprozesses in Erwägung gezogen werden. Es ist ratsamer aus einer Beratungssituation auszusteigen bevor durch eine unpassende Fortsetzung, Unzufriedenheit oder sogar Verletzungen bei den Beteiligten entstehen. „Nur wer einschätzen kann, wo die eigene Beratungskompetenz endet, kann bis zu diesem Punkt auch hilfreich sein. Es erfordert Mut und Verantwortungsgefühl, diese Grenze im Zweifel auch deutlich zu machen“ (ebd. 104). Zur Reflexion des gescheiterten Prozessgeschehens empfiehlt es sich eine:n externe:n Berater:in hinzuzuziehen, der die Gruppe bei der Aufarbeitung der Vorkommnisse und der Neugestaltung des Zusammenarbeitens unterstützt.

3.8 Fazit

Der Überblick über die Besonderheiten des kollegialen Coachings sowie Einblicke in Methodik, Ablauf und Rollen sind wichtig, um die Relevanz der Methodensicherheit aufzuzeigen. Obwohl es einfach klingt, kollegiales Coaching kostengünstig im Unternehmen zu etablieren, gibt es doch mehr Risiken, die nicht gleich erkennbar sind, jedoch unbedingt beachtet werden sollten. Die Gruppen sollten zu Beginn ausreichend lange begleitet werden, bis sich eine Routine und Sicherheit in der Ablaufstruktur und Methodik zeigt. Eine zu kurze Begleitung durch eine:n Expert:in in der Anfangszeit kann dazu führen, dass eine eigenverantwortliche Durchführung scheitert oder nur schleppend vorangeht. Dies kann zur Frustration und einem vorzeitigen Abbruch führen. Eine gute Kommunikationskultur, in der es auch um das „Zuhören können“ geht und ein tiefergehendes Verständnis der einzelnen Rollen und deren Funktionen ist dabei von wesentlicher Bedeutung. Wenn die Gruppe nur aus Personen besteht, die noch keine Erfahrungen mit der Moderation oder Leitung von Gruppen haben, kann sich dieses Setting als ungeeignet herausstellen. Lippmann (2013, 92, 96) nennt einige Schwächen des Gruppencoachings, die sich auch im kollegialen Coaching zeigen können oder durch das Fehlen einer professionellen Begleitung und Anleitung noch stärker akzentuiert werden. Wie bereits in Kapitel 3.6 mehrfach erwähnt, kann fehlendes Vertrauen ein Problem darstellen. In Gruppenkonstellationen kann dies die Offenheit und Zusammenarbeit beeinträchtigen. Besonders in größeren Gruppen ist es schwierig, Vertraulichkeit zu gewährleisten. Wenn das Vertrauen gebrochen wird, kann dies für alle Teilnehmenden und das Setting problematisch sein. Negative Dynamiken wie diese, stellen potenzielle Hemmnisse für die Lernprozesse der Gruppe dar. Es kann dadurch einige Zeit dauern, bis ein optimales

Lernklima entsteht. Der organisationale Rahmen spielt für das kollegiale Coaching eine grundlegende Rolle und wirkt sich auf die Beratungssituation aus. Eine toxische Organisationskultur, wie von Tietze (2010, 35f) beschrieben, verhindert ein vertrauensvolles Öffnen und gemeinsames Arbeiten an Lösungsansätzen. Zudem kann es aufgrund von zu wenig Handlungsspielraum in der Führungsrolle und starren Führungsvorgaben des Unternehmens dazu kommen, dass erarbeitete Handlungs- und Lösungswege nicht umgesetzt werden können. Diese Faktoren können zu Frustration führen und für das Scheitern des Formats verantwortlich sein. Tietze (ebd.) rät von kollegialem Coaching ab, wenn zu allgemeine Fragen zur Organisationskultur gestellt werden, da diese nicht in der Eigenverantwortung der Teilnehmenden liegen. Ein weiteres Risiko besteht darin, dass der/die Falleinbringer:in sich aus der Verantwortung zieht und nicht in die Umsetzung der erarbeiteten Lösungen kommt bzw. es nicht schafft, sich aus den entwickelten Alternativen einen Lösungsweg zu wählen und deswegen resigniert.

In der Literatur gibt es keine einheitliche Meinung darüber, ob alle Teilnehmenden auf der gleichen Hierarchieebene sein sollten oder ob es förderlich ist, wenn die Führungskraft an den Sitzungen teilnimmt. Aus meiner Sicht ist es nicht zielführend, wenn die Gruppe eine offene und transparente Problembehandlung anstrebt, da man gegenüber Führungskräften häufig unsicher ist und dadurch Themen, Ansichten und mögliche Herausforderungen nicht teilt.

Obwohl es Risiken und Fallstricke im kollegialen Coaching gibt, war mir, seit ich diese Beratungsmethode kennengelernt habe, bewusst, dass es ein bedeutendes Werkzeug in der Führungskräfteentwicklung sein kann. In Kombination mit anderen Schulungen kann es Führungskräfte in ihrer Reflexionsfähigkeit, Kompetenzentwicklung und Professionalisierung unterstützen und ihren Führungsalltag entlasten (Linderkamp 2011, 197).

4 Führung und Leadership

Die folgenden Seiten behandeln die Themen Führung und Leadership. Der Führungsansatz des New Leadership ähnelt am meisten dem Führungsansatz des Unternehmens, aus dem die Forschungsgruppe stammt. Um die Herausforderungen, mit denen Führungskräfte heutzutage konfrontiert sind, aufzuzeigen, wird ein kurzer Blick auf dieses Führungskonzept geworfen. Die Anforderungen an eine Führungskraft werden abschließend aufgezeigt und auf die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten in einer unbeständigen, unvorhersehbaren Arbeitswelt eingegangen. Meiner Ansicht nach war es bedeutend, einen Konnex zwischen den scheinbar unüberwindbaren Herausforderungen der Mitarbeiter:innenführung und den Möglichkeiten des kollegialen Coachings herzustellen.

4.1 Führung und Leadership im digitalen Kontext

Der demographische Wandel, der Fachkräftemangel, neue Arbeitsweisen und die rasant fortschreitende technologische Innovation, wie zum Beispiel im Bereich der künstlichen Intelligenz, rücken das Thema Führung immer wieder in den medialen Fokus. Jährlich werden zahlreiche Artikel, Blogpost, Podcasts und Bücher veröffentlicht, die sich mit der Funktionsweise von Führung und den wirksamsten Konzepten in der aktuellen, herausfordernden Arbeitswelt, auch bekannt als VUCA²-Welt, beschäftigen. Das Akronym VUCA oder zu deutsch auch VUKA, hat seinen Ursprung im militärischen Kontext der USA. Es steht für Volatilität (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Ambiguität, also der Mehrdeutigkeit (Ambiguity). Diese Begriffe beschreiben die Charakteristika der heutigen Zeit, die von unerwarteten und disruptiven Brüchen geprägt ist (Ameln, Wimmer 2016, 12). Um die Jahrtausendwende wurde deutlich, dass die bisherige Form der Zusammenarbeit nicht mehr effektiv war und sich etwas ändern musste. „... mittel- und langfristige Strategiepläne wurden immer schneller obsolet, Projektpläne entfernten sich schon nach kürzester Zeit von der Realität und neue Generationen von Arbeitskräften forderten Augenhöhe, Vertrauen und Flexibilität“ (Titzmann 2022, 60f). Seit der Pandemie und den kriegesischen Auseinandersetzungen in Osteuropa hat sich diese Dynamik nochmals beschleunigt. Der amerikanische Zukunftsforscher Jamais Casio hat Anfang 2020 das Akronym VUCA durch das neue Framework BANI ersetzt. Frameworks helfen Menschen dabei, unverständliche oder unerklärliche Informationen und Entwicklungen zu sortieren und neu einzuordnen. Das wiederum

² Am US Army War College wollte man aufzeigen, welche Herausforderungen sich in der Welt nach dem Kalten Krieg ergaben. Um die Jahrtausendwende hielt dieses Konzept Einzug in die Managementlehre. Auf nähere Details zur Entstehung von VUCA geht Lenz im Kapitel „Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor“, im Buch von Heller J. „Resilienz für die VUCA-Welt“ ein (Lenz 2019, 49-68).

verhindert Stress und hilft geeignete Bewältigungsstrategien zu erarbeiten (ebd.). Das BANI-Konzept beschreibt eine „Wirtschaft in einem zunehmend chaotischen Zeitalter... in der die alten Werte und Regeln nicht mehr gelten.“ (Stöttinger 2022). Kurz erklärt bedeuten die vier Buchstaben, Brüchigkeit (Brittleness), Ängstlichkeit (Anxiousness), Nonlinearität (Nonlinearity) und Unverständlichkeit (Incomprehensibility) (ebd.).

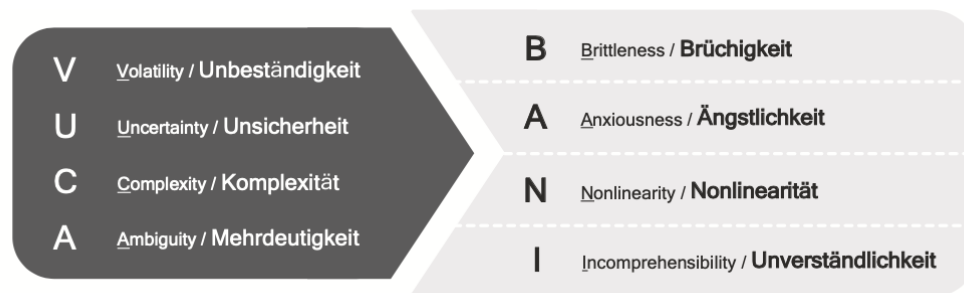


Abbildung 2 Aus VUCA wird BANI (Titzmann 2022, 61)

Die Abbildung zwei zeigt, wohin sich die einzelnen Komponenten von VUCA entwickelt haben.

Von der Unbeständigkeit zur Brüchigkeit: In einer volatilen Welt wird man mit bisher unbekannten Phänomenen oder instabilen Entwicklungen konfrontiert. Die rasante Expansion der Start-up-Szene, wie sie Unternehmen wie UBER oder Airbnb erfolgreich demonstriert haben, sowie die drastischen Schwankungen des Ölpreises die sich auf die globale Wirtschaft auswirken, sind nur einige Beispiele dafür. Die Pandemie und geopolitische Ereignisse, wie der Krieg in Osteuropa, verschärften diese Unbeständigkeit und ein Kollaps ganzer Systeme drohte. Diese gesteigerte, stete Unbeständigkeit wird im BANI-Framework als Brüchigkeit bezeichnet. „Diese Sprödigkeit ist eine Konsequenz permanenten Stresses, dem Systeme durch eine hohe Volatilität ausgesetzt sind“ (Titzmann 2022, 61).

Von der Unsicherheit zur Ängstlichkeit: Durch die Brüchigkeit und die hohe Unsicherheit wird die Welt beängstigender. Dies führt folglich zu einer Form der Paralyse, die die Kreativität und Handlungsfähigkeit hemmt. Der Einfluss der Medien, die in Echtzeit, unzensuriert und teilweise ohne Kontext, oft ohne oder mit verdrehtem Wahrheitsgehalt berichten (Fake News), verstärkt oder triggert diese Ängstlichkeit. (Titzmann 2022, 62, Stöttinger 2022).

Von der Komplexität zur Nonlinearität: Kausale Zusammenhänge sind in der VUCA-Welt eine Herausforderung. In einer nonlinearen Welt verstärkt sich diese Dynamik jedoch noch. Eine kleine Ursache kann „... ungeahnte, komplexe Konsequenzen nach sich ziehen – die manchmal erst viel später zutage treten“ (Stöttinger 2022). Die Auslöser dafür können im Nachhinein nur schwer abstrahiert werden. Ein Beispiel hierfür ist der

Klimawandel. Auch wenn der CO₂-Ausstoß drastisch reduziert wird, steigt dennoch die Temperatur weltweit in den nächsten Jahrzehnten (Titzmann 2022, 62).

Von der **Mehrdeutigkeit zur Unverständlichkeit**: Immer mehr Ereignisse und Entwicklungen lassen sich aufgrund der Komplexität nicht logisch erklären oder vollständig fassen. Enorme Datenvolumina und der Einsatz von künstlichen Systemen (Künstliche Intelligenz) arbeiten mit Logiken, die das menschliche Gehirn nicht mehr kognitiv begreifen oder erklären kann. Zudem hängt alles irgendwie zusammen und beeinflusst sich gegenseitig (ebd.).

Ob BANI eine Steigerung, Weiterentwicklung oder der Ersatz von VUCA ist, wird derzeit in der Management- und Unternehmensführungswelt noch diskutiert. Aufgezeigt wird durch diese beiden Frameworks und Arbeitswelt-Konzepte, in welchem Maße die Komplexität in den letzten Jahren in Unternehmen gestiegen ist und Führung ganzheitlicher betrachtet werden sollte. Gemeint ist damit, dass eine Führungskraft nicht nur als Rolleninhaber in einem abgeschlossenen System, dem Unternehmen, agiert, sondern dass auch äußere Umstände auf den organisationalen Kontext einwirken (ebd.).

Die Suchmaschine im Internet liefert bei der Suche nach dem Schlagwort „Führung“ eine Vielzahl von Texten, Lehrbüchern mit diversen Bewältigungsstrategien für die Herausforderungen der modernen Welt bis hin zu Anleitungen für die in den Arbeitsmarkt drängende Generation Z³. Umso schwieriger fiel die Auseinandersetzung mit und die Fokussierung in diesem Thema. Klargestellt werden sollte an dieser Stelle, dass sich dieses Kapitel mit der Führung von Mitarbeitenden im organisationalen Kontext beschäftigt.

Ob Führung oder Leadership, es besteht in der Übersetzung des Wortes „Führung“ vom Englischen in das Deutsche oder in der englischsprachigen Literatur kein Unterschied in der Bedeutung dieser beiden Wörter. Lüneburg (2019, 110) sieht dies anders. Er betont, dass der Begriff Leadership über den der Führung weit hinausgeht und sich durch die drei Stützen, **visionär zu sein** und bei den Teammitgliedern die Entschlossenheit zu befeuern, die **Vorbildrolle zu leben** und durch die Zufriedenheit aller in der Unternehmung befindlichen Partner (wie auch Kund:innen) den **Unternehmenswert zu steigern** und dadurch die Marktpitze zu erreichen und zu halten, unterscheidet.

„Es geht also um eine Haltung, die Führung mit ‚Spirit‘ darstellt: Mitarbeitende mit einbeziehen, begeistern für gemeinsame Ziele, Freude ausstrahlen, andere inspirieren und positiv beeinflussen. Ebenso Mitarbeitenden zu zeigen, dass die Übernahme von Verantwortung gut ist, dass Veränderungsprozesse keine Bedrohung, sondern eine Zukunftsorientierung sind“ (ebd.).

³ Als Generation Z werden laut Wikipedia die Personen bezeichnet, die in den Jahren 1997 bis 2012 geboren wurden.

Fuhrmann (2018, 2f) ist der Meinung, dass ein:e moderne:r Leader:in sein/ihr Team mit einer klaren Haltung anleitet, es sicher durch stürmische Zeiten manövriert und die Potenziale der Mitarbeitenden kennt, entfaltet und zielführend einsetzt. Der/die Leader:in ist ein:e Pionier:in und Forscher:in, der/die ein kreatives Umfeld innerhalb der Organisation schafft und dadurch Innovation ermöglicht und Höchstleistungen des Teams fördert. Helmold (2022, 1) präzisiert in seiner Definition aus der Betriebswirtschafts- und Organisationslehre Leadership sowie Führung als „den Prozess einer planenden, koordinierenden und kontrollierenden Leitung von Individuen und Gruppen in Organisationen oder Unternehmen. Leadership ist zielgerichtet und fokussiert auf die Erreichung der Unternehmensziele im Spannungsfeld der Führungskräfte und Mitarbeiter durch prozessuale, systematische und strukturierte Methoden und Verhaltensweisen“ (ebd.).

In seiner Auseinandersetzung mit dem Begriff Leadership, beschreibt Wagner (2018, 10, zitiert nach Yukl 2013, 7): „... influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.“ Führung bedeutet für ihn, Menschen in ihrem beruflichen Handeln dahingehend zu beeinflussen, dass sie verstehen und unterstützen, was, wie und warum etwas getan werden muss, um gemeinsame Ziele zu erreichen - sowohl im Kollektiv als auch individuell.

4.2 Was ist New Leadership?

Durch die genannten Herausforderungen an Führungskräfte entwickelten sich auch einige neue Führungsansätze. Die neuen Arbeitsformen, die sogenannten Digital Natives⁴ und das Home-Office unterstreichen die Notwendigkeit einer Veränderung der Arbeits- und Führungsweise. Ein Überbegriff für diese neuen Führungsweisen ist der Begriff New Leadership. Einige der viel diskutierten Ansätze, die häufig im organisationalen Kontext eingesetzt und in der Literatur genannt werden, sind „geteilte und verteilte Führung“, „systemische Führung“, „virtuelle Führung“, „agile Führung“ und „digitale Führung“, welche alle unter dem Begriff „New Leadership“ kategorisiert werden können. Charakteristisch für diese Ausprägungen sind ein hoher Demokratisierungsgrad (Partizipation der Mitarbeitenden) und eine von Vertrauen geprägte Kultur, in der selbstorganisierte Teams eigenverantwortlich Teile der Führung übernehmen. Dadurch überträgt die Führungskraft teilweise ihre Macht und Kontrolle an die Mitarbeitenden. Eine Begegnung auf Augenhöhe, über Hierarchieebenen hinweg, dominiert den Umgang miteinander (Helmold 2022, 8).

⁴ Ein Digital Native ist jemand, der oder die mit dem Internet und Informationstechnologien aufgewachsen ist und ein Leben ohne digitale Medien nicht kennt (Gabler Wirtschaftslexikon).

Für von Au (2020, 101f) fußt eine moderne Führungsphilosophie auf vier tragende Grundpfeiler, „die in der Grundidee zwar statisch, aber in der konkreten Ausgestaltung organisationsspezifisch und dynamischer Natur sind“ (zitiert nach von Au 2016, 13). Angelehnt an das „InLeaVe® New Leadership Modell“⁵ sind diese Grundpfeiler, **Beziehung, System, Partizipation** und **Sinn**.

- **Beziehung:** Führung wird als „Beziehungs- und Interaktionsphänomen“ gesehen. Führende und Geführte beeinflussen sich gegenseitig und lernen voneinander. In gleicher Weise ist die Einzigartigkeit des Einzelnen vordergründig und es beeinflussen vorhandene Menschenbilder, implizit wie auch explizit die Entstehung von Führungsansätzen.
- **System:** Die Organisation wird als Ganzes betrachtet und es wird weniger auf einzelne Elemente geachtet. Der Fokus liegt auf dem „holistischen Organisationssystem“ und der Unternehmenskultur. Führungsarbeit wird als facettenreich, komplex, unklar und dynamisch wahrgenommen.
- **Partizipation:** Eine autoritäre Führung wird vermieden, stattdessen sind Partizipation und Diversifizierung die gängigen Führungsprinzipien. Geteilte Führung wird bereits in den verschiedensten Ausprägungen umgesetzt.
- **Sinn:** Neurowissenschaftliche Erkenntnisse fließen in die Führungsarbeit ein und die Gesundheit der Mitarbeitenden wird nicht außer Acht gelassen. Werte nehmen einen großen Raum im Zusammenarbeiten ein und es wird achtsam geführt (ebd.).

New Leadership bedeutet, dass von Führungskräften nicht nur erwartet wird, dass sie sich auf ihrem jeweiligen Fachgebiet durch Spezialwissen auszeichnen, sondern auch, dass sie über soziale Kompetenzen verfügen. Sie sollten als Coach:in, Mentor:in und vor allem als Vorbild für ihre Mitarbeitenden fungieren (von Au 2020, 99, Helmold 2022, 9).

4.3 Anforderungen an Führungskräfte

Durch die dynamische, hochkomplexe Arbeitswelt, die durch die Digitalisierung in einem rasanten Tempo abläuft, stehen Führungskräfte neuen Herausforderungen gegenüber, die wiederum zu neuen Anforderungen führen. „Gute Führung“ in einer agilen, herausfordernden Zeit ist eng mit dem Eingehen und der Förderung von soliden unterstützenden Beziehungen unter Berücksichtigung der vier Eckpfeiler „Führungspersönlichkeiten, Mitarbeitende, Organisation und Gesellschaft“ verwoben (von Au 2020, 106). Gute Führung beginnt zudem mit der Führung von sich selbst. Die **Selbstführung** zeichnet sich durch die Fähigkeit der Selbstreflexion und -regulierung aus und fordert eine

⁵ InLeaVe = Institut für Leadership & Veränderung unter der Leitung von Prof. Fr. Corinna von Au.

ausgeprägte Achtsamkeit gegenüber sich und anderen. „Durch die (Selbst-) Reflexion der persönlichen Haltungen und Einstellungen erfahren die Führungspersönlichkeiten eine ausgeprägte Bewusstheit über ihre eigene Person ..., erweitern ihr Verhaltensrepertoire, um in unterschiedlichen Situationen und Kontexten situationsangemessen handeln zu können“ (Nowoczin 2012, 10, zitiert nach von Au 2020, 107). Die Ausprägung der Selbstreflexion kann in vier Stufen eingeteilt werden. Stufe null bezeichnet die Unfähigkeit zur Selbstreflexion aufgrund pathologischer Störungen wie beispielsweise einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung. Stufe vier hingegen beschreibt eine holistische und tiefergehenden Selbstreflexion, die durch regelmäßige Mediation und viel Übung erreicht werden kann.

Eine weitere Anforderung der Führungskräfte im New Leadership ist die **Achtsamkeit**. „Eine achtsame Haltung als Führungsprinzip beinhaltet zunächst einmal eine achtsame Wahrnehmung nach innen wie auch nach außen“ (ebd.). Durch das bessere Verständnis der eigenen inneren Welt, ist es der Führungskraft eher möglich, sich in die Mitarbeitenden hineinzuversetzen und Empathie zu empfinden. Dadurch kann sie in stressbelasteten und fordernden Situationen reflektiert, verantwortungsbewusst und selbstwirksam reagieren. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Mitarbeiter:innenbeziehung, die Unternehmenskultur und folglich auf die gesamte Organisation aus. Eine Führungskraft sollte in der Lage sein, wenn nötig, die Interessen der Mitarbeitenden über die eigenen zu stellen.

Digitale Führungskompetenz ist eine unerlässliche Fähigkeit im digitalen Zeitalter. Es geht darum, digitale Anwendungen zu kennen (explizites Wissen) und zu wissen, wann, wie häufig und in welchen Situationen sie sinnvoll eingesetzt werden können (implizites digitales Wissen). Zudem sollte es Führungskräften möglich sein, sich immer wieder auf neue digitale Anwendungen einlassen zu können (digitale Selbstwirksamkeit).

„Achtsame, reflektierte, generations- und kulturkompetente sowie digital gewandte Führungspersönlichkeiten wird es gelingen, Resonanz bei Einzelnen und auch im Team zu erzeugen, unabhängig davon, ob diese „vor Ort“ oder virtuell arbeiten“ (von Au 2020, 108).

4.4 Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass New Leadership eine Reihe von Vorteilen für die heutige, schnelllebige, disruptive Zeit, mit sich bringt. „Flexibel, dynamisch, agil und demokratisch sind die Attribute, die am häufigsten im Zusammenhang mit zeitgemäßer Führung genannt werden“ (Lippold 2019, 55). Diese neue Art der Führung kann

Unternehmen dabei unterstützen, eine „höhere Entscheidungsqualität, Kreativität, Agilität und damit gute Gewinne zu erreichen“ (ebd). Um in Zeiten schnell fortschreitender Digitalisierung mithalten zu können, ist es notwendig, Mitarbeiter:innen immer wieder zu motivieren, um dadurch die Produktivität und Kreativität zu steigern (Helmold 2022, 9). Dieser Paradigmenwechsel in der Mitarbeiter:innenführung birgt nicht nur Chancen, sondern auch Risiken. Meiner Meinung nach ist es wichtig, den neuen Führungsansatz kritisch zu hinterfragen, denn nicht jede:r will partizipativ und eigenverantwortlich arbeiten. In den Jahren als Personalverantwortliche in einem agilen Unternehmensumfeld machte ich immer wieder die Erfahrung, dass manche Menschen klare und schrittweise Anweisungen wollen und teilweise diese auch benötigen, um ihre Ziele zu erreichen. Sie sind mit der alleinigen Zieldefinition oft überfordert. Zudem ist es bedeutsam, eine Fehlerkultur zu etablieren, die Fehler zulässt und gegenseitiges Feedback wertschätzt. Leider haben nicht alle Organisationen Führungskräfte, die damit umgehen können oder eine Unternehmenskultur, in der dies möglich ist. Lippold (2021, 49f) sieht es als Risiko, Mitarbeitenden zu viel Mitspracherecht zu geben und stellt die kritische Frage, wie viel Demokratie in der Führung sinnvoll ist. Es sollte immer wieder kritisch hinterfragt werden, ob der Grad an Mitbestimmung dazu führt, erfolgreich zu sein oder hemmend wirkt. Nicht alle Organisationsmitglieder möchten Verantwortung übernehmen, sich an Entscheidungen beteiligen und überdurchschnittlich viel leisten. Es bedarf hier einer kritischen Organisationsanalyse und der Prüfung, ob der Führungsstil zur jeweiligen Organisationsform passt. Trotz der nachvollziehbaren Argumentation von Lüneburg (2019, 110), dass Leadership über den Begriff Führung hinausgeht, ist es meiner Ansicht nach unwesentlich, ob die Führungskraft als Leader bezeichnet wird. Solange die richtige Haltung, wie es Fuhrmann (2018, 2f) bezeichnet, die Führungskraft antreibt und den Führungsstil ausmacht.

5 Empirie

In diesem Kapitel werden das Unternehmen, die Führungskräfte und der Kontext, in dem das kollegiale Coaching stattgefunden hat, näher beschrieben. Es wird auf das Forschungsdesign und die Auswertungsmethode sowie auf die Begründung für deren Wahl eingegangen.

5.1 Partizipativer Forschungsansatz

Um die Forschungsfrage *„Inwiefern unterstützt kollegiales Coaching Führungskräfte im mittleren Management, die zuvor als Mitarbeiter:innen im Unternehmen tätig waren, in ihrer Rollenübernahme, -gestaltung sowie Entwicklung als Führungskraft?“* zu beantworten, wurde als Forschungsansatz die partizipative Forschung gewählt. Im Folgenden wird diese Methode näher erläutert und begründet, warum sie als die passendste Methode angesehen wurde.

Die partizipative Forschung wird als Supernym für Forschungsansätze verwendet, die die gesellschaftliche Realität partnerschaftlich erforschen und in Folge auf diese wirken.

„In der partizipativen Forschung stehen die Menschen, die an ihr teilhaben, im Mittelpunkt – ihre Perspektiven, ihre Lernprozesse und ihre individuelle und kollektive (Selbst-) Befähigung. Partizipative Forschung ist damit nie ein rein akademisches Unterfangen, sondern immer ein Gemeinschaftsprojekt mit nicht-wissenschaftlichen, gesellschaftlichen Akteuren“ (von Unger 2014, 2).

Bergold (2013, 1) bezeichnet Partizipation als einen demokratischen Begriff, in der alle Sichtweisen und Meinungen der Teilnehmenden akzeptiert und wertgeschätzt werden. Er weist darauf hin, dass es in der partizipativen Forschung um ein gemeinsames, abgestimmtes Handeln geht, in dem die „wissenschaftlichen Experten“, partnerschaftlich mit den „Experten der Lebenswelt“ die Ziele, Themen und Methoden der Forschung bestimmen. Die Grenzen zwischen Wissenschaft und Gesellschaft lösen sich auf oder verschwimmen. Von Unger (2014, 35, 38) spricht von drei wesentlichen Komponenten im partizipativen Forschungsdesign. Erstens, das **partnerschaftliche Einbeziehen von Personen aus Berufs- und Lebensrealitäten** in den Forschungsprozess. Damit werden die Beforschten gleichzeitig zu Co-Forscher:innen, wobei durch ein Partizipationsmodell unterschieden wird, inwieweit diese involviert sind (näheres dazu in Kapitel 5.4).

Der zweite Schlüsselaspekt sind die **Befähigungs- und Ermächtigungsprozesse** (Empowerment), bei der die Kompetenzen und das Wissen der Co-Forscher:innen einen

hohen Stellenwert einnehmen und im Unterschied zu anderen qualitativen Forschungsmethoden, der partizipative Forschungsansatz zur Weiterentwicklung dieser Kompetenzen und Wissensbestände beitragen will. Weiterbildungen in den verschiedensten Formen sind „ein integraler Bestandteil der partizipativen Forschungs- und Entwicklungsprozesse“ (ebd., 44). Vor allem durch die iterative Reflexion des eigenen Handelns sowie die Verschränkung der verschiedenen Sichtweisen von der partnerschaftlichen Kooperation und der empirischen Forschung entstehen neue Lern- und Befähigungsprozesse. Ein wesentlicher Teil der (Selbst)Befähigung und des Voneinander-Lernens ist Empowerment. Ohne die (Selbst)Ermächtigung riskiert man in der partizipativen Forschung die Instrumentalisierung oder Steuerung der Prozesse und beeinflusst dadurch das Ergebnis.

Die dritte und letzte bedeutende Komponente der partizipativen Forschung ist die **doppelte Zielsetzung**. Demnach zielt diese nicht nur darauf ab, die soziale Realität zu untersuchen, vielmehr sollte deren Veränderung das vorrangige Ziel sein. Obwohl die Weiterentwicklung und das Generieren von neuem Wissen wesentlich in der partizipativen Forschung sind, wird dem Entstehen von neuen Handlungsansätzen und -alternativen durch den iterativen Reflexionsprozess noch mehr Gewichtung beigemessen (ebd. 46). Die Berücksichtigung der Teilhabenden und deren Blickwinkel, Ansichten und Lebenswelten wirken direkt auf den Forschungsprozess. Bergold und Thomas (2012) betonen, dass eine sichere Umgebung von großer Bedeutung ist, in der ehrliche und kritische Meinungen zum Forschungsgegenstand sowie bisherige Erfahrungen ungeschönt geteilt werden können. Das Schaffen eines **vertrauensvollen Raums**, in dem kritische und abweichende Standpunkte Platz haben und gehört werden, fördert die Perspektivenvielfalt und führt zu neuen Erkenntnissen. Es geht nicht darum, „... einen konfliktfreien Raum herzustellen, sondern es sollte sichergestellt werden, dass die offengelegten Konflikte gemeinsam diskutiert und je nachdem gelöst oder zumindest als unterschiedliche Positionen akzeptiert werden können und dass eine gewisse Konflikttoleranz entsteht“ (ebd.).

5.2 Zielsetzung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung

„Mit dem Einsatz wissenschaftlich-empirischer Methoden wird versucht, die Ungewissheit, die über den zu untersuchenden Objektbereich besteht, in eine tendenzielle Gewissheit zu verwandeln“ (Lamnek, Krell 2016, 365).

Das Interesse, kollegiales Coaching gemeinsam mit meinen Kolleg:innen durchzuführen und damit eine persönliche und professionelle Weiterentwicklung zu ermöglichen, führte mich zum Studienansatz der partizipativen Forschung. Die „Betroffenen zu Beteiligten

zu machen“, war in meiner bisherigen Personalarbeit und auf meinem Weg zur Führungskraft ein wesentliches Maxime das mich begleitete und anleitete. Dieses Prinzip ist zugleich ein zentrales Element der partizipativen Forschung (Formann et al, 2019). Ich wollte untersuchen, ob kollegiales Coaching die Zusammenarbeit des Führungsteams und mit den Mitarbeiter:innen verbessert. Dabei haben wir uns folgende Fragen gestellt:

- Inwieweit stärkt und entwickelt kC die Reflexions- und berufliche Handlungskompetenz?
- Inwieweit erhöht professionelles Reflektieren die Wirksamkeit im Unternehmen und zu den Mitarbeiter:innen?
- Was bewirkt der Austausch über die beruflichen Herausforderungen und die dadurch eintretende Psychohygiene?

Um diese Fragen zu beantworten, wurde im Team eine Zielvereinbarung getroffen, wie in Abbildung drei dargestellt. Ich habe die Ziele vorformuliert und mit den Teilnehmer:innen besprochen und abgestimmt. Abschließend wurden sie von allen abgesegnet. Obwohl von Unger (2014, 54) darauf hinweist, dass die Einigung auf ein gemeinsames Ziel schwierig sein kann, waren die Ziele für das Forschungsvorhaben dieser Arbeit schnell gefunden und formuliert.

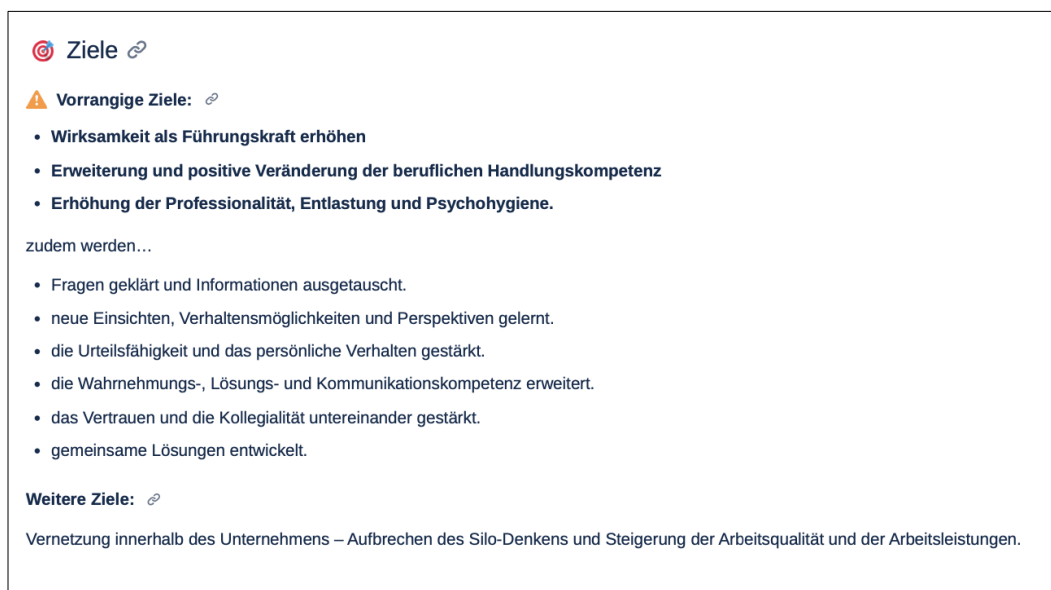


Abbildung 3 Ziele des kollegialen Coachings (Eigene Darstellung/Screenshot)

5.3 Vorstellung des Unternehmens

Das IT-Unternehmen wurde im Jahr 2017 als 100%iges Tochterunternehmen aus dem Mutterunternehmen ausgegliedert. Die Recruiting-Plattform, die es bereits seit 2008 als Website gab, wurde zur Gesellschaft mit beschränkter Haftung und bestand aus drei operativ tätigen Mitarbeiter:innen. Die Idee der Ausgründung bestand darin, sich auf ein

spezielles Geschäftsfeld zu konzentrieren, um Marktanteile zu gewinnen und eine höhere Marktdurchdringung zu erreichen. Zwei Mitarbeiter:innen folgten diesem sogenannten Spin-off⁶ und ein:e weitere:r wurde rekrutiert. Das Unternehmen wurde strategisch bis 2020 von der Muttergesellschaft geführt. Wie es für ein Spin-off üblich ist, waren die wirtschaftlichen und inhaltlichen Verbindungen zum Stammunternehmen eng verwoben und die Erwartungen an das neu gegründete Unternehmen sehr hoch. Der Auftrag bestand darin, erfolgreicher in diesem speziellen Geschäftsfeld zu werden und neue erfolgreiche Geschäftsmodelle zu identifizieren, auszuprobieren und zu evaluieren. Das Personalmanagement, die Buchhaltung und viele andere administrative Tätigkeiten wurden von Abteilungen der Muttergesellschaft organisiert. Die ersten zwei Jahre wuchs das Unternehmen bereits auf ungefähr zehn Mitarbeiter:innen an. Erst Anfang 2021 wurde eine Geschäftsführung für das Tochterunternehmen, das umsatzmäßig stark wuchs, eingestellt. Zuvor war der Chief Product Officer (CPO) des Mutterunternehmens für die Strategie und Leitung des Tochterunternehmens hauptverantwortlich.

Einige der neuen Geschäftsmodelle erwiesen sich als skalierbar und ausbaufähig. Um die Projekte und theoretischen Konzepte umzusetzen, war jedoch ein weiteres personelles Wachstum notwendig, weshalb weitere Personen eingestellt wurden. Mit der neuen Geschäftsführung und ihrer Strategie kam noch mehr Dynamik in den Berufsalltag der Mitarbeitenden. Nicht nur das starke Wachstum und die Orientierung an der Online-welt und die damit verbundene hohe Marktdynamik forderten viel Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, auch die neuen Herausforderungen durch die Pandemie waren für die Mitarbeiter:innen hoch. Drei bis vier Monate nach der Einstellung der Geschäftsführung wurde entschieden, die Bereiche Sales, Web-Development und Produktentwicklung klarer zu trennen und eine weitere Führungsebene einzuziehen. Drei der langjährigsten Mitarbeiter:innen wurden in eine Führungsrolle (Head of-Position) gehoben, um diese Bereiche und deren Mitarbeiter:innen zu leiten, zu steuern und voranzutreiben. Um sich mehr von der Muttergesellschaft abzugrenzen und unabhängiger in Entscheidungen sein zu können, hat das IT-Unternehmen beschlossen, bestimmte Bereiche wie Office, Personalmanagement und Marketing intern zu organisieren. Folglich wurden im Herbst 2021 die Bereiche Human Resources und Office Management aufgebaut. Anfang 2022 zählte das Unternehmen 20 Mitarbeiter:innen. Um Innovation zu fördern und eine noch klarere Abgrenzung zum Mutterunternehmen zu schaffen, wurde eine externe Brand-Agentur engagiert. Es wurde an einer neuen Kommunikations- und Markenstrategie sowie einem neuen Innen- und Außenauftritt gearbeitet. Gemeinsam mit ein paar

⁶ Ein Spin-off ist eine Organisationseinheit oder ein Geschäftsbereich, die aus bereits bestehenden Strukturen und von Mitarbeiter:innen aus dem Ursprungsunternehmen ausgegliedert wird. Es entsteht eine neue rechtliche Einheit, (...) „die Know-How und Mitarbeiter aus der Ursprungsorganisation bündelt und vielfach auch nach der Ausgliederung noch inhaltliche oder wirtschaftliche Verbindungen zur Mutterorganisation aufrecht erhält“. (Markgraf (o.A., Gabler Wirtschaftslexikon))

ausgewählten Mitarbeiter:innen und der Geschäftsführung wurden neben einer neuen Marke auch an einem neuen Wertekonstrukt gefeilt und dieses schrittweise eingeführt. Das Team wuchs auf 25 Mitarbeiter:innen an und seit Herbst 2022 gibt es neben dem Standort in Linz noch ein weiteres kleines Büro in Wien. Vier Mitarbeiter:innen arbeiteten zu dem Zeitpunkt vom Wiener Standort oder aus dem Home-Office. Der Rest arbeitete im Linzer Büro, das ursprünglich für ein Partnerunternehmen der Mutterfirma umgebaut wurde. Mit diesem Partnerunternehmen teilt man sich bis dato die Linzer und Wiener Büroräumlichkeiten.

Die Mitarbeitenden können ihre Arbeitszeit frei einteilen und wählen, ob sie von zu Hause oder im Büro arbeiten möchten. Es gibt keine verpflichtenden Bürotage. Die Schreibtische stehen in Großraumbüros und nur das Vertriebsteam, das am Standort Linz arbeitet, hat zwei extra, abgetrennte Büroräume. Als Rückzugsmöglichkeiten gibt es kleine Telefonboxen. Für große oder kleine Besprechungen stehen drei medial gut ausgestattete Meetingräume zur Verfügung. Für das leibliche Wohl stehen Kaffee, Tee, Milch und Sprudelwasser zur freien Entnahme bereit. Dienstags wird im Büro am Standort Linz gemeinsam gegessen, wobei die Kosten vom Unternehmen übernommen werden. Das Essen wird entweder bestellt oder von den Kolleg:innen frisch gekocht. Für die Wiener Kolleg:innen gibt es eine große Kantine, in der täglich gegessen werden kann. Das Unternehmen beteiligt sich mit einem wöchentlichen Beitrag an den Kosten.

Im Januar 2023 zeichnete sich ein Umsatzrückgang ab. Obwohl die Umsatzsteigerung im Vergleich zum Vorjahr weit über dem Niveau lag, blieb sie unter den Erwartungen der Geschäftsführung. Das mittlere Management, das zu diesem Zeitpunkt aus vier Personen bestand, überlegte sich neue Strategien und Pläne, um das Unternehmen sicher und ohne Personalverlust in die Zukunft zu manövrieren. In Kapitel 5.5 wird im siebten und achten Termin des kollegialen Coachings näher auf diese Situation eingegangen. Im Juni 2023 wurden aufgrund der anhaltenden schlechten Umsatzlage vier Mitarbeiter:innen gekündigt. Die Entscheidung wurde von der Geschäftsführung getroffen, um die laufenden Kosten zu reduzieren und die wirtschaftliche Stabilität zu sichern. Die betroffenen Personen kamen aus den Bereichen Office Management, People and Empowerment (meine Position), Web Development und Sales Management. Nach der Kündigung beschäftigte das Unternehmen 21 Personen, wobei die meisten im Bereich Webentwicklung und Vertriebsmanagement tätig waren.

Werte, Normen und Prinzipien des Unternehmens - Unternehmenskultur:

Das Unternehmen präsentiert sich auf der Website als jung, innovativ und kundenorientiert. „Transparenz“, „Innovation“ und „Fairness“ werden als Unternehmenswerte kommuniziert und es wird versucht, diese innerhalb des Teams und zu den Kund:innen hin

zu leben. Warum das Team es nur versuchen kann, liegt daran, dass völlige Transparenz in der Beziehung vom Management zum Team oder vom Team zu den Kund:innen nur schwer möglich ist. Die neuen, im Markenworkshop definierten Werte des Teams, wie Expertise, einfach, persönlich, tatkräftig, individuell, divers und frech spiegeln den Charakter des gesamten Teams wider.

„Wir sind vielfältig und setzen uns für Equality ein. Weil sie logisch ist, weil sie menschlich ist. Wir interessieren uns für Arbeitsmarktpolitik. Wir zeigen uns persönlich, wir setzen uns persönlich für vermeintlich gering geschätzte Gruppen ein. Wir sind also weltoffen, liberal, sozial und leistungsorientiert. Starke, bunte, freche Truppe. Wir kennen uns aus. Sind kompetent. Lösen schnell, packen an. Selbstbewusst. Frech und weltoffen. Respekt und Wertschätzung für alle. Und Teamwork, mit Spaß, so kommen wir weiter“ (aus dem Markenbooklet des beforschten Unternehmens).

Die gelebte Unternehmenskultur ist geprägt von Zusammenhalt, Offenheit und Wertschätzung. Die Mitarbeiter:innen schätzen die Kommunikation auf Augenhöhe über die Hierarchiegrenzen hinweg sehr. Viele im Team sind der Meinung, dass Entscheidungen fair getroffen und es versucht wird, dass alle fair behandelt werden. Durch die flache Hierarchie werden Entscheidungen schnell und unkompliziert getroffen. Ein kollegialer Umgang wird zwischen den Führungskräften und Kolleg:innen gepflegt. Die Führungskräfte, die vom Team als „Jobleader“ bezeichnet werden, sehen sich als Coach:innen, Unterstützer:innen, Ermöglicher:innen und auch als Mit-Unternehmer:innen. Sie bilden mit der Geschäftsführung (CEO) das Management und tragen die Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens mit und bringen sich engagiert ein. Es ist den Führungskräften wichtig, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich die Mitarbeitenden eigenverantwortlich und selbstorganisiert bewegen und zusammenarbeiten können. Die Führungskräfte konzentrieren sich darauf, die Stärken der Mitarbeitenden zu erkennen, auszubauen und zu fördern. Sie treffen Entscheidungen, innerhalb ihres Verantwortungsbereichs, der jedoch über die operativen Tätigkeiten nicht hinausgeht. Obwohl die Geschäftsführung Eigenverantwortung und strategische Mitarbeit von den Führungskräften fordert, kommt es immer wieder zu Mikromanagement und zu grundlegenden, strategischen Entscheidungen, die im Alleingang von der GF getroffen werden. Die vermeintliche Entscheidungsfreiheit und Partizipation bestehen nur im engen Wirkungsbereich der eigenen Abteilung. Alles darüber hinaus wird von der Unternehmensführung bestimmt und entschieden. Die Führungskräfte hatten trotz der volatilen und unvorhersehbaren finanziellen Entwicklung, die Unternehmensziele und die vorgegebene Strategie im Blick und ließen sich nicht entmutigen. Bereits Anfang 2023 erkannten die Jobleader der

Vertriebsbereiche, dass die vorgegebenen Umsatzziele und damit einhergehenden Vorgaben nicht erreichbar und umsetzbar wären. Dennoch vermittelten sie diese anschlussfähig und überzeugend an deren Mitarbeiter:innen.

5.4 Vorstellung der Teilnehmer:innen bzw. Co-Forscher:innen

Eine zentrale Komponente der partizipativen Forschung ist laut von Unger (2016, 38f) die Beteiligung der Co-Forscher:innen bzw. Partner:innen. Wie im Kapitel 5.1 bereits beschrieben, sind dies Akteur:innen aus der Lebens- und Arbeitswelt, die aktiv am Forschungsprozess beteiligt sind. Von Unger (2014, 35) nennt die Fragen, wer diese Akteur:innen sind und inwieweit diese am Forschungsprozess teilnehmen, als zwei zentrale Aspekte der partizipativen Forschung. Bei Entscheidungen, Untersuchungen und dem Verfahren sind sie mal mehr und mal weniger involviert (ebd.).

1 Übliche Form der Teilnahme (<i>compliant participation</i>)	Community-Mitglieder werden über die Studie aufgeklärt und geben ihr informiertes Einverständnis zur Teilnahme
2 Gesteuerte/gezielte Beratung (<i>directed consultation</i>)	Einzelne Community-Mitglieder werden gezielt um Rat gefragt, z.B. im Rahmen von Expert/innen-Interviews
3 Gegenseitige Beratung (<i>mutual consultation</i>)	Länger währende Zusammenarbeit von Wissenschaftler/innen mit Community-Mitgliedern, z.B. in Form eines Projektbeirates
4 Stärkende Partnerschaft (<i>empowering co-investigation</i>)	Gleichberechtigte Zusammenarbeit von Forscher/innen und Community-Partnern, z.B. in Form einer partizipativen Studie

Abbildung 4 Formen der Beteiligung (nach Chung und Lounsbury 2006, in von Unger 2014, 39)

Das für die vorliegende Forschung und dessen Struktur ideale Modell beinhaltet vier Formen der Beteiligung und wurde von Chung und Lounsbury (zitiert nach von Unger 2014, 38) entwickelt. Die Abbildung vier gibt einen zusammengefassten Überblick über die Ausprägung der Partizipation der Co-Forscher:innen. Es wird ersichtlich, dass die Form und Intensivität der Zusammenarbeit entscheidend sind, ob im Forschungsprozess von Teilnahme oder Teilhabe gesprochen werden kann. Chung und Lounsbury bezeichnen die „konforme Teilnahme“ (*compliant participation*), als niederschweligen Einstieg (erste Form) in die Forschung. Die Community-Mitglieder werden lediglich über die Studie informiert und aufgeklärt und nehmen an dieser anhand eines Fragenkatalogs teil. In der zweiten Form werden die Partner:innen anhand von Expert:innen-Interviews hinsichtlich der Ausrichtung der Untersuchung um deren Rat gefragt (*directed consultation*). Jedoch entscheiden die wissenschaftlichen Akteur:innen, ob sie diesen Rat annehmen und umsetzen. In der dritten Form kommt es zu einer längeren Zusammenarbeit zwischen den Community-Mitgliedern und den akademischen Forscher:innen (*mutual*

consultation), in der die Co-Forschenden zum Beispiel als Projektberater:innen über das ganze Projekt hinweg zur Verfügung stehen. Die Kontrolle wird dabei nicht aus der Hand der Wissenschaftler:innen gegeben. In der vierten Form kommt es zur partnerschaftlichen, gleichberechtigten Zusammenarbeit zwischen den beiden Seiten (empowering co-investigation), bei der kein Unterschied mehr zwischen der Entscheidungsbefugnis und Kontrolle besteht. Erst diese vierte Form entspricht der Beteiligung, wie es die partizipative Forschung vorsieht (von Unger 2014, 39).

Die Partizipation der Teilnehmenden für diese Forschungsarbeit schwankte zwischen der dritten und vierten Form der Beteiligung. Zwar waren die Co-Forscher:innen bis zur letzten Sitzung des kollegialen Coachings an der Beantwortung der Forschungsfrage beteiligt, jedoch hatte ich als wissenschaftliche Mitarbeiterin immer die Kontrolle über die Struktur und den Ablauf des Forschungsprojektes. Mein ungeplanter vorzeitiger Austritt aus dem Unternehmen und das damit verbundene vorgezogene Ende des Forschungsprozesses erforderte viel Flexibilität aller Beteiligten und führte dazu, dass eine partizipative Auseinandersetzung mit den Ergebnissen nicht mehr möglich war (siehe Kapitel 5.3 bis 5.5).

Wie bereits in Kapitel 3.2 beschrieben, handelt es sich bei kollegialem Coaching um ein Beratungsformat, bei dem sich eine Gruppe von mindestens sechs Personen aus ähnlichen Berufsfeldern trifft, um sich über ihre beruflichen Herausforderungen auszutauschen. Ein spezielles Merkmal dieser Beratungsform ist das Fehlen einer:er externen Berater:in, der oder die diesen Prozess begleitet. An dem Beratungssetting für diese Forschungsarbeit nahmen nur maximal vier Führungskräfte aus dem mittleren Management des in Kapitel 5.3 beschriebenen Unternehmens gleichzeitig teil. Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden betrug 35 Jahre. Lediglich eine Person hatte vor Beginn der Tätigkeit im IT-Unternehmen bereits mehrere Jahre Führungserfahrung gesammelt. Zwei Mitglieder des Forschungsteams kamen aus dem Mutterunternehmen, die drei anderen wurden extern rekrutiert. Die Gruppe zählte nie mehr als vier Personen in einer Sitzung, da eine Person nach drei Sitzungen ausgetreten war.

Im Folgenden werden die Teilnehmenden des kollegialen Coachings kurz vorgestellt. Um die Anonymität zu wahren, werden die Co-Forschenden in der Beschreibung, im Transkript und in der Auseinandersetzung mit den Ergebnissen als P(erson) 1-5 kodiert. Das Geschlecht der Teilnehmenden wird für das Forschungsinteresse als nicht relevant erachtet, weshalb auf die Angabe des Geschlechts verzichtet wird. Stattdessen wird die Bezeichnung „Person“ und somit nur die weibliche Form verwendet.

TN	Position	Dauer als FK im IT Untern.	Führungsspanne	Vorerfahrung als FK?
P1	Head of Tech	21 Monate	6 MA:innen	Nein
P2	Head of Sales Development & Customer Success	26 Monate	4 MA:innen	Nein
P3	Head of Product	26 Monate	8 MA:innen	Nein
P4	Head of People & Empowerment	10 Monate	2 MA:innen	ja
P5	Head of Sales and Key Account	6 Monate	2 MA:innen	ja

Tabelle 1: Führungsrollen der Co-Forscherinnen – eigene Darstellung

P1 wurde kurz nach Gründung des Unternehmens als Webentwicklerin eingestellt und war eine der langjährigsten Mitarbeiter:innen zum Zeitpunkt der Übernahme der Führungsverantwortung. Als Head of Tech hatte sie zum Zeitpunkt des ersten kollegialen Coachings acht direkte Mitarbeiter:innen, die für die reibungslose Nutzung der Website und die technische Umsetzung der Produkte verantwortlich waren. Das Team bestand aus Mitarbeiter:innen, die größtenteils im Home-Office arbeiteten und auf die Standorte Wien und Linz verteilt waren. P1 verließ das Unternehmen im Februar 2023 und stieg somit nach drei Sitzungen aus dem Forschungsprozess aus.

P2 wurde kurz nach Gründung des IT-Unternehmens eingestellt und entwickelte sich von der Business Development Managerin zur Head of Sales Management. Ihre Rolle wurde Anfang 2023 aufgrund der breiten Führungsspanne aufgeteilt. Zu Beginn des kollegialen Coachings hatte sie sechs Mitarbeiter:innen und war für den gesamten Vertrieb verantwortlich. Mit Februar 2023 übernahm eine ihrer Mitarbeiter:innen einen Teil ihres Teams und das Sales Management wurde auf Sales Development und Customer Success (Vor- und Nachbetreuung der Kund:innen) und Sales and Key Account Management (Gewinnung und Beratung von Kund:innen) aufgeteilt. Das Team Sales Development und Customer Success wurde P2 zugewiesen. Gemeinsam mit vier Mitarbeiter:innen war sie für die Terminvereinbarung mit neuen potenziellen Kund:innen und der Pflege von bestehenden Kund:innenbeziehungen verantwortlich. Alle vier Mitarbeiter:innen hatten ihre Arbeitsplätze in Linz und arbeiteten auch teilweise aus dem Home-Office.

P3 wurde bereits für das Mutterunternehmen rekrutiert und ging bei der Gründung in das neue Tochterunternehmen mit. Zuvor als Web Developerin tätig, entwickelte sich P3 zur Produktmanagerin und mit Gründung des mittleren Managements zur Leitung des Produktteams. Als Head of Product war P3 mit ihren zwei Mitarbeiter:innen, die in Linz, Wien oder dem Home-Office arbeiteten, für die Produktentwicklung verantwortlich. Durch die Kündigung von P1 wurde die Verantwortung für das Web Development Team P3

zugewiesen. Am Ende der Forschungsphase führte P3 ein Team von zehn Personen. Im Juni 2023 musste eine Mitarbeiter:in aus dem Development das Unternehmen verlassen.

P4 war nicht nur „Expertin der Lebenswelt“, sondern auch „wissenschaftliche Expertin“ und Autorin der vorliegenden Arbeit. Wie P3 arbeitete sie bereits im Mutterunternehmen und wurde im November 2021 nach ihrer Karenzierung beim beforschten Unternehmen als Mitarbeiterin im HR eingesetzt. Im Oktober 2022 übernahm sie die Rolle als Führungskraft (Head of People and Empowerment) und war für zwei Mitarbeiter:innen am Standort Linz verantwortlich. Davon unterstützte sie ein:e Mitarbeiter:in bei allen Personalthemen und ein:e weitere:r war für das Office Management verantwortlich. Im Juni 2023 erhielt sie die Nachricht, dass sie und der/die Mitarbeiter:in im Office Management das Unternehmen aus finanziellen Gründen verlassen müssen.

P5 wurde im Frühjahr 2022 als Sales Managerin für das Team von P2 eingestellt. Im Februar 2023 übernahm P5 die Rolle des Head of Sales and Key Account Management. Sie nahm zum Zeitpunkt der Einstellung bereits einige Jahre Erfahrung als Führungskraft mit. Mit März wurde P5 Teil der Forschungsgruppe und war für zwei Mitarbeiter:innen, die beide am Standort Linz arbeiteten, verantwortlich. Im Juni 2023 wurde ein:e Mitarbeiter:in aus ihrer Abteilung gekündigt.

5.5 Forschungsprozess

Vorbereitungsphase: Zu Beginn wurde die Geschäftsführung kontaktiert und über die Möglichkeit informiert, kostengünstig kollegiales Coaching mit den Führungskräften durchzuführen. Bis auf einen psychometrischen Persönlichkeitstest, der das Arbeitsverhalten sichtbar macht, und einem anschließenden Coachinggespräch über die Ergebnisse, hatten die Führungskräfte noch keine Weiterbildung erhalten. Nach dem Einverständnis der GF wurde das Format im Oktober 2022 dem Führungskreis vorgestellt.

Die Rahmenbedingungen sahen mindestens sechs Sitzungen vor, welche einmal im Monat in einem Seminarraum außerhalb der Büroräume stattfinden sollten. Eine Sitzung bestand aus zwei Einheiten von je 45 Minuten. Es wurde vereinbart, dass es für alle Teilnehmenden eine gewinnbringende Beratungssituation werden sollte (siehe Zielsetzung in Kapitel 5.2).

Umsetzungsphase: Um den Prozess übersichtlich darzustellen, werden die Termine in einer Tabelle dargestellt:

	Inhalt	Datum	TN:innen	Ziel
1. Termin	Vorstellung koll. Coaching	10/2022	5 Personen (inkl. GF)	TN:innen gewinnen
2. Termin	Kick-off und Themen	11/2022	4 Personen	Einführung/Planung & Themen
3. Termin	Beratung	12/2022	4 Personen	Wiederholung & Beratung
4. Termin	Beratung	01/2023	4 Personen	Beratung
5. Termin	Beratung und Abschied	02/2023	4 Personen	Beratung & Abschluss
6. Termin	Neubeginn und Beratung	03/2023	4 Personen	Beratung & Rahmenbed.
7. Termin	Beratung	06/2023	3 Personen	Beratung
8. Termin	Abschluss	07/2023	4 Personen	Ergebnissicherung

Tabelle 2: Termine im Forschungsprozess – eigene Darstellung

Nachfolgende wird der Forschungsprozess beschrieben und auf wichtige Aspekte, dem Rahmen und die Inhalte eingegangen.

Insgesamt nahmen fünf Personen am kollegialen Coaching teil, wobei das Forschungsteam in den Sitzungen nie mehr als vier Personen zählte. Grund dafür war die Kündigung einer Führungskraft, die das Unternehmen Ende Februar 2023 verließ. Mit März kam eine neue Führungskraft hinzu, welche zuvor als Sales Managerin im Unternehmen tätig war.

Die Verlaufsbeschreibungen der einzelnen Termine erfolgen aus der Ich-Perspektive der Forscherin, die zugleich Teilnehmerin des kC ist:

1. Termin – Vorstellung und Gewinnen von Teilnehmenden: In einem wöchentlichen Management Meeting wurde das Konzept des kollegialen Coachings von mir vorgestellt. Auf sechs Power-Point-Folien führte ich die Vorteile des kollegialen Coachings an und benannte die Gründe (Forschungsarbeit und Möglichkeit der Führungskräfteentwicklung) dafür. Die Kolleg:innen waren schnell überzeugt und mussten nicht lange dazu überredet werden. Zudem waren keine Fragen am Ende der Präsentation offen oder Skepsis vorhanden, sondern sie verließen sich ganz auf meine Expertise.

2. Termin – Rahmenbedingungen- Beratungsablauf - Themen: Knapp einen Monat später traf sich die Forschungsgruppe in externen Räumlichkeiten zum Kick-Off. In diesem Termin sagte P1 eine Stunde vor Beginn ab, da es ihr gesundheitlich nicht gut ging. Nachdem P1 aber fit genug war, um zu arbeiten, entschieden wir uns, sie online hinzuzuholen. Im hybriden Setting vereinbarten wir die Rahmenbedingungen für uns als Team und legten die Themen für die kommenden Sitzungen fest. Jede Person notierte, was ihr in der Zusammenarbeit und für das Setting sowie für die Zielerreichung wichtig ist. Die Rahmenbedingung für die Zusammenarbeit und um einen sicheren Raum zu gewährleisten, waren demnach: Verschwiegenheit, Abgeschlossenheit, Offenheit, Vertrauen, Wertfreiheit, Wertschätzung, Pünktlichkeit und Verbindlichkeit. Eine Absage sollte immer so bald wie möglich kommuniziert werden (siehe dazu Abbildung fünf).



Abbildung 5 Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit (Flipchart aus Sitzung)

Weiters wurden in diesem Termin alle Teilnehmenden auf einen einheitlichen Wissensstand über das Konzept und die Methodiken von kollegialem Coaching gebracht. Dies beinhaltete die fünf Phasen einer Beratungseinheit (siehe Abbildung sechs) und die einzelnen Rollen. Die Beratungsphasen wurden von mir in Absprache mit meiner Lehrsupervisorin geringfügig geändert und wichen von der Struktur, wie in Kapitel 3.4 angeführt, ab. Die Beratungsphasen hatten nur fünf statt sechs Schritte. Der Grund dafür war, dass mit den Kolleginnen vereinbart wurde, dass ich in den ersten Sitzungen, aufgrund meiner Beratungserfahrung, die Moderation übernehmen würde. Deshalb ist die Casting-Phase, die Ryschka, Tietze et al (2011, 116) in ihrer Tabelle in Abbildung eins erwähnen, nicht mehr relevant. Dadurch ersparten wir uns die empfohlene zeitaufwändige Einschulung (siehe dazu Kapitel 3.4 und 3.7). Zwischen der Spontanerzählung/Berichtphase wurden die Resonanzphase und die Berater:innen-Konferenz eingefügt. Meine Lehrsupervisorin empfahl, diese beiden Phasen hinzuzufügen, um den Prozess zu verlangsamen und sicherzustellen, dass die Berater:innen den geschilderten Fall richtig verstehen.

Phasen:	
1. Berichtphase:	Coachee stellt die Situation und den Kontext dar. Berater:innen-Team (kurz B-Team) hört aufmerksam zu. (Coachee ist Teil der Runde)
2. Resonanzphase:	B-Team kurzes Brainstorming → Gefühle, erste Assoziationen, ... hat das B-Team alles richtig verstanden? KEINE LÖSUNGEN! KEINE THEMENBEARBEITUNG. (Coachee außerhalb der Runde) Coachee am Ende: Wichtigsten Aspekte daraus.
3. B- Konferenz:	B-Team analysiert: WURUM geht es? Unterschiedliche Blickwinkel! (Coachee außerhalb der Runde) Coachee am Ende: Formuliert die SCHLÜSSELFRAGE
4. Kreative Phase:	B-Team entwirft zur Schlüsselfrage Handlungsmöglichkeiten für Coachee. (Coachee außerhalb der Runde) Coachee am Ende: Auswahl aus den Handlungsmöglichkeiten (1,2,3)
5. Reflexion/Sharing:	Alle gemeinsam: WIE WAR DER PROZESS? Gab es „Trittbrettfahrer“ bei Inhalten? (Coachee wieder Teil der Runde)

Abbildung 6 Phasen von kollegialem Coaching (eigene Darstellung in Anlehnung an Tietze 2011)

Eine weitere Anpassung des Ablaufs war die Streichung der Methodenauswahl. Um die Beratungseinheiten so einfach wie möglich zu gestalten, orientierten wir uns an den Basismethoden, wie sie in Abbildung sieben aufgelistet sind, und folgten dem natürlichen Sprach- bzw. Beratungsverlauf.

Methode	Ziel	Beratungsfokus	Leitfrage
Brainstorming	Lösungsideen für den Fallerzähler sammeln	lösungsorientiert	Was könnte man in einer solchen Situation alles tun?
Kopfstand-Brainstorming	Ideen in die Gegenrichtung der Schlüsselfrage produzieren	lösungsorientiert	Wie könnte der Fallerzähler die Situation verschlimmern?
Ein erster kleiner Schritt	Den Anfang für einen Lösungsweg finden	lösungsorientiert und strukturierend	Was könnte der nächste kleine Schritt für den Fallerzähler sein?
Gute Ratschläge	Empfehlungen für den weiteren Lösungsweg zusammentragen	lösungsorientiert	Welche Ratschläge habe ich für den Fallerzähler?
Resonanzrunde	Feedback in Bezug auf die Spontanerzählung	Anteil nehmend	Was löst die Fallerzählung bei mir an inneren Reaktionen aus?

Abbildung 7 Auszug aus Basismethoden (Tietze 2010, 106)

Jede Teilnehmerin wurde von mir aufgefordert, Themen für die nächsten Sitzungen zu überlegen und mit einem aussagekräftigen Blockbuster-Namen zu titulieren und anschließend zu präsentieren. Es durfte jedoch nicht mehr dazu erzählt werden und eine weitere Voraussetzung war, dass die Inhalte des Falles und die Bezeichnungen des Blockbusters zusammenpassten. Die Teilnehmenden setzten sich somit gleich mit

möglichen Themen auseinander und wir konnten in den kommenden Sitzungen schneller in die Beratungsphase einsteigen. Eines der Themen hieß zum Beispiel „Die Schöne und das Biest“. Anschließend wurden die Fälle aus der Praxis nach Dringlichkeit sortiert und Termine für die nächsten Sitzungen vereinbart. Ich betonte abschließend, dass Störungen immer Vorrang haben und akute Situationen priorisiert werden.

3. Termin – Wiederholung – Beratung: In diesem Termin wurden die Rahmenbedingungen, die Phasen und die Rollen im kollegialen Coaching nochmals wiederholt und anschließend zwei Beratungseinheiten, mit den geplanten Themen durchgeführt.

4. Termin – Beratung von zwei Fällen: Das Vertrauen innerhalb der Forschungsgruppe war bereits spürbar gewachsen und wurde sichtbar durch die kurze Aufwärmphase. Wir waren schnell in der Beratungsphase. Nur mit der Reihenfolge der Phasen kamen wir noch nicht ganz zurecht. Die Absicht, den Prozess durch die zweite und dritte Phase zu verlangsamen, war erfolglos. Stattdessen führte sie zu Verwirrung und Unklarheit. Jedoch hatte es einen Vorteil für die Beraterinnen, die noch keine Erfahrungen mit Reflektionsprozessen hatten.

5. Termin – Beratung und Abschluss: In dieser Sitzung wurden nicht wie geplant, zwei Beratungseinheiten durchgeführt. Da P1 das Unternehmen verließ, wurde sie verabschiedet und gemeinsam mit ihr die bisherigen Ergebnisse des kollegialen Coachings gesichert. Die Fragen, was wir uns aus den ersten drei Beratungs-Sessions mitgenommen haben und welche Vorteile uns durch das kollegiale Coaching brachte, ergaben folgende Antworten: Es wurden gemeinsam neue Lösungen entwickelt, Perspektiven haben sich erweitert und weitere Blickwinkel kamen hinzu, neue Erkenntnisse über die Mitarbeiter:innenführung wurden generiert, durch den „Safe Space“ für die Themen wurde das Vertrauen zueinander gestärkt, Entschleunigung durch extra Zeit, usw.

Die Ergebnisse dieser Zwischenbilanz decken sich mit den Ergebnissen der generalisierenden Analyse in Kapitel 5.9.3.



Abbildung 8 Sicherung der Zwischenergebnisse (Flipchart aus Sitzung)

Abschließend wurde in der Gruppe einstimmig beschlossen, P5, die im April die Führungsrolle neu übernahm, in die Runde aufzunehmen.

6. Termin – Neubeginn – Beratung: Vor dem sechsten Termin wurde P5 von mir in einem persönlichen Termin gefragt, ob sie am kollegialen Coaching teilnehmen möchte und zu den Inhalten und Details der Beratungsmethode informiert und geschult.

Im sechsten Termin vereinbarten alle Teilnehmenden die Rahmenbedingungen neu und gingen nochmals auf die einzelnen Beratungsphasen und die einzelnen Rollen ein. Die neu vereinbarten Rahmenbedingungen waren: Safe Space, Unvoreingenommenheit, Vertrauen, Verschwiegenheit, Abgeschlossenheit, Mut, Offenheit, Ehrlichkeit, Wertschätzung, Augenhöhe, Partizipation, Authentizität, Verbindlichkeit, pünktlich und planbar (siehe dazu auch Abbildung neun).

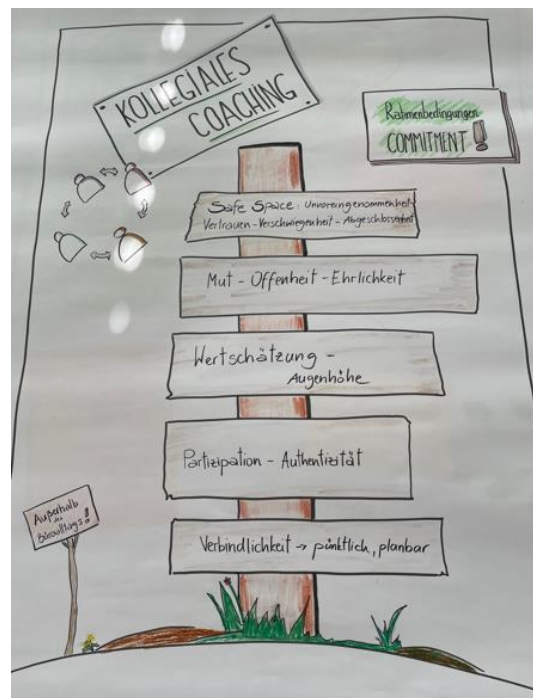


Abbildung 9 Rahmenbedingungen der neuen Forschungsgruppe (Flipchart aus Sitzung)

Die Themen/Fälle wurden wieder mit aussagekräftigen Namen titulierte und jede Person hatte die Möglichkeit, zwei Fälle einzubringen. Die Termine sollten, wenn möglich außerhalb des Büroalltags stattfinden und die Absagen wieder so bald wie möglich bekannt gegeben werden. Dieses Mal wurden die Themen noch nicht gereiht und auch noch keine Folgetermine für die Sitzungen vereinbart. Ein Fall wurde in der zweiten Einheit eingebracht, wobei dieses Mal nicht ich die Moderation übernahm, sondern diese Rolle P2 innehatte. Auffällig war, dass der Ablauf nicht so strukturiert und reibungslos verlief wie in den vorherigen Sitzungen. Das lässt sich meiner Meinung nach darauf zurückführen, dass erstmals die Rolle der Moderation wechselte und eine neue Person in der Gruppe war. Zudem war P5 erst seit wenigen Monaten im Unternehmen und man kannte sich daher in der Zusammenarbeit noch nicht so gut. Das Vertrauen untereinander musste erst aufgebaut werden.

7. Termin – Störungen haben Vorrang: Aufgrund der schwierigen Situation im Unternehmen (siehe dazu Kapitel 5.3) war die Terminfindung sehr schwierig und aufwändig.

Alle Personen waren mit Terminen eingedeckt. Vor allem die Personen aus den Vertriebsabteilungen hatten viele Termine und spürbaren Druck. Trotz langem Suchen nach einem gemeinsamen Termin, sagte P5 kurzfristig ab. Somit waren in dieser Sitzung nur drei Teilnehmer:innen anwesend. In der Vorbereitung für diesen Termin stieß ich in der Literatur auf drei Fragen, die Lippmann (2017, 196) als Einstieg in die Beratungsphase empfiehlt:

- Wie geht es mir (privat/beruflich)?
- Rest vom letzten Mal, der noch übrig ist?
- Was hat heute Vorrang?

Alle drei Fragen waren von großer Bedeutung in dieser Sitzung, da einige der Teilnehmer:innen nicht nur beruflich, sondern auch privat mit schweren Themen zu kämpfen hatten. Die dritte Frage, was heute Vorrang hat, führte zu einem anderen Ablauf der Sitzung. Ganz nach dem angekündigten Motto: „Störungen haben Vorrang“, standen die vorherrschenden, schwierigen finanziellen Umstände der Organisation und die damit einhergehenden, möglichen Kündigungen von Mitarbeiter:innen, im Vordergrund. Wir beschäftigten uns mit der Schlüsselfrage: „Wie gehen wir mit Personalfreisetzungen um?“ Gemeinsam entwickelten wir einen Maßnahmenplan und definierten mögliche Handlungsoptionen, um die Geschäftsführung mehr zu unterstützen und die Kündigungen doch noch abzuwehren.

8. Termin: Abschluss – Auswirkungen des kollegialen Coachings: Dieser Termin fand nach den ersten Kündigungen der Organisation statt. Der Umstand, dass auch ich das Unternehmen verlassen musste, führte zu einer vorzeitigen und überstürzten Beendigung des kollegialen Coachings und des partizipativen Forschungsprozesses. Die Sitzung fand daher im Schrebergarten von P5 statt. Die Ergebnisse aus den sieben Beratungssitzungen wurden in Einzelarbeit reflektiert. Als Unterstützung bekamen alle Personen folgende vier Fragen zur Beantwortung mit:

- Was hat mir kollegiales Coaching gebracht?
- Was hat es mir nicht gebracht?
- Wo habe ich mich verändert - als Führungskraft und als Person?
- Was hat sich im Team verändert?

Mit diesen Fragen zogen sich die Forscher:innen zurück. Anschließend wurden im Plenum die Antworten präsentiert und Bilanz über die Vor- und Nachteile des kollegialen Coachings gezogen.

5.6 Begründung für die Wahl der Auswertungsmethode

In der partizipativen Forschung werden die Co-Forscher:innen üblicherweise auch an der Phase des Auswertens beteiligt. Die Auswertungsmethode ist dabei irrelevant,

solange eine Beteiligung der Co-Forscher:innen gegeben ist, diese dem Projekt entsprechen und eine gemeinsame, kritische Reflexion der Beteiligten ermöglichen. Von Unger (2014, 61) verweist auf Nind (2011), die Verfahren in „... formale und weniger formale, strukturierte und unstrukturierte, solche, bei denen die Co-Forscher/innen extra geschult werden, und solche, bei denen das nicht der Fall ist (trained vs. untrained), sowie explizite und implizite Ansätze“ einteilt. Zudem postuliert Nind, dass die Auswertungsverfahren auf den Forschungskontext und die Forscher:innen abgestimmt sein sollten. Es geht darum, gemeinsame Reflexion in den methodischen Verfahren zu ermöglichen.

„Im Mittelpunkt steht die Frage: Welche Verfahren eignen sich, um in dem jeweiligen Kontext mit den verfügbaren Mitteln die Ziele zu erreichen und die Forschungsfragen zu beantworten? Die Methoden sollten nicht nur – wie bei qualitativer Sozialforschung allgemein üblich (Flick et al. 2004) – dem Forschungsgegenstand angemessen sein, sondern auch den beteiligten Co-Forscher/innen entsprechen“ (ebd. 56).

Zu Beginn des Forschungsprozesses für diese Arbeit wurde davon ausgegangen, dass das partizipative Forschungsdesign gemeinsam mit den Co-Forscher:innen umgesetzt werden kann. Leider wurde durch das vorzeitige Beenden der beruflichen Zusammenarbeit (wie bereits in Kapitel 5.3 und 5.4 erwähnt), ein gemeinsamer iterativer Reflexions- und Auswertungsprozess nicht mehr möglich. Daher habe ich mich im achten und letzten Termin darauf konzentriert, die Ergebnisse des kollegialen Coachings mit den Beteiligten zu erarbeiten und anschließend darüber zu diskutieren.

5.7 Datenerhebung durch qualitatives narratives Interview

Das Datenerhebungsverfahren für die vorliegende Arbeit orientiert sich an dem qualitativen narrativen Interview mit mehreren Personen. Das narrative Interview ist eine Form des qualitativen Interviews, bei dem die Gesprächspartner dazu aufgefordert werden, über das genannte Thema ausführlich zu erzählen und dabei ihre Lebenserfahrung einfließen zu lassen (Lamnek, Krell, 2016, 338ff). Das narrative Interview, das hauptsächlich und überwiegend in Erzähltexte durch die Befragten abläuft, wird in fünf Phasen gegliedert: Erstens in die **Erklärphase**, in der die Interviewten über die Besonderheiten des narrativen Interviews informiert worden sind. Zum Beispiel, dass die Anonymität der Aufzeichnung gewahrt wird. Die zweite Phase ist die **Einleitungsphase**. In dieser Phase wird durch verschiedene Hilfsmittel der Interviewte eingeladen zu erzählen. Dazu zogen sich in einem ersten Schritt alle vier Teilnehmenden bzw. Co-Forschenden (inkl. mir) mit vier vorbereiteten Fragen und Dokumentationsmaterial in eine Einzelarbeit zurück. Die Aufgabe bestand darin, die Antworten visuell darzustellen oder sie auf einem Blatt Papier

zu notieren. In der dritten Phase, der **Erzählphase**, präsentierten und begründeten sie ihre Antworten jeweils vor der Gruppe. In dieser Phase agierte ich gleichzeitig als Interviewerin und als Befragte. Als Interviewerin achtete ich auf den Erzählfluss der Teilnehmenden und vermied es nachzufragen. Erst in der nächsten Phase, der **Nachfragephase** wurden Unklarheiten und Fragezeichen zu den Erzählungen versucht zu klären. Die **Bilanzierungsphase** bildete den Abschluss. In dieser Phase wurden die drei größten Wirkfaktoren des kollegialen Coachings ausgearbeitet und es wurde kritisch hinterfragt, ob es Themen gab, die im Rahmen des kollegialen Coachings nicht angesprochen werden konnten (ebd.).

Laut Lamnek und Krell (2016, 340) lässt sich diese einfache Struktur „spiralförmig im Sinne einer Addition der Phasen weiterentwickeln, wenn nach Abschluss eines Gegenstandsbereiches ein neuer [sic] Topic angesprochen wird“. Durch die Reaktion und das Auftreten von Fragen in der Gruppe, passierte das einige Male während des gesamten Interviews.

5.8 Datenerfassung

Das Interview wurde am achten Termin durchgeführt und mit einer Audio-App aufgenommen. Das Datenmaterial umfasst zwei Audiodateien. Die erste Sequenz hat eine Länge von 25,36 Minuten und die zweite Sequenz hat eine Länge von 32,10 Minuten. Beide Audiodateien wurden durch die Online-Transkriptions-Software „transkriptor.com“ transkribiert. Die Tertiärdaten wurden von mir zur besseren Lesbarkeit und aufgrund des gesprochenen Dialektes der Teilnehmenden in ein „reines“ Hochdeutsch geglättet. Da es für das Untersuchungsinteresse nicht wesentlich war, die gesamten Audiodateien zu transkribieren, wurden Teil-Transkripte angefertigt. Unwesentliche Textpassagen und Wortmeldungen, die nichts mit der Beantwortung der vier Fragen oder dem Forschungsinteresse zu tun hatten, wurden entfernt. Es wurden demnach „nur die für das Forschungsproblem besonders relevanten Interview- oder Diskussionspassagen wortwörtlich verschriftlicht und die sonstigen Gesprächspassagen ... in eigenen Worten zusammengefasst“ (Döring 2023, 575). Dabei wurde auf die Richtlinien der Verschriftlichung, wie es bei Döring (2023, 362) aufgelistet wird, geachtet:

- Einfacher Zeilenabstand,
- Leerzeile einfügen, sobald der Sprecher wechselt,
- Leerzeile einfügen bei Themenwechsel,
- Kennzeichnung der Sprecher:innen durch Großbuchstaben und Doppelpunkt,
- Seiten des gesamten Textes durchnummerieren (ebd.).

5.9 Datenauswertung

Lamnek und Krell (2016, 379ff) stellen zwei Auswertungsverfahren vor, die sich für die qualitative Forschung eignen: die interpretativ-reduktive und die interpretativ-explikative Form. Da die interpretativ-explikative Form zu detailliert wäre und die Erfassung latenter Bedeutungen für diese Arbeit nicht wesentlich ist, wird die interpretativ-reduktive Auswertungsform herangezogen. Gemäß Lamnek und Krell (ebd.) werden die einzelnen Schritte in vier Phasen unterteilt: Transkription, Einzelanalyse, generalisierende Analyse und Kontrollphase.

5.9.1 Transkription

In dieser Phase wurde das umfangreiche Material in eine lesbare und leicht verständliche Form gebracht. Wie bereits in Kapitel 5.8 beschrieben, wurde dazu die Audiodatei in Anlehnung an den Regeln von Döring (2023, 362) teiltranskribiert. Anschließend wurde das Teil-Transkript mit den Audioaufnahmen, wo es notwendig war, nochmals verglichen und anonymisiert. Das Teil-Transkript wurde erneut überarbeitet, um Widersprüche, Unklarheiten und Inkonsistenzen zu beseitigen (Lamnek, Krell 2016, 380).

5.9.2 Einzelanalyse

Der nächste Schritt beinhaltete die Auswertung der einzelnen Interview-Sequenzen. Dazu wurden die Antworten auf die Fragen, die zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen sollten, herangezogen. Um das Material zu reduzieren und zu verdichten, wurden unwichtige Details entfernt und aussagekräftige Passagen aus dem Teil-Transkript entnommen. Dadurch entstand ein stark gekürzter und konzentrierter Text. Die einzelnen Interviews wurden unter Berücksichtigung des Gesamttextes wertend kommentiert und die Besonderheiten des jeweiligen Interviews charakterisierend herausgearbeitet (ebd.).

5.9.3 Generalisierende Analyse

In der dritten Phase wurden alle Interviews als Gesamttext ausgewertet, um allgemeine theoretische Erkenntnisse zu gewinnen. Zunächst wurde nach Gemeinsamkeiten gesucht, in denen sich die Interviewten teilweise oder ganz einig waren. Anschließend wurden Unterschiede zwischen den Interviews gesucht und die inhaltlichen Differenzen herausgearbeitet. In weiterer Konsequenz wurden die ermittelten Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufgearbeitet, um mögliche Syndrome und grundlegende Tendenzen zu identifizieren, die für einige oder alle Befragten zutreffen könnten (ebd. 381). Zu dieser Phase wurde auch die erste Ergebnissicherung des kollegialen Coachings, aus dem fünften Termin, herangezogen und in der Analyse berücksichtigt.

5.9.4 Kontrollphase

Um Fehlinterpretationen zu verhindern, wurde in der Phase vier nochmals das gesamte Transkript herangezogen und die Audioaufnahmen angehört, „um die Informationsbasis wieder zu verbreitern“ (ebd.).

5.10 Darstellung der Ergebnisse

Um tiefere Einblicke in die Meinungen und Ansichten der Co-Forscherinnen über die Resultate des kollegialen Coachings zu erhalten, wurden, abgeleitet aus den Zielen und der Forschungsfrage, vier Fragen vorbereitet und an alle gestellt:

1. Was hat mir kollegiales Coaching gebracht?
2. Was hat es mir nicht gebracht?
3. Wo habe ich mich verändert - als Führungskraft und als Person?
4. Was hat sich im Team verändert?

In der Bilanzierungsphase ergaben sich zwei weitere Fragen:

5. Gab es Themen, die nicht angesprochen werden konnten?
6. Was macht kollegiales Coaching mit Führungskräften?

Die Ergebnisse daraus werden nachfolgend jeweils charakterisiert und mit ihren Besonderheiten dargestellt. In den Einzelanalysen wurden die spezifischen Merkmale jedes Interviews anhand der Überschrift charakterisiert.

5.10.1 Einzelanalysen der Interviews

Interview P2: „Der Kampf gegen Windmühlen fällt mit Rückenwind leichter“

P2 konzentrierte sich bei der Beantwortung der Fragen auf ihre Rolle als Mitarbeiterin. Die Beziehung und die Herausforderungen mit der eigenen Führungskraft standen dabei im Vordergrund. Kollegiales Coaching half ihr trotz Frust über Entscheidungen der Geschäftsführung, fokussiert auf die eigenen Gestaltungsspielräume und -möglichkeiten zu bleiben und durch andere Blickwinkel gelassener auf schwierige Themen zu reagieren. Vor allem bei Themen, die von ihr nicht änderbar waren. Zudem haben ihr die Sitzungen dabei geholfen, in schwierigen Zeiten dranzubleiben und Feedback nicht nur von den eigenen Mitarbeiter:innen einzuholen, sondern auch an die eigene FK weiter zu geben. Das fiel ihr normalerweise sehr schwer und war aus diesem Grund ein großer persönlicher Erfolg für sie.

Auch wenn im Arbeitsumfeld Dinge schlecht gelaufen sind, wurden die Themen im kC immer wertschätzend bearbeitet und es wurde konstruktiv von den Kolleginnen damit umgegangen. Man schaukelte sich nicht gegenseitig, durch das „Drehen [sic] im eigenen Sud“ hoch. Durch gemeinsames Hinterfragen und Reflektieren von Situationen wurde

P2 in ihren Ansichten und Entscheidungen bestärkt und mutiger in der Umsetzung der Handlungsoptionen. Für sie wurden bereits, durch das Erzählen schwieriger Situationen und durch den Rückhalt in der Gruppe, eine Entlastung der Arbeitssituation spürbar. Sie schätzte den Austausch mit den Kolleginnen derselben Hierarchieebene, da dieser im Arbeitsalltag selten in dieser Qualität und in dem zeitlichen Umfang zustande kam. Im Interview wurde die Frustration von P2 über ihren eingeschränkten Wirkungsgrad als Führungskraft spürbar. Egal, wie exzellent die Gedanken und Pläne waren, die im kC geschmiedet wurden, wenn Entscheidungen von der Geschäftsführung in eine andere Richtung getroffen wurden, waren diese nutzlos und konnten nicht umgesetzt werden. Das eigene begrenzte Handlungsfeld wurde dadurch spürbar und konnte ihrer Meinung nach auch durch kC nicht erweitert werden.

Mit der Umstrukturierung und Aufspaltung ihres Teams und der Veränderung ihrer Rolle und Zuständigkeiten (siehe dazu Kapitel 5.4) war sie anfangs sehr unzufrieden. Trotz der schwerwiegenden Entscheidungen, die über ihren Kopf hinweg von der GF getroffen wurden und die sie zu Beginn nicht verstanden hatte, ist sie den Weg dennoch mitgegangen und hat sich in und durch diese Herausforderungen weiterentwickelt. Der Perspektivenwechsel in die darüberliegende Führungsebene und die Betrachtung der neuen Situation aus der Metaperspektive, verhalfen ihr zu einem besseren Verständnis und im Vergleich zur eigenen Perspektive. Der Perspektivenwechsel bzw. die -erweiterung gemeinsam mit den Kolleginnen im kC, unterstützten sie, einen gesunden Abstand zu diesen schwierigen Themen zu bekommen. Kollegiales Coaching stärkte die Resilienz von P2 und sie konnte dadurch ein gesundes Maß an Abstand und Nähe zum Team gewinnen. Ihrer Meinung nach war es ihr aus diesem Grund möglich, die eigenen Mitarbeiter:innen besser zu fördern und die Führungsrolle professioneller einzunehmen. P2 konnte alle Themen im kC ansprechen und fühlte sich in der Zusammenarbeit den anderen Teilnehmenden wohl. Besonders bei Themen, die die eigenen Mitarbeiter:innen betrafen, brachte sie ihre Ratschläge und Perspektiven gerne ein. In Bezug auf Themen, die die Geschäftsführung betrafen, hielt sie sich zurück und äußerte ihre Meinung nicht, da sie die Situationen als unveränderlich ansah.

Kollegiales Coaching führte für P2 zu einem klareren und selbstsichereren Führungsverhalten. Durch die gemeinsam erarbeiteten Handlungsoptionen und Lösungswege fühlte sie sich besser für den beruflichen Alltag gerüstet. Für P2 und P3 war das kC ein regelmäßiges Teambuilding-Event, jedoch mit einem viel größeren Einfluss.

Interview P3: „Persönliches Wachstum durch Verbindlichkeit“

Bei P3 stand die persönliche Weiterentwicklung als Führungskraft, mit Blick auf die Mitarbeiter:innenführung, im Vordergrund. Im kC konnte sie Probleme des Arbeitsalltags analysieren und präzisieren. Durch die Beschreibung der Problemsituation war sie

gezwungen, das Problem zu konkretisieren und sich intensiv damit auseinanderzusetzen. Die gedankliche Auseinandersetzung und das nachfolgende Hinterfragen der Kolleginnen führten entweder zu einer noch klareren Darstellung des Problems oder zeigte, dass es sich in Wirklichkeit um gar kein Problem handelte. Aus den gemeinsam erarbeiteten Lösungswegen wurden meist ein bis zwei umsetzbare Handlungsoptionen ausgewählt. Dieses Auswählen der Vorhaben stellte für P3 eine Art Vereinbarung dar. Sie fühlte sich dadurch der Gruppe verpflichtet, beim nächsten Termin Rechenschaft darüber abzulegen. Sie kam dadurch indirekt und obwohl es von der Gruppe nicht gefordert wurde, in den Umsetzungszwang. Der indirekte Druck und die Stärkung durch den Rückhalt der Gruppe motivierte und ermutigte sie den Weg dann auch tatsächlich zu gehen und die Handlungsoptionen umzusetzen. Das hatte zwar einen Fortschritt in den angesprochenen Themen bzw. Herausforderungen zur Folge, wurde von ihr aber trotzdem nicht nur positiv gesehen. Dass die heiklen Gespräche oder die Bewältigung unangenehmer Situationen selbst umgesetzt werden mussten, sah sie auch als große Hürde. P3 sieht kC nicht als Allheilmittel für alle Probleme. Es gibt Grenzen, über die hinaus keine Handlungsmöglichkeiten bestehen. Im Unternehmen gibt es Umstände, die nicht verändert werden können, und es gibt Themen, die in einem anderen Beratungskontext behandelt werden sollten. Durch das Überwinden eigener Grenzen und dem Umsetzungsdruck, konnte P3 ihre kommunikativen und interaktionellen Fähigkeiten ausbauen und als Führungskraft besser in der Position ankommen. Nicht nur das Führungsteam ist für P3 näher zusammengerückt, sondern auch die Teams in ihrem Zuständigkeitsbereich. Das offene und zeitnahe Ansprechen von Problemen in den Teams führte dazu, dass diese schneller gelöst und nicht unnötig lange mitgetragen wurden. Dadurch konnte P3 eine bessere Führungskraft für ihre Teams sein. Aufgrund ihrer persönlichen Zielsetzung, durch kC als Führungskraft weiterzukommen, hatte sie nicht über mögliche Probleme in Bezug auf ihre eigene Führungskraft nachgedacht.

Interview P4: „Vermeintliche Sicherheit durch Blick auf das Ganze“

Durch das kC und den informellen Austausch vor und nach den Sitzungen, lernte P4 die Führungskolleginnen besser kennen. Die Schilderungen alltäglicher Arbeitssituationen der Kolleginnen, während den Beratungssequenzen, zeigten P4 einen besseren Einblick in andere Abteilungen und in das gesamte Unternehmen. Zum einen half dieser Einblick P4, die organisationalen Strukturen und Abläufe schneller und besser zu verstehen. Auf der anderen Seite bekam sie durch die Gewissheit, dass andere Führungskräfte ähnlich agieren wie sie, mehr Sicherheit im eigenen Führungsverhalten. Für P4 war die extra Zeit für Gespräche über berufliche Themen und die Entschleunigung durch das gemeinsame Reflektieren, ein großer Gewinn. Die Unternehmenskultur trägt für P4 maßgeblich zum Führungsverständnis und wie Führung gestaltet werden darf bei. Auch wenn sie

nicht die Gelegenheit hatte, selbst einen Fall einzubringen, hätte sie kein Problem damit gehabt, offen und ehrlich über ihre Herausforderungen als Führungskraft zu reden. Rückblickend hatte es für sie den Anschein, dass das offene und ehrliche Ansprechen von Schwierigkeiten auf alle Teilnehmenden entlastend wirkte. Das Wissen, dass das Gesagte durch die vereinbarten Rahmenbedingungen geschützt ist und die Beratungsräumlichkeiten nicht verlassen wird, schaffte Vertrauen und Sicherheit. Ihre Ansichten, Handlungsoptionen und Perspektiven wurden mit jedem Termin erweitert. Das reflektierte Herangehen an Themen im kC übertrug sich auf ihr eigenes Team. Durch das kC ist der Zusammenhalt und Rückhalt im Führungsteam und zu ihren Mitarbeiter:innen gewachsen und das Vertrauen wurde gestärkt. Die Kompetenzen als Führungskraft erhöhten sich für P4 durch die Perspektivenerweiterung und neue Problemlösungsstrategien. Die vereinbarten Rahmenbedingungen, das Öffnen aller Beteiligten und das dadurch gewachsene Vertrauen, führten zu der Meinung, dass für alle Themen Platz ist und es für P4 keine Tabuthemen gab.

Die Krise im Sommer (siehe Kapitel 5.3) hat für sie verdeutlicht, dass die Initiative für ein Führungskräfteentwicklungsformat und das damit gezeigte Engagement gegenüber dem Unternehmen keinen Kündigungsschutz bietet. Der eigene Einflussbereich ist beschränkt und kollegiales Coaching kann Entscheidungen nicht verhindern. Jedoch kann es dabei helfen, die eigenen Fähigkeiten zu verbessern und die Resilienz selbst in schwierigen Zeiten zu steigern.

Interview P5: „Die Neue, die sich voller Vertrauen verletzlich zeigt“

P5 kam erst nach dem fünften Termin dazu und konnte durch die schwierige Unternehmenssituation im Sommer nur an einer Sitzung und dem Abschlusstermin teilnehmen (siehe dazu Kapitel 5.3 und 5.5). Trotz des kurzen Einblicks erkannte sie für sich, dass kC die Möglichkeit bietet, das Vertrauen und den Zusammenhalt zu stärken. Obwohl man die Führungskolleginnen noch nicht lange kennt und erst kürzlich zum Führungsteam gestoßen ist, hat kC für P5 ein vertrauensvolles Miteinander gefördert. Durch die Vorschläge der Kolleginnen erhält man umsetzbare und praxisnahe Lösungsvorschläge, die eine reale Chance bieten, etwas an der eigenen Situation zu ändern. P5 betrachtet kC als kostengünstige Weiterbildungsmöglichkeit für Führungskräfte, die für jedes Unternehmen durchführbar ist. Voraussetzung ist für P5, dass in die „Tiefe“ gegangen wird und sich die Führungskräfte verletzlich zeigen. Wenn sich die Teilnehmenden auf kC einlassen und dabei offen und ehrlich sind, kann sich dies laut P5 positiv auf die Person, deren Team und folglich auf das gesamte Unternehmen auswirken. Wenn sich die Teilnehmenden besser darstellen, als sie sind und nicht ehrlich ist, kratzt man laut P5 nur an der Oberfläche und es kann sich niemand etwas aus den Beratungen mitnehmen. P5 ging authentisch, offen und vertrauensvoll in die Sitzungen und wollte

sich von Beginn an integrieren. Sehr prägend für sie waren der Ablauf und die fixe Struktur der Sitzung. Diese Struktur erforderte von den Teilnehmenden aktives und aufmerksames Zuhören, was normalerweise selten vorkommt. Ihrer Meinung nach kommt es selten vor, dass jemand so lange zuhört, ohne zu unterbrechen und die eigenen Ansichten kundzutun. Durch das Zuhören erhält der/die Falleinbringer:in ein neues oder abgeändertes Bild der geschilderten Situation und neue Blickwinkel. Dadurch ergeben sich neue Ansätze und Denkanstöße, die sich als sehr nützlich erweisen können.

5.10.2 Generalisierende Analyse der Interviews

Die generalisierende Analyse bildet das Kernstück der Datenauswertung. Hier sollen die gewonnen allgemeinen theoretischen Erkenntnisse aus den Interviews und der Forschungsphase zusammengefasst werden. Gemeinsamkeiten, Unterschiede und inhaltlichen Differenzen, werden dabei durch direkte Wortmeldungen der Interviewten untermauert.

Frage: Was hat mir kollegiales Coaching gebracht?

Alle Teilnehmenden waren sich einig, dass das kollegiale Coaching den Zusammenhalt untereinander gestärkt hat und man als Team näher zusammengedrückt ist. Durch das gemeinsame Erarbeiten von Lösungsansätzen und dem Austausch über die Herausforderungen des Führungsalltags wurde die Gemeinschaft des Führungsteams und der Rückhalt in der Gruppe gefördert.

„Durch diese Termine sind wir insgesamt einfach mehr zusammengewachsen, weil wir uns über Sachen ausgetauscht haben, die nicht so gut laufen.“ (P3).

„Im Führungskreis kämpft jede:r mit denselben Themen. Diese Erkenntnis oder das Bewusstsein nicht allein mit Problemen zu sein, stärkt den Zusammenhalt“ (P5).

„Und natürlich auch, dass es ein Support für uns als Team war, also in der Kollegschaft eigentlich.“ (P4).

„Die Gemeinschaft ist eh überall gefallen, geht mir genauso. Ich find's ein tolles Format, dass man Zeit miteinander verbringt.“ (P2).

Einige Kolleginnen erwähnten den Faktor Zeit und sahen kC als willkommene Abwechslung und Entschleunigung zum hektischen Führungsalltag. Die Wortmeldungen hierzu konzentrierten sich auf den Austausch mit den Führungskolleginnen, der im Arbeitsalltag oft zu kurz kommt und dass es kaum Möglichkeiten gibt, schwierige oder komplexe Themen gemeinsam zu reflektieren.

„Und diese extra Zeit war auch fein, die wir gehabt haben. Mal stoppen, innehalten, mal sagen, ok, was beschäftigt uns und was nicht.“ (P4).

„Weil du dir die Zeit nimmst, um zu reflektieren. Die du so halt nicht hast, du bist halt im Hamsterrad und hakest deine To-Dos ab und sitzt in 17.000 Meetings drin.“ (P3).

„Weil du einfach aus dem Alltag rausgerissen bist, einfach mal die Zeit hast, dass du über das redest. Und nicht nebenbei eine halbe Stunde, weil dann muss ich mir eh schon wieder Gedanken machen, was danach noch ist.“ (P5).

P5 war die einzige Person, die speziell auf das Setting und die Struktur einging, welche eine gewisse Entschleunigung erfordert. Für sie waren der Ablauf und die Phasen der Methode prägend, da alle Teilnehmenden gezwungen sind, aufmerksam zuzuhören.

„Sehr prägend für mich war der Ablauf vom kC. Der vorgegebene Rahmen zwingt dich zum Zuhören. Durch die Struktur müssen dir die anderen Teilnehmenden zuhören, was sonst nicht oft passiert. Keiner hört dir so lange zu, ohne dass er dir schon seine Meinung erzählt.“ (P5).

Für eine andere Person war ein Vorteil des kC, dass die Selbsterklärung von Problemen teilweise schon zur Lösung führte. Durch das Formulieren eines Problems und das Hinterfragen der Kolleginnen wurde das Problem entweder präzisiert oder als irrelevant erkannt.

„Du hast irgendein Problem, das ist in deinem Kopf. Aber es ist halt vage und es ist irgendwas. Und dann musst du es beschreiben und dann gibt es drei Leute, die nachfragen. Was heißt das jetzt? Was ist das jetzt, was ist es genau? Das hat mir geholfen, nochmal genauer drauf zu kommen, was ist jetzt eigentlich gar nicht das Problem und was ist das Problem schon.“ (P3).

Primäres Ziel von kollegialem Coaching sollte sein, Lösungsstrategien, neue Ansätze und Denkanstöße gemeinsam zu erarbeiten, die die Falleinbringerin im besten Fall direkt und unmittelbar in der Praxis anwenden und umsetzen kann (siehe Kapitel 3.6). P5 und P2 empfanden die in den Sitzungen erarbeiteten Tipps und Lösungsvorschläge als hilfreich und umsetzbar, um im Arbeitsalltag Veränderungen herbeiführen zu können. Für P5 waren es brauchbare und praxisnahe Lösungsansätze und Handlungsstrategien. Für P2 wurde trotz des herausfordernden Arbeitsumfeldes immer wertschätzend und konstruktiv mit den Themen umgegangen. Ein anderer Blick auf die Situation oder eine neue Perspektive zum geschilderten Sachverhalt ließen neue Ideen und Handlungsoptionen entstehen. Nicht nur auf das Entweder-oder, sondern auch auf das Sowohl-als-auch zu schauen, verhalf allen Teilnehmenden dazu, sich persönlich und als Führungskraft weiterzuentwickeln. Diese Perspektivenerweiterung und Zugänge zu neue Problemlösungsstrategien waren für alle eine Kompetenzerweiterung. Durch Bestärkung und Rückhalt in der Gruppe entwickelten drei Teilnehmende mehr Selbstsicherheit und einen gesteigerten Selbstwert. Für P2 zeigte sich diese Selbstsicherheit durch mutiges Zugehen mit ehrlichem Feedback auf die eigene Führungskraft.

„KC hat mir dabei geholfen, dranzubleiben und Feedback nicht nur einzuholen, sondern an meine Führungskraft weiterzugeben.“

Für P3 erzeugte die Tatsache, dass man sich im KC für ein bis zwei Handlungsoptionen entscheiden musste, Umsetzungsdruck und Motivation zugleich. Durch die Rechenschaft, die sie der Gruppe gegenüber empfand, stieg die Handlungserfordernis.

„Unter anderem Motivation, die du halt bekommst, um den Weg selbst zu gehen. Aber auch diese Unterstützung, die du bekommst, diesen Mut, den du irgendwo aufbaust oder sonst zugesprochen bekommst und auch den Rückhalt vor der Gruppe, damit du eben den Weg dann gehen kannst und damit du die Sachen dann auch verbessern kannst.“

P2 sah es ähnlich und konnte durch gemeinsames Hinterfragen und Reflektieren, ihre Entscheidungen bestärkt und mutig umsetzen. KC bietet die Möglichkeit durch den informellen Austausch zwischendurch, die Führungskolleginnen und das Unternehmen besser kennen zu lernen. Die intraorganisationale Vernetzung schafft zum einen mehr Bewusstsein für den organisationalen Kontext und zum anderen Verständnis für die Herausforderungen anderer Teams. Dadurch wird dem „Silo-Denken“ entgegengesteuert. Für P5 ermöglichte es zudem nicht nur eine Kultur des gegenseitigen Verständnisses, sondern des gegenseitigen Unterstützens.

„Das ist dann schon etwas, wo es um personelle Themen geht. Wo einfach diese Tipps oder diese Möglichkeiten, die man dann bekommt, meistens einfach auf dem Punkt sind, weil man halt dann auch schon weiß, wie tickt denn ich jetzt und wie tickt der/die Mitarbeiter:in xy.“

Eine grundlegende Voraussetzung für alle vier Teilnehmenden war das große Vertrauen, dass bereits vor dem Start zu allen Kolleginnen bestand. Selbst P5, die das Führungsteam erst kürzlich kennengelernt hatte, ging voller Vertrauen und Offenheit in den Austausch. Durch die vorab vereinbarten Rahmenbedingungen wurde ein „safe space“ geschaffen, in dem man auch heikle Themen ansprechen konnte.

„Und das ist natürlich was, was dann schon Vertrauen stärkt. Sprich, dass man dann mal mit einem Kollegen oder mit der Kollegin auf derselben Ebene einfach auch mal kritischere Themen einbringen kann.“ (P5)

„Jeder öffnet sich, jeder wird verletzlich auf irgendeine Art. Du förderst das Vertrauen in die Gruppen. Das schaffst du mit keinem anderen Format.“ (P3)

Frage: Was hat mir kollegiales Coaching NICHT gebracht?

Auf die Frage, welche „Schattenseiten“ KC hätte, kam bei drei von vier Personen der eingeschränkte Aktionsradius, der auch durch dieses Beratungsformat nicht erweitert werden kann. Es gibt Wirkungsgrenzen, über die hinaus man keine Handlungsmacht hat und Dinge im Unternehmen, die man nicht ändern kann.

„Wir haben uns oft viele gute Gedanken gemacht, die waren exzellent. Und dann sind wir oder ich in der Umsetzung oft draufgekommen, ich habe das Steuer nicht in der Hand.“ (P2)

„Du kannst noch so viel austüfteln, aber es kann trotzdem nicht zu deinem Ziel führen, das du vorgehabt hast.“ (P4)

„Wir können uns hinsetzen, wir können uns gute Gedanken machen und dann kommt alles anders als wir uns das gedacht hätten. Es gibt halt manche Sachen, die kann man einfach nicht ändern.“ (P3)

Zudem fügte P3 noch hinzu, dass kC nicht die Lösung für alle Probleme sei und es Themen gibt, die in einem anderen Setting aufgearbeitet werden sollten. Ein weiterer negativer Aspekt war, dass man in der Umsetzungsphase allein ist. Die Handlungsoptionen und Lösungen werden zwar im Team erarbeitet, jedoch ist man bei der Durchführung auf sich allein gestellt.

„Du gehst raus und musst dann trotzdem das unangenehme Gespräch führen. Das nimmt dir auch dieses Format nicht ab.“

Frage: Wo habe ich mich als Führungskraft und Person verändert?

Die Antworten auf diese Frage waren teilweise redundant und verflochten mit den Antworten der ersten Frage. Drei Teilnehmende gaben an, dass kC eine wirksame Methode zur Weiterentwicklung ihrer Führungsrolle war. Sie konnten durch das Treffen schwieriger Entscheidungen, das Umsetzen unangenehmer Führungstätigkeiten sowie durch die Entwicklung neuer Kommunikations- und Handlungskompetenzen sowohl persönlich als auch in ihrer Professionalität als Führungskraft wachsen. Die Umsetzung der Handlungsvorschläge hatte für P3 nicht nur negative Konsequenzen, sondern trug dazu bei, dass sie in ihren kommunikativen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten wuchs. Primär deswegen, weil sie sich gegenüber den anderen Teilnehmerinnen verantwortlich fühlte. *„Durch den Austausch, durch das Miteinanderreden, bin ich persönlich gewachsen, weil ich halt den Weg dann selbst gehen hab müssen und weil ich euch dann Rückmeldung geben hab müssen, was passiert ist.“*

Für P4 ist der Unternehmenskontext und die vorherrschende Unternehmenskultur maßgeblich für das gelebte Führungsverständnis und die Entfaltungsmöglichkeiten der Führungskräfte mitverantwortlich. Die Führungskultur kann demnach die Führungskraft stärken oder schwächen. Der Austausch, der Wissenstransfer und Rückhalt durch die Gruppe führte neben der unterstützenden Führungskultur innerhalb dieser Führungsebene, zu mehr Selbstsicherheit in der Führung und für sie als Person.

„Ich bin selbstsicherer geworden, eben auch als Führungskraft und nicht nur als Person an sich.“

Für P2 zeigte sich dieses persönliche Wachstum in ihrer Resilienz und Ausdauer. Trotz der Veränderungen, ihre Rolle, das Team und ihre Zuständigkeiten betreffend, ging sie den Weg mit und schaffte es, ihr Team zu motivieren. Dazu verhalf ihr auch der Wechsel in die Metaperspektive und die Reflexion in der Gruppe. Wenn man Entscheidungen nicht vollständig versteht, kann man sich dennoch bewusst für das Unternehmen und das Team entscheiden und den Fokus auf das legen, was veränderbar ist.

„Ich habe das Steuer nicht in der Hand. Ich kann mich einbringen, so gut ich will, aber die Entscheidungen treffe nicht ich. Manchmal bin ich vor vollendete Tatsachen gestoßen worden und dann ist es einfach schwierig. Aber was mir dann geholfen hat, war, durch euch Fokus zu kriegen. Mehr Wert auf das zu legen, was ich beeinflussen kann und mich weniger fertig machen zu lassen, da wo ich es nicht kann.“

Für P5 war die Beantwortung dieser Frage nicht möglich, da sie nur an einer Sitzung teilgenommen hatte. Einen positiven Eindruck hinterließ kC dennoch.

„Um dazu eine Meinung zu haben, war eine Sitzung zu wenig. Jedoch kann ich sagen, von dem was ich bisher mitbekommen habe, dass man zu den Kolleginnen mehr Vertrauen aufbaut und der Zusammenhalt gestärkt wird. In einen sicheren und zeitlich abgegrenzten Rahmen ist es besser möglich, sich auszutauschen.“

Frage: Was hat es für mein Team gebracht?

Für P3 wurden die positiven Auswirkungen auf das Team durch das „näher Zusammenrücken“ der beiden Teams sichtbar, die sie führte.

„Bei mir im Bereich, war es so, dass die Teams näher zusammengerückt sind. Was ich zurückführen lasse, dass verschiedene Sachen besprochen worden sind, die sich dann gelöst haben, ich in der Position besser angekommen bin und deswegen auch eine bessere Führungskraft habe sein können.“

Bei P4 spiegelten sich die positiven Auswirkungen des kC in ihrem Team wider. Sie bemerkte ein reflektiertes Herangehen an Themen und mehr Verständnis für die Herausforderungen anderer Teams.

„Meine reflektiertere Herangehensweise an Themen hat sich auf das Team übertragen. Und das teamübergreifende Verständnis, da gibt es jetzt Andere, die haben andere Themen und die sind auch wichtig und man muss immer aufeinander schauen.“

Durch ihre gestärkte Resilienz und dem Perspektivenwechsel konnte P2 ein gesundes Maß an Nähe und Distanz zum Team herstellen. Dadurch fühlte sie sich besser für den beruflichen Alltag gerüstet und konnte Team-Entscheidungen professioneller und weniger emotional treffen.

„Ich war ein bisschen zu tief drin. Da halfen mir die Gespräche mit euch, dass ich bisserl mehr den gesunden Abstand zum Team und zu gewissen Themen bekam.“

P5 betrachtete diese Frage aufgrund der kurzen Zeit im Forschungsprojekt distanziert. Dennoch erachtete sie es für die Teamentwicklung vorteilhaft, dass neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet wurden und die Teammitglieder voneinander lernen konnten. Ihrer Ansicht nach werden diese Erfahrungen in die eigenen Teams getragen und führen zu einer positiven Veränderung. Eine für P5 wesentliche Komponente war, dass kC einfach und kostengünstig für jedes Unternehmen durchführbar ist. Wenn die Teilnehmenden sich auf kC einlassen und dabei offen und ehrlich sind, hat es nicht nur einen vorteilhaften Effekt für die Führungskräfte und deren Teams, sondern wirkt sich positiv auf das ganze Unternehmen aus. Es ist wichtig, dass die Teilnehmenden authentisch und ehrlich sind und es zulassen, das in die Tiefe gegangen wird, um das Beste aus der Erfahrung mitzunehmen.

„Es kostet wenig und es kann jedes Unternehmen durchführen, wenn jeder bereit ist, dass er mitmacht. Wenn du dich darauf einlässt und offen und ehrlich bist. Weil ich glaub, wenn du bei sowas nicht ehrlich bist oder dich besser darstellst als du bist, dann kannst du dir auch nichts mitnehmen. Dann kratzt du immer nur an der Oberfläche.“

Frage: Gab es Themen, die nicht angesprochen werden konnten?

In Bezug auf diese Frage herrschte Einigkeit. Es wurden keine Tabuthemen von den Teilnehmerinnen genannt. Das notwendige Vertrauen dafür war bei allen vorhanden. Die Rahmenbedingungen, die in der Gruppe vereinbart wurden, erzeugten für alle noch mehr Sicherheit. Für P2, P4 und P5 war es unwesentlich, ob es sich um Themen rund um die Beziehungen zu den Mitarbeiter:innen oder zur eigenen Führungskraft handelte. Alles, was im beruflichen Kontext zur psychischen Gesundheit und Entlastung im Arbeitsalltag beitrug, hatte Platz. P3 dachte aufgrund des Framings am Anfang, dass es sich im kC eher um Themen mit den Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen außerhalb der Runde handelt und sprach deswegen Themen mit ihrer Führungskraft nicht aktiv an. Selbst P5, der „Neuen“, sei es leicht gefallen, sich in der Gruppe zu öffnen. Der authentische und ehrliche Umgang mit belastenden Themen, auch mit der eigenen Führungskraft, und das Gefühl, Verbündete zu haben, schafften Vertrauen und Offenheit.

„Also ich hätte kein Thema gehabt, wo ich mir gedacht hab, das kann ich nicht offen sagen.“ (P3)

„Da gab es keine Tabus, das war ein „safe space“. Also mir ist das überhaupt nicht schwergefallen.“ (P2)

„Es waren Bedenken, weil du weißt, das ist ein Haufen, der sich schon kennt und eingeschweift ist. Aber ich hätte so dieses Gefühl jetzt nicht gehabt, dass man nicht alles sagen oder sich nicht öffnen hätte können.“ (P5)

Frage: Was macht kC mit Führungskräften?

Mit dieser Frage, die ganz zum Schluss noch einmal resümierend an die Runde gestellt wurde, lassen sich Syndrome und Grundtendenzen identifizieren.

Kollegiales Coaching stärkte bei allen Teilnehmenden das Vertrauen und führte zu einer besseren Gemeinschaft und mehr Zusammenhalt im Führungsteam. Die Reflexions- und Problemlösungskompetenzen wurden bei allen erweitert. Dadurch erhöhte sich die Professionalität und der Selbstwert der Führungskräfte. Durch den Rückhalt und die mentale Unterstützung im Team wurde die Resilienz verbessert. Der Austausch über Probleme und schwierige Situationen förderte die Psychohygiene und sorgte für Entlastung im Führungsalltag. Für P5 waren diese positiven Auswirkungen noch nicht sichtbar, jedoch konnte er sich vorstellen, dass durch die Beratungssequenzen viele neue Ansätze und Denkanstöße entstehen und die eigenen Perspektiven erweitert werden.

„Durch das Zuhören erhältst du ein neues, abgeändertes Bild deiner Situation und neue Blinkwinkel.“ (P5).

„Wir haben uns weitergebildet, weitergebracht, haben Themen aufgelöst und sind zusammengewachsen auch noch!“ (P2)

„Jeder öffnet sich und zeigt sich verletzlich, dadurch steigt das Vertrauen und der Teamzusammenhalt wird gestärkt.“ (P3)

„Meine Kompetenzen als Führungskraft wurden durch den Perspektivenwechsel und neue Problemlösungsstrategien weiterentwickelt.“ (P4)

6 Diskussion der empirischen Ergebnisse

In der Auseinandersetzung mit dem Thema „kollegiales Coaching“ wurde deutlich, dass die vorhandene Literatur zwar einige Erkenntnisse bietet, jedoch die Forschungslage zu diesem Beratungsformat noch begrenzt ist. Aus diesem Grund habe ich mich entschieden, diesen Beratungsansatz zu erforschen. Ein weiterer wesentlicher Aspekt war, meinen Kolleginnen und mir ein Format anzubieten, das uns in unserer Entwicklung als Führungskräfte unterstützt, unser Führungsverständnis erweitert und unsere Reflexivität fördert.

In der vorliegenden Masterarbeit wurde untersucht, inwiefern *kollegiales Coaching neu bestellte Führungskräfte im mittleren Management bei der Übernahme, der Gestaltung und Entwicklung ihrer Rolle als Führungskraft unterstützt*. Die Untersuchung basiert auf einer explorativen Studie, die das subjektive Empfinden von Personen aus Berufs- und Lebensrealitäten sowie das der wissenschaftlichen Expertin, einbezieht (siehe dazu Kapitel 5.10.2).

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass sich dieses Konzept bereits nach einer geringen Frequenz positiv auf die Teilnehmenden auswirkt. Zu vergleichbaren Ergebnissen kam schon Tietze (2010, 221). In der untersuchten Gruppe wurden ähnliche Effekte beobachtet, wie beispielsweise die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz, Entlastung im Arbeitsumfeld und die Förderung einer reflexiven Führungskultur (siehe dazu Kapitel 3.6 und Abbildung 8 Sicherung der Zwischenergebnisse).

Meine Auseinandersetzung mit kollegialem Coaching und die durchgeführte Forschung haben für mich zu folgenden zentralen Erkenntnissen geführt:

- **Die Gruppe hat in einer Phase der Unsicherheit und der Destabilisierung für Halt und Sicherheit gesorgt.**
- **Die Gruppe half, die Herausforderungen des Führungsalltags souveräner zu bewältigen.**
- **Innerhalb der Gruppe hat sich schnell ein starker Zusammenhalt und ein tiefes Gefühl des Vertrauens entwickelt.**
- **Die Gruppendynamik ermöglichte es, trotz der Veränderungen und des Umbruchs Fortschritte zu erzielen, anstatt in Stagnation zu verfallen.**

Die Gründe für diese Erkenntnisse und die Aspekte, die sich mir im Zuge meiner Forschung in besonderer Weise gezeigt haben, werden auf den folgenden Seiten dargelegt.

Vertrauen und Offenheit: Die Bedeutung von Vertrauen und Offenheit für das Beratungssetting wurde in den Konzepten des kollegialen Coachings bereits mehrfach erwähnt (Tietze 2010, Linderkamp 2011). Vertrauen war auch für die untersuchte Gruppe eine notwendige Bedingung und Grundlage für das Gelingen der Beratungssequenzen. Von Anfang an war ein grundlegendes Vertrauen im untersuchten Team immanent. Der erste Termin, in dem ich das Beratungskonzept vorgestellt habe, verlief sehr gut. Die Führungskolleginnen waren sofort begeistert und offen für den Austausch im Führungskreis, es wurden keine zweifelnden Fragen oder Bemerkungen gestellt. Es gab auch keine Skepsis gegenüber meiner Rolle als Personalverantwortliche. Denn obwohl wir erst seit wenigen Monaten direkt zusammenarbeiteten, hatten wir eine gemeinsame berufliche Vorgeschichte. Wir hatten uns alle drei im Recruiting kennengelernt und ich hatte maßgeblich dazu beigetragen, dass die Kolleginnen eingestellt wurden. Durch das wechselseitig vertrauensvolle Einlassen auf das Format und die Gruppe konnte das Grundvertrauen noch weiter vertieft und ausgebaut werden. Ein wichtiger erster Schritt war meiner Meinung nach die gemeinsame Erarbeitung der Rahmenbedingungen und das von allen zugesicherte Commitment zur Gruppe und deren Aufgabe. Auch der offene und ehrliche Austausch trugen zu einem stärkeren Zusammenhalt am Ende der Forschungszeit bei. Das Vertrauen untereinander, der Rückhalt der Gruppe und die Möglichkeit, eigene Überzeugungen und Herangehensweisen ohne Konsequenzen preiszugeben, ließen uns weiter zusammenwachsen. In den Sitzungen konnten wir heikle Themen ansprechen und uns als „unperfekte“, authentische Personen und Führungskräfte zeigen. Wir konnten Schwächen und Unsicherheiten offenlegen und die „Maske der Perfektion“ ablegen.

In einer Phase, in der viel Destabilisierung und Unsicherheit im Unternehmen vorherrschte, wirkten sich die regelmäßigen Treffen stabilisierend und positiv auf die Umsetzungsdynamik der eigenen Handlungsoptionen aus. Die Wertschätzung und das Verständnis, das der jeweiligen Falleinbringerin in den Sitzungen entgegengebracht wurde, war ungewöhnlich ausgeprägt und bestärkend. Der Austausch über Probleme, Ängste und schwierige Situationen mit Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen förderte den Zusammenhalt und trug zur erhöhten Resilienz der Beteiligten bei. Trotz der finanziell herausfordernden Zeiten und des starken Umbruchs im Unternehmen bewiesen wir Führungskräfte eine hohe Belastbarkeit und es konnte sich tiefes Vertrauen in der Gruppe entwickeln.

Reflexionsfähigkeit und Resilienzsteigerung: Das gemeinsame Entwickeln und Erarbeiten neuer Lösungs- und Bewältigungsstrategien stärkte nicht nur die Reflexionsfähigkeit, sondern erweiterte auch die berufliche Handlungskompetenz der Führungskräfte. Die gemeinsame Zeit des Reflektierens wurde zudem als Entschleunigung des

Berufsalltags und daher als entlastend wahrgenommen. Durch die gegenseitige soziale Unterstützung, Förderungen einer positiven Einstellung sowie entgegengebrachte Wertschätzung für die einzelnen Personen wurde unser Selbstbewusstsein gestärkt. Trotz vieler Emotionen und Ängste aufgrund der schwierigen Situation im Unternehmen konnten wir „erhobenen Hauptes“ aus dieser Zeit herausgehen. Die regelmäßigen Treffen, bei denen wir einen vorgegebenen Prozess des angeleiteten, professionellen Reflektierens durchliefen, wirkten einerseits stabilisierend, andererseits half es uns, in unseren Entscheidungen klarer und mutiger zu werden.

Das Bewusstsein für die Berufsalltagsthemen anderer Teams ließ nicht nur uns als Führungskräfte achtsamer miteinander umgehen, sondern wirkte sich auch über die Hierarchiegrenzen hinweg auf unsere Mitarbeiter:innen und im ganzen Unternehmen aus. Selbstführung und Achtsamkeit gehören zu den wichtigsten Kompetenzen einer Führungskraft (siehe dazu Kapitel 4.3). Durch die (Selbst-)Reflexion unseres eigenen Handelns und das Hinterfragen unserer persönlichen Haltung konnten wir als Führungskräfte in verschiedensten Situationen des beruflichen Alltags angemessen handeln. Die Achtsamkeit gegenüber unseren Mitarbeiter:innen und der achtsame Umgang mit den eigenen Ressourcen wurden als besondere Learnings von einigen Teilnehmerinnen hervorgehoben. Während der knapp acht Monate, in denen die Beratungsgruppe und somit die Forschung stattfanden und sich gleichzeitig Unsicherheiten und Schwierigkeiten im Unternehmen zu zeigen begannen, entwickelten wir die Fähigkeit, uns nach Rückschlägen und Widrigkeiten innerhalb des Unternehmens wieder zu erholen. Dadurch war es uns möglich, uns erfolgreich an die veränderten Bedingungen der Unternehmensanforderungen anzupassen und weiterzuentwickeln.

Kompetenzerweiterung und Leadership Skills: Für uns Führungskräfte erweiterten sich durch jedes Reflektieren und Finden von Lösungen die eigenen Perspektiven. Die Einladung der Kolleginnen, bisher unberücksichtigte Blickwinkel bzw. einen Perspektivenwechsel einzunehmen, führte zu neuen Sichtweisen und eröffnete uns weitere Handlungsoptionen. Kollegiales Coaching führte somit zur Professionalisierung von Entscheidungen und des Führungsverhaltens. Durch diese neuen Blickwinkel und die „mentale“ Unterstützung bei schwierigen Entscheidungen durch die anderen Gruppenteilnehmerinnen wurde unsere Problemlösungskompetenz erweitert. Der Austausch und Wissenstransfer stärkten nicht nur die kommunikativen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten, vielmehr halfen sie uns dabei, ein besseres Verständnis innerhalb der Organisation aufzubauen. Neue Kolleginnen des Führungsteams (darunter auch ich) lernten intraorganisationale Strukturen und die vorherrschende Unternehmenskultur schneller und besser kennen. Durch das Treffen schwieriger Entscheidungen, das Umsetzen unangenehmer Führungstätigkeiten und die Entwicklung neuer Kommunikations- und Handlungs-

kompetenzen haben wir als Personen und Führungskräfte an Sicherheit gewonnen. Der Einstieg und das Ankommen in der neuen Rolle als Führungskraft wurden uns durch das kollegiale Coaching und den daraus resultierenden Nutzen, wie oben beschrieben, wesentlich erleichtert. In der mittleren Führungsebene entstand durch das kollegiale Coaching eine neue Form der Zusammenarbeit, basierend auf Vertrauen und dem Austausch von Ideen, was wiederum die persönliche und fachliche Kompetenzentwicklung förderte, und Raum bot, über die eigenen Führungsmethoden nachzudenken und den Umgang mit eigenen Fehlern und Unzulänglichkeiten zu erlernen. Eine weitere wesentliche Erkenntnis für mich ist, dass uns die Gruppenprozesse dahingehend beeinflussten, dass wir als Mitarbeiterinnen und Führungskräfte weder resignierten noch rebellierten. Trotz der anhaltenden Herausforderungen durch die finanzielle Lage im Unternehmen und den schwierigen Marktbedingungen gingen wir den Weg der Geschäftsführung stets lösungsorientiert und engagiert mit.

Fallstricke: Es zeigte sich in den Interviews, dass das kollegiale Coaching kein Allheilmittel für alle Probleme und eine Abgrenzung zu privaten Themen sehr wichtig ist. Meiner Einschätzung nach ist der Grat zwischen Austausch und Reflexion und „Kochen im eigenen Sud“ sehr schmal. Darauf sollte in der Gruppe immer geachtet oder in den Rahmenbedingungen vorab vereinbart werden, dass man sich gegenseitig darauf aufmerksam macht, sollte die Beratungssequenz von der gemeinsamen Aufgabe weg in diese Richtung gehen. Eigentlich sollte kollegiales Coaching laut Lippmann (2017, 2014) nicht zur Konfliktberatung oder zur Teamentwicklung „missbraucht“ werden. In den Interviews zu dieser Forschungsarbeit merkten mehrere Personen an, dass die Beratungssequenzen als Teamentwicklung bzw. Teambuilding-Events wahrgenommen wurden. Es ist für mich naheliegend, dass ein Format, das zu mehr Akzeptanz, Vertrauen und Transparenz im Führungsteam führt, auch zur positiven Teamentwicklung beiträgt.

Um den Erfolg des kollegialen Coachings zu gewährleisten, ist es meines Erachtens unerlässlich, die Gruppe zu Beginn in einem Einführungsseminar mit der Methode und der Ablaufstruktur vertraut zu machen. Tietze (2010) empfiehlt dazu ein zweitägiges Seminar. Nach meinen Erfahrungen in der Forschungsphase würde ich eine längere Begleitung durch eine:n Supervisor:in/Coach:in vorschlagen und nach einem eintägigen Einführungsseminar, zwei bis drei weitere Beratungssitzungen begleiten lassen. Wie wichtig die Methodenkompetenz und -sicherheit ist, zeigte sich während der Sitzungen mehrmals. Durch den vorgegebenen Ablauf, die rotierende und strikte Rollenvorgabe, die in jedem Termin wechselte, sind grundlegende Moderations- und Beratungsmethodenkompetenzen bei den Teilnehmenden von Vorteil. Meiner Einschätzung nach konnten durch meine Teilnahme am kollegialen Coaching die Ablaufstruktur und der Rahmen wesentlich besser eingehalten werden. Wie bereits in Kapitel 5.5 erwähnt, führte die

Änderung der Phasen zu Verwirrung bei den Teilnehmenden und behinderte den reibungslosen Ablauf. Es stellt sich mir die Frage, ob sich dieses Problem nach mehreren Sitzungen gelöst hätte oder ob eine Änderung der Ablaufstruktur erforderlich geworden wäre.

Ein weiterer Fallstrick im kollegialen Coaching kann der Wirkungsbereich von Führungskräften im mittleren Management sein. Der Aktionsradius für die meisten Führungskräfte ist aufgrund der Hierarchieebene, in der man tätig ist, begrenzt. Egal wie durchdacht und genial die entwickelten Entscheidungen oder Strategien sind, die endgültige „Entscheidungsmacht“ liegt meist nicht bei den Führungskräften des mittleren Managements selbst, sondern kann ganz schnell durchkreuzt oder gänzlich verworfen werden. Die Gruppenteilnehmerinnen mussten diese Wahrheit während der Forschungsphase des Öfteren als gegeben hinnehmen und sich mit der geringen Einbindung in die Strategieentwicklung des Unternehmens arrangieren. Die Schwierigkeit (und die damit einher gehende Belastung), dass der eigene Wirkungsgrad ständig depotenziert wurde, konnte auch durch kollegiales Coaching nicht verhindert werden. Jedoch wurde für mich erkennbar, dass durch das kollegiale Coaching der Selbstwert und die Selbstsicherheit der Führungskräfte gestärkt wurden. Diese Steigerung des Selbstwertes führte zu mehr Sicherheit in der Führung und zu Resilienz im Umgang mit problematischen Situationen. Die gemeinsame Erarbeitung von Argumenten und ein tieferes Verständnis für die Organisation ermöglichten es meiner Meinung nach, den eigenen Wirkungsgrad zu verbessern und Entscheidungen im eigenen Sinne (und im Sinne des eigenen Teams) voranzutreiben.

Vor Start des kollegialen Coachings waren meinerseits Bedenken bezüglich der geringen Gruppengröße vorhanden, die sich aber als unbegründet herausstellten. Die Gruppengröße hatte keinen Einfluss auf das Gelingen des kollegialen Coachings, obwohl die in Kapitel 3.2 angeführte ideale Größe bei fünf bis zehn Teilnehmer:innen liegt.

Die Dissertation von Linderkamp (2011) und diese Forschungsarbeit zeigen, wie bedeutend die äußeren Rahmenbedingungen für kollegiales Coaching sind. Der Kontext, in dem die Beratung stattfindet, beeinflusst maßgebend deren Erfolg. Vor allem das Bestehen eines Dienstverhältnisses mit dem Unternehmen spielt dabei eine wesentliche Rolle.

Der Verlust der Selbstwirksamkeit in der Organisation und des Vertrauens in die Geschäftsführung konnte auch durch das kollegiale Coaching nur schwer wiederhergestellt werden. Die Forschungsphase konnte trotz der problematischen Umstände im Unternehmen abgeschlossen werden. In der letzten Sitzung des kollegialen Coachings wurden die wesentlichen Erkenntnisse mit den Teilnehmenden erarbeitet und diskutiert, was zu einem erfolgreichen Abschluss der Beratung führte.

Zusammenfassend habe ich festgestellt, dass kollegiales Coaching im stressigen, schnelllebigen und disruptiven Führungsalltag einen sicheren Raum für Austausch und Entlastung bietet und die zusätzliche Zeit für gemeinsames Reflektieren und Lernen die Führungskompetenzen erweitert und stärkt. Darüber hinaus hatte kC einen positiven Einfluss auf die Führungskräfte in ihrem Rollenverständnis und auf dem Weg vom Mitarbeitenden zur Führungskraft. Das Aufzeigen von Grenzen und die Wichtigkeit von Distanz zu Themen sowie zu den Mitarbeiter:innen spielte in der Stärkung der Resilienz einen wesentlichen Faktor. Um von einer Leadership-Persönlichkeit sprechen zu können, wie es von Au (2017, IX) in ihrem Statement beschreibt, bedarf es jedoch noch eines weiten und wahrscheinlich nie endenden Weges sowie vielen weiteren Sitzungen im kollegialen Coaching.

7 Persönliches Resümee

“For me context is the key –
from that comes the understanding of everything.

Kenneth Noland

In der Teamsupervision sowie im kollegialen Coaching spielt der gesamtorganisationale Kontext, in dem die Beratung stattfindet, eine bedeutende Rolle. Darauf wurde in der Theorie und im empirischen Teil dieser Masterarbeit immer wieder hingewiesen. Die Wichtigkeit dieses Kontextes zeigte sich für mich vor allem während der Forschungsphase. Aufgrund der gravierenden Veränderungen im Team und der schwierigen Rahmenbedingungen im Unternehmen war der Abschluss, wie schon mehrmals erwähnt, nicht wie anfänglich geplant möglich und führte zu einem vorzeitigen Ende des kollegialen Coachings. Zu Beginn dachte ich, dass dadurch kein aussagekräftiges Ergebnis zustande kommen würde. Jedoch kann ich mittlerweile sagen, dass jedes Ergebnis aussagekräftig ist. Für mich bestätigte sich Tietzes (2011) Annahme, dass bereits eine geringe Anzahl von kollegialen Coachingsitzungen zu einem vielversprechenden Ergebnis führen können. Maßgeblich dafür ist ein ausgeprägtes Vertrauen innerhalb der Gruppe und das war, wie die Aussagen der Teilnehmenden bestätigten, ausnahmslos zwischen allen gegeben.

Meine Vorannahmen im Spannungsfeld der verschiedenen Rollen: Durch die vielen Rollen, die ich innehatte - als Beraterin, Personalverantwortliche, Forschungsbeauftragte und Teilnehmerin am kollegialen Coaching -, fiel es mir immer wieder schwer, mich speziell bei personellen Themen abzugrenzen und in der Rolle der teilnehmenden Kollegin zu bleiben. Obwohl ich bewusst versuchte, mir den richtigen „Hut“ aufzusetzen, kippte ich immer wieder in die Falle, nicht nur eine Teilnehmerin der Gruppe zu sein, sondern auch in die Rollen der „anleitenden Beraterin“ oder der „vorausdenkenden Personalerin“, die durch die Brille des Unternehmens blickt, zu schlüpfen. Dieser Fallstrick war mir bereits vor dem Start des Forschungsprozesses bewusst, weswegen er in der begleitenden Lehrsupervision des Öfteren besprochen und reflektiert wurde. Es wurde im Laufe der Forschungsphase zwar einfacher, in der tatsächlichen Rolle der Führungskollegin zu bleiben, jedoch muss ich ehrlicherweise anmerken, dass meine Rolle als Beraterin mit den dazugehörigen Kompetenzen uns dabei geholfen hat, den Prozess trotz widriger Umstände aufrecht zu halten und die nötige Kontinuität zu schaffen.

Bereits vor der Auswahl des Forschungsthemas war mir klar, dass ich mich nicht nur theoretisch mit einem Thema auseinanderzusetzen und mich ausschließlich auf den

literarisch-wissenschaftlichen Diskurs fokussieren möchte. Mit dieser Masterarbeit wollte ich zum einen meinen Führungskolleginnen und mir eine Möglichkeit des Wachsens bieten und zum anderen Personen, die diese Arbeit lesen, aufzeigen, wie kollegiales Coaching als Personalentwicklungstool für die Führungskräfteentwicklung eingesetzt werden kann. Der praxisnahe Bezug, vor allem in Kapitel 3 sowie eine detaillierte Darstellung des Ablaufs und der Struktur waren für mich daher unausweichlich.

Das entgegengebrachte Vertrauen der Organisation und meiner Kolleginnen machte es möglich, kollegiales Coaching durchzuführen und die Basis für diese Masterarbeit zu schaffen. Kollegiales Coaching ist meiner Meinung nach ein erfolgreiches, kostengünstiges Konzept um neue Führungskräfte in ihren Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Verhaltenskompetenzen zu stärken – Kompetenzen, die meine Kolleginnen und mich in der heutigen BANI-Welt resilienter, selbstwirksamer und achtsamer gegenüber den Herausforderungen und im Umgang mit unseren Mitarbeiter:innen werden ließen. Abschließen möchte ich mit einem Zitat von von Au, das dies meines Erachtens treffend zum Ausdruck bringt:

„Achtsame, reflektierte, generations- und kulturkompetente sowie digital gewandte Führungspersönlichkeiten wird es gelingen, Resonanz bei Einzelnen und auch im Team zu erzeugen, unabhängig davon, ob diese ‚vor Ort‘ oder virtuell arbeiten“ (von Au 2020, 108).

8 Literaturverzeichnis

- Achleitner, A. K., Markgraf D. (2018): Definition Spin-off.
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/spin-44915/version-268218>,
(29.11.2023)
- Bergold, J. B. (2013): Partizipative Forschung und Forschungsstrategien. In: eNewsletter
Wegweiser Bürgergesellschaft 08/2013 vom 10.05.2013.
- Bergold, J. B., Thomas, S. (2012): Partizipative Forschungsmethoden: Ein methodischer
Ansatz in Bewegung. [https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/ar-
ticle/view/1801/3333](https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1801/3333), (03.12.2023)
- Böckelmann, C., Mäder, K. (2018): Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre An-
wendung im Bildungsbereich. 2., vollst. überarb. und erw. Auflage. Springer-Ver-
lag: Berlin.
- Döring, N. (2023): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwis-
sensschaften. 6., vollst. überarb., akt. und erw. Aufl. Springer-Verlag GmbH:
Berlin.
- Finckler, P. (2017): Transformationale Führung. Wegweiser für nachhaltigen Führungs-
und Unternehmenserfolg. Springer-Verlag GmbH: Berlin.
- Formann, D., Spaller, C. & Tippe, A. (2019): Aktionsforschung als Werkstatt demokrati-
schen Handelns. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00472-2>, (03.12.2023)
- Fuhrmann, B. (2018): Stark führen. Aktivierend, effizient und wirkungsvoll agieren.
Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Hausinger, B. (2011): Supervision. In: Beratungsexpertise für die Arbeitswelt. Aus-
gewählte Formate der Beratung in Organisationen und Unternehmen. Deutsche
Gesellschaft für Supervision e.V.: Köln, 9-14
- Helmold, M. (2022): Leadership - Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten
von neuen Megatrends. Springer Fachmedien GmbH: Wiesbaden.
- Klimek, A. (2004): Kollegiale Beratung. Im Gespräch mit Kollegen Führungskompetenz
entwickeln. In: OrganisationsEntwicklung. 2004, 01_04, 76 – 83.
<https://silo.tips/download/axel-klimek-kollegiale-beratung>, (02.10.2022)

- Kollegiale Beratung (2022): Zielgruppen. Für wen ist kollegiale Beratung?
<https://kollegiale-beratung.de/zielgruppen-fur-kollegiale-beratung.html>,
 (02.10.2022)
- Kotte, S. (2018): Supervision von Coaching. In: Greif, S., Möller, H., & Scholl, W. (Hg.):
 Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer: Berlin, 574-581
- Kühl, S. (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Orga-
 nisationen. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Kretschmar, T., Hamburger, A. (2019): Coaching und Supervision. Psychodynamische
 Beratung von Führungskräften. W. Kohlhammer GmbH: Stuttgart.
- Lamnek, S., Krell, C. (2016): Qualitative Sozialforschung. 6. überarbeitete Auflage. Beltz
 Verlag. Weinheim.
- Lenz, U. (2019): Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor.
 In: Heller, J. (Hrsg.): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisatio-
 nale Resilienz entwickeln. Springer Fachmedien: Wiesbaden, 49-68
- Linderkamp, R. (2011): Kollegiale Beratungsformen. Genese, Konzepte und Entwick-
 lung. W. Bertelsmann Verlag: Bielefeld.
- Lippmann, E. (2013): Intervision - Kollegiales Coaching professionell gestalten. 3., über
 arb. Aufl., Springer-Verlag: Berlin Heidelberg.
- Lippmann, E. (2017): Kollegiales Coaching. In: Von Au, C. (Hrsg.): Entwicklung von
 Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen. Holistische und nachhaltige
 Entwicklungsprogramme. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH: Wiesbaden,
 188-206
- Lippold, D. (2019): Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungs-
 ansätze im Zeitalter der Digitalisierung. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Lippold, D. (2021): Personalführung im digitalen Wandel. Von den klassischen
 Führungsansätzen zu den New-Work-Konzepten. Walter de Gruyter GmbH:
 Berlin/Boston.
- Lüneburg, A. (2019): Auf dem Weg zur Führungskraft. Die innere Haltung entwickeln.
 Springer Fachmedien GmbH: Wiesbaden.

- Möller, H. (2019): PowerPoint-Folien aus dem Seminar M 1.2. Theorien und Konzepte von Supervision und Coaching, vom 04.02.-06.02.2021. Inhalt aus dem Universitätslehrgang Supervision und Coaching, am Postgraduate Center der Universität Wien.
- Neges, G & R. (2008): Führungskraft und Coaching. Mitarbeiter und Teams entwickeln, beraten. Coaching-Prozesse gestalten. Sich selbst coachen. Linde Verlag: Wien.
- Nowoczin, J. (2012). Kollegiale Beratung in der Führungspraxis. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: Düsseldorf.
- ÖVS: <https://www.oevs.or.at/footer-navigation/oevs-fuer-kundinnen/beratungsformate>, (12.10.2023)
- ACC: Was ist Coaching? Definition und Abgrenzung. Supervision.
<https://coachingdachverband.at/coaching/was-ist-coaching/>, (28.09.2022)
- Pühl, H. (2005): Der Dreieckskontrakt als organisationelle Triangulierung. Pupilziert in: Deutsche Gesellschaft für Supervicion und Coaching. DGSv-Aktuell, (1), 1-3
- Pühl, H. (2009) (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. 3. überarb. und erw. Aufl. GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden.
- Rappe-Giesecke, K. (2009): Supervision für Gruppen und Teams. 4. Akt. Aufl. Springer Medizin Verlag: Heidelberg.
- Ryschka, J., Tietze, K. O. (2011): Kollegiale Beratung. In: Ryschka, J., Solga M., Mattenklott, H. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler Verlag: Wiesbaden, 111-113
- Schreyögg, A. (2003): Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. Differenzen im Hinblick auf die Zielgruppen. In: Organisationsberatung - Supervision – Coaching. Heft 3, 217, (25.09.2022)
- Schreyögg, A. (2012): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. 7. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. Campus Verlag GmbH: Frankfurt am Main.
- Schreyögg, A. (2017): Besonderheiten des Coaching - Unterschiede zur Supervision. In: Pühl H. (Hg.): Das aktuelle Handbuch der Supervision. Psychosozial-Verlag: Gießen, 196

- Siepermann, M. (o. A.): Digital Native. Gabler Wirtschaftslexikon.
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digital-native-54496>, (18.09.2023)
- Stöttinger, B. (2022): BANI statt VUCA: So geht Führung in der Welt von morgen.
<https://executiveacademy.at/de/news/detail/bani-statt-vuca-so-geht-fuehrung-in-der-welt-von-morgen>, (16.12.2023)
- Stöwe, C., Keromosemito, L., Fritz, A. (2014): Vom Kollegen zum Vorgesetzten. So entwickeln sie ihre Führungsstrategie. Springer Fachmedien GmbH: Wiesbaden.
- Traut-Mautausch, E., Jonas, E., (2015): Ist Coaching = Supervision oder Coaching ≠ Supervision? Eine empirische Antwort von Eva Traut-Mattausch und Eva Jonas. In: Zeitschrift ÖVS news. Beratungsformate. 2/2015, 14-20
- Tietel E. (2017): Wenn der/das Dritte aus dem Blick gerät. Die Fallstricke beruflicher Dreiecksverhältnisse im Fokus der Supervision. In: Pühl, H. (Hrsg.). Das aktuelle Handbuch der Supervision. 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage. GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden.
- Tietze, K. O. (2022). Kollegiale Beratung live-online reduziert Stresserleben.
<https://www.kollegiale-beratung.de/kollegiale-beratung-live-online-reduziert-stresserleben.html> , (14.12.2023)
- Tietze, K. O. (2010). Kollegiale Beratung - Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Rowohlt Verlag: Hamburg.
- Tietze, K. O. (2010): Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung. Theoretische Entwürfe und empirische Forschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Titzmann, O. (2022): New Leadership Menschen führen heißt Menschen stärken. Springer Verlag GmbH: Berlin.
- Von Ameln, F., Wimmer, R. (2016): Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. In: Gruppendynamik in Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie. https://www.researchgate.net/profile/Rudolf-Wimmer/publication/298907038_Neue_Arbeitswelt_Fuehrung_und_organisationaler_Wandel/links/5c0f9d6a299bf139c7506fb0/Neue-Arbeitswelt-Fuehrung-und-organisationaler-Wandel.pdf (1), 17, (21.09.2023)

- Von Au, C. (2017): Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen. Holistische und nachhaltige Entwicklungsprogramme. Springer Fachmedien GmbH: Wiesbaden.
- Von Au, C. (2020): New Leadership – Führungspersönlichkeiten im digitalen Zeitalter. In: Harwardt, M., Niermann, P.F.-J., Schmutte, A. M., Steuernagel, A. (Hrsg.): Führen und Managen in der digitalen Transformation. Trends, Best Practices und Herausforderungen. Springer Fachmedien GmbH: Wiesbaden, 99-111
- Von Unger, H. (2014): Partizipative Forschung. Einführung in die Forschungspraxis. Springer Fachmedien GmbH: Wiesbaden.
- Weigang, S. & Wöhrle, J. (2020): Führen in der Sandwichposition. 2. Auflage. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG: Freiburg.
- Weigand, W. (2017): Teamsupervision. In: Hamburger, S., Mertens, W. (Hrsg.): Supervision - Konzepte und Anwendungen. Band 1: Supervision in der Praxis – ein Überblick. Verlag W. Kohlhammer: Stuttgart. 101-117.

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Phasen des kollegialen Coachings (Ryschka, Tietze 2011, 116).....	20
Abbildung 2 Aus VUCA wird BANl (Titzmann 2022, 61).....	31
Abbildung 3 Ziele des kollegialen Coachings (Eigene Darstellung/Screenshot)	39
Abbildung 4 Formen der Beteiligung (nach Chung und Lounsbury 2006, in von Unger 2014, 39)	43
Abbildung 5 Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit (Flipchart aus Sitzung) ...	48
Abbildung 6 Phasen von kollegialem Coaching (eigene Darstellung in Anlehnung an Tietze 2011).....	49
Abbildung 7 Auszug aus Basismethoden (Tietze 2010, 106)	49
Abbildung 8 Sicherung der Zwischenergebnisse (Flipchart aus Sitzung)	50
Abbildung 9 Rahmenbedingungen der neuen Forschungsgruppe (Flipchart aus Sitzung)	51

10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Führungsrollen der Co-Forscherinnen – eigene Darstellung.....	45
Tabelle 2: Termine im Forschungsprozess – eigene Darstellung	47