



universität
wien

MASTER THESIS | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Handlungsorientiertes Führungskräfte-Training
Ein kompetenzorientierter Zugang

verfasst von | submitted by

Dipl.-BW. (FH) Daniel Kleditzsch

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2024

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

UA 992 854

Universitätslehrgang lt. Studienblatt |
Postgraduate programme as it appears on
the student record sheet:

Handlungsorientierte Personal-, Team- und
Organisationsentwicklung nach IOA® (MSc)

Betreut von | Supervisor:

Mag. Dr. Günter Amesberger

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	4
1. Einleitung	5
2. Theoretische Grundlagen	6
2.1 Handlungsorientiertes Führungskräfte-Training nach dem IOA®-Konzept	6
2.2 Transferdenken im handlungsorientierten Lernen	17
2.3 Einzel-Coaching	22
2.4 Humanistisches Menschenbild	30
3. Forschungszugang	33
3.1 Forschungsfragen	33
3.2 Durchführung des Forschungsprozesses	34
3.2.1 Ablauf, Teilnehmer:innen und Kompetenzen	34
3.2.2 Einstiegs- und Abschlussinterview	37
3.2.3 Handlungsorientierter Workshop nach dem IOA®-Konzept	39
3.2.4 Lerntransfer-Einzel-Coaching	40
3.3 Datenerhebung mittels Leitfadengestütztem Interview	42
3.3.1 Interview-Leitfäden	42
3.3.2 Transkription der Interviews	44
3.4 Datenauswertung mittels Qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring	44
3.5 Erfassung der Kompetenz zur Konfliktlösung durch Selbsteinschätzung (quantitativ)	46
4. Ergebnisse	48
4.1 Ergebnisse der Qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews	48
4.1.1 Übersicht	48
4.1.2 Bisherige Erfahrungen mit FK-Trainings	49
4.1.3 Bisherige Erfahrungen mit Einzel-Coaching	52
4.1.4 Einflüsse des „Lerntransfer-Einzel-Coaching“ auf die Kompetenzentwicklung	55
4.1.5 Erlebtes Konzept aus FK-Training & Lerntransfer-Einzel-Coaching	63
4.1.6 Lernwirksame Elemente	66
4.1.7 Positive Lerneinstellung	69
4.1.8 Zusammenfassung der Kernaussagen	70

4.2 Ergebnisse der Selbsteinschätzung der Teilnehmer:innen	73
4.2.1 Übersicht	73
4.2.2 Ergebnisse je Teilnehmer:in	76
4.2.3 Zusammenfassung und Kernaussagen	80
5. Diskussion	81
5.1 Interpretation der Ergebnisse	81
5.2 Limitationen im gewählten Forschungszugang	85
6. Fazit und weiterer Forschungsbedarf	87
7. Abstract	89
Literaturverzeichnis	91
Abbildungsverzeichnis	95
Tabellenverzeichnis	96
Anhang A	98
Anhang B	103
Anhang C	107
Anhang D	115
Anhang E	119
Anhang F	122

Abkürzungsverzeichnis

AI	Appreciative Inquiry / Wertschätzende Befragung
allg.	allgemein
EC	Einzel-Coaching
einschl.	einschließlich
FK	Führungskraft
FK-Training	Führungskräfte-Training
etc.	(lat.) et cetera – und so weiter
evtl.	eventuell
IOA®	Integrative Outdoor-Aktivitäten®
insb.	insbesondere
rd.	rund
SOC	Sence of Coherence
sog.	sogenannte
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen

1. Einleitung

Mit dieser Arbeit beabsichtige ich den Einfluss eines Einzel-Coaching im Anschluss an ein handlungsorientiertes Führungskräfte-Training auf die Entwicklung konkreter Kompetenzen zu untersuchen.

Barth & Hochholdingner fanden in einer Interviewstudie mit Lehrenden zum Trainingstransfer in Führungstrainings heraus, dass Einzel-Coaching als eine transferfördernde Aktivität zur Begleitung von Lernenden im Alltag genutzt wird, aber bisher nicht in der Forschung zum Lerntransfer aus Trainingsaktivitäten für Erwachsene beachtet wurde (Barth & Hochholdingner, 2018, S. 9–14).

Aber wie und wodurch beeinflusst ein Einzel-Coaching als Teil eines handlungsorientierten Lern- bzw. Trainingsangebotes für Führungskräfte den Lerntransfer?

Dafür wird im Folgenden ein von mir mit vier Führungskräften durchgeführtes Lernangebot mit dem Titel „Fähigkeit zur Konfliktlösung weiterentwickeln“ bestehend aus einem Führungskräfte-Training im Gruppensetting und einem Einzel-Coaching, dass ca. eine Woche nach dem Training stattfand, untersucht. Das Führungskräfte-Training führte ich gemeinsam mit Barbara Kleditzsch (MSc) im Trainer:innen-Duo durch.

Mit den Teilnehmer:innen wurden jeweils zwei leitfadengestützte Interviews durchgeführt und inhaltsanalytisch ausgewertet. Diese Interviews fanden einmal vor dem Führungskräfte-Training („Einstiegsinterview“) und einmal nach dem Einzel-Coaching („Abschlussinterview“) statt.

Außerdem erfolgte eine quantitative Analyse in Form einer Selbsteinschätzung durch die Teilnehmer:innen in Bezug auf ihre Kompetenzen in Konfliktsituationen. Diese Selbsteinschätzungen fanden an drei verschiedenen Zeitpunkten im Forschungsprozess statt, d.h. zu Beginn im Einstiegsinterview, zwischendurch beim Einzelcoaching und abschließend als ein Teil des Abschlussinterviews.

Die Ergebnisse sollen ein vertiefendes Verständnis über den Einfluss von Einzel-Coaching auf den Lerntransfer in Führungskräfte-Trainings zur Verfügung stellen, um durch Lehrende bei der Gestaltung künftiger Lernangebote berücksichtigt zu werden.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Handlungsorientiertes Führungskräfte-Training nach dem IOA®-Konzept

„Lernen und Lerntransfer braucht die bewusste Auseinandersetzung mit Handlungen, Aufgabenstellungen und Settings“ (IOA 2022, S. 3). Vor diesem Hintergrund baut das Konzept der Integrativen Outdoor-Aktivitäten auf einem handlungsorientierten Lernen unter Einbindung von körperlichen, emotionalen, kognitiven wie sozialen Elementen auf. Danach handeln Personen und Gruppen in Bezug auf vereinbarte Ziele und Rahmenbedingungen. Anschließend werden diese Handlungen von Trainer:innen und Teilnehmer:innen gemeinsam aufgearbeitet (IOA 2022, S. 4).

Ein wesentlicher Anwendungsbereich des IOA®-Konzeptes ist die Führungskräfte-Entwicklung im Kontext der Personalentwicklung von Unternehmen (IOA 2022, S. 7).

Werden Menschen über einen längeren Zeitraum begleitet, kann von einer Entwicklung der Persönlichkeit der Lernenden ausgegangen werden. Unter Persönlichkeitsentwicklung wird nach Amesberger ein persönliches Wachstum verstanden, das insbesondere durch das Wecken des individuell vorhandenen Potentials erfolgen soll (Amesberger, 1992, S. 54). Dies kann u.a. durch folgende Maßnahmen angestoßen werden:

- „Kurse werden ausgerichtet, um die Selbstwirksamkeit des Individuums zu stärken.
- Kurse zielen auf die Entwicklung von Persönlichkeit ab, indem soziale und individuelle Handlungskompetenzen vermittelt und Möglichkeiten zur Selbsterkenntnis geboten werden.
- Umgang mit Belastung und Konfliktsituationen verbessern.
- Transfer – gezielte Reflexionen über Möglichkeiten der Übertragung von Kurserfahrung auf den Lebensalltag“ (Amesberger, 1992, S. 54).

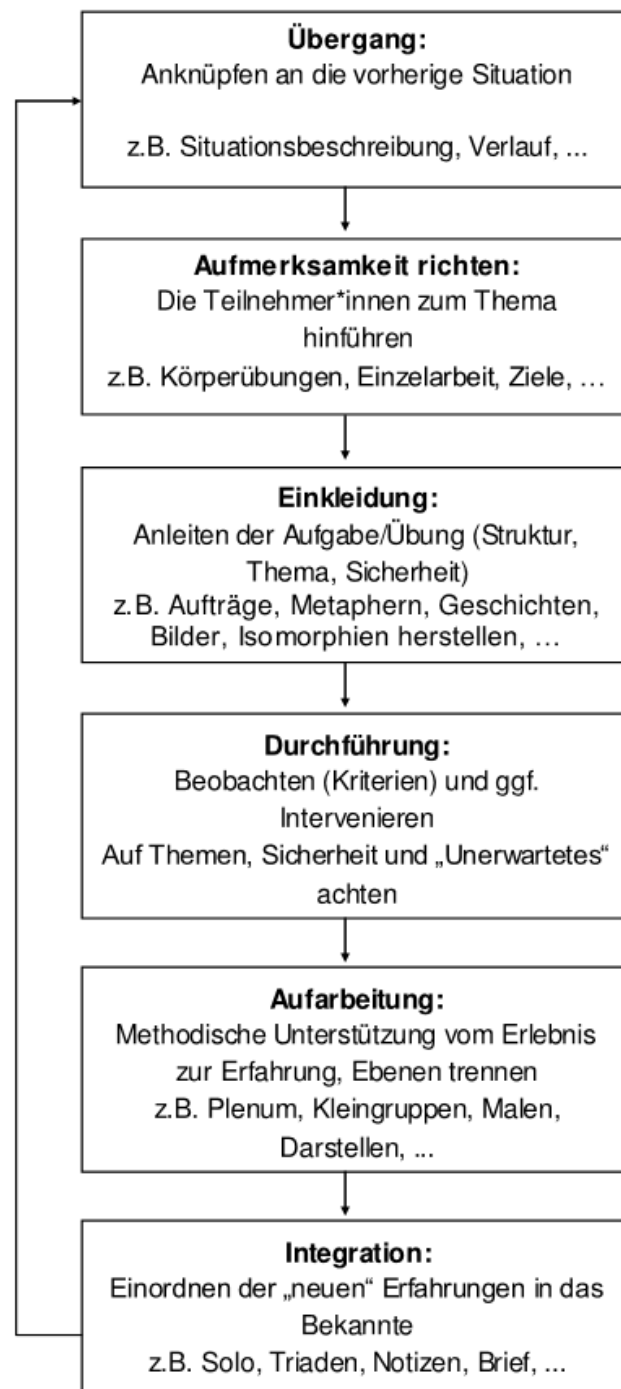
Nach dem IOA®-Konzept durchgeführte Führungskräfte-Trainings finden in Gruppen statt. U.a. können dadurch die vielfältigen Perspektiven und unterschiedliche Blickwinkel sowie Erfahrungshorizonte der Teilnehmer:innen eingebracht und allen Teilnehmer:innen zur Verfügung gestellt werden.

Außerdem zeichnet sich ein Führungskräfte-Training nach dem IOA®-Konzept dadurch aus, dass ein Trainer:innen-Paar die Leitung und Durchführung übernimmt. Dieses Duale-Prinzip wurde entwickelt, um durch eine Funktionsaufteilung mit klarer Letztverantwortung im Trainerinnen-Duo ein größtmögliches Maß an Sicherheit für die Teilnehmer:innen auf der physischen und psychosozialen Ebene zu ermöglichen. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die Trainer:innen im Trainingsprozess unterschiedliche Perspektiven einnehmen und in die Aufarbeitung sowie Reflexionen einbringen können. Beispielsweise leitet eine Person eine Aufgabe an und ist im Prozess „drin“, während die andere Person eine distanziertere Beobachtersposition einnimmt (IOA 2022, S. 19–20).

Ausgehend von dem zentralen Gedanken, „dass sich Menschen durch Handeln entwickeln“ (IOA 2022, S. 5) werden in einem handlungsorientierten Führungskräfte-Training nach dem IOA®-Konzept den Teilnehmer:innen Methoden angeboten, die es ihnen „ermöglichen, ihr Tun unter vielfältigen Perspektiven zu gestalten und zu reflektieren sowie Chancen und Fallen in der Entwicklung durch Handeln zu erkennen.“ (IOA 2022, S. 5).

Für das Setzen einer Methode bzw. zum Verbinden aufeinanderfolgender Methoden innerhalb eines beispielsweise ganztägigen Führungskräfte-Trainings nutzt das IOA®-Konzept als Instrument den Bogen (s. Abbildung 1).

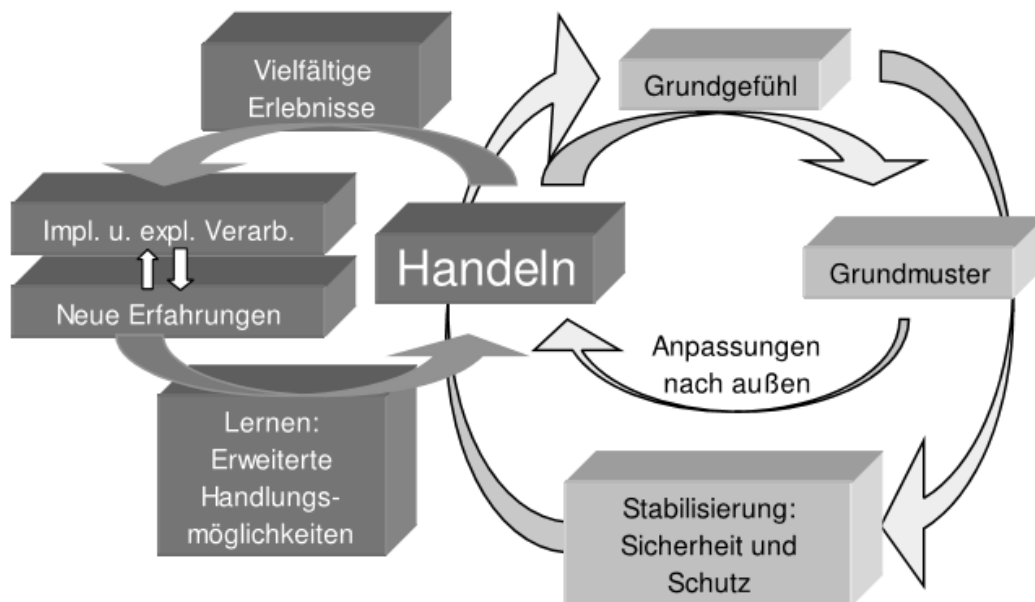
Abbildung 1: Bogen – Methoden vor dem Hintergrund des Lernprozesses einbinden (IOA 2022, S. 14)



Bei der Planung und dem Design des handlungsorientierten Führungskräfte-Trainings wird dieser Bogen durch den hierfür verantwortlichen Trainer:in im Detail erstellt und im Trainer:innen-Duo diskutiert sowie optimiert. Der Bogen für das Führungskräfte-Training „Fähigkeit zur Konfliktlösung weiterentwickeln“ im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird im Punkt 3.1.2 vorgestellt.

Das IOA®-Konzept basiert auf einem handlungsorientierten Lernmodell, was in der Abbildung 2 dargestellt ist.

Abbildung 2: Handeln als Wechselbezug von Erweiterungsmöglichkeit und Wiederholungs- und Stabilisierungsmöglichkeit (IOA 2022, S. 16)



Handeln übernimmt danach zwei Funktionen:

Zum einen dient es der Stabilisierung der Person, was der rechten Seite der Grafik entspricht. Danach greift die Person in Situationen oder bei Aufgabenstellungen auf ihre bekannten Muster zurück, um sich abzusichern.

Auf der anderen Seite „bieten Situationen und Aufgaben die Möglichkeit, Gewohntes zu verlassen und Neues auszuprobieren (IOA 2022, S. 16)“. Als Folge kann eine Person seine bzw. ihre Handlungsmöglichkeiten erweitern, was in der Regel ein Ziel von Führungskräfte-Trainings ist. Voraussetzung für die Erweiterung individueller Handlungsmöglichkeiten ist, dass das Handeln einer teilnehmenden Person Erlebnisse ermöglicht, „die zu impliziter (nicht bewusster) und expliziter (reflektierter und bewusster) Erfahrung führen“ (IOA 2022, S. 16). Aus diesen Erfahrungen folgen bessere subjektive Passungen von Handlungsmöglichkeiten zu den persönlichen Aufgaben und individuellen Zielen (IOA 2022, S. 16), was Ernst von Glasersfeld (Glasersfeld, 1997, S. 122) im Sinne des von ihm entwickelten radikalen Konstruktivismus mit „Viabilität“ bezeichnet.

Das Handeln als Ausgangspunkt stellt nach dem Verständnis des IOA®-Konzepts mehr als ein bloßes Verhalten dar und „bezieht sich auf solche

Verhaltensmöglichkeiten des Menschen, bei denen psychische Prozesse wie Zielsetzung, Intentionsbildung, Planungs- und Kalkulationsprozesse, das Erleben in der Tätigkeit sowie auswertende Prozesse eine bedeutsame Rolle spielen“ (IOA 2022, S. 33). Außerdem kann Handeln als ziele- und wertebasiertes Verhalten durch die selbst handelnde Person reflektiert werden (IOA 2022, S. 16).

Nitsch spricht von „Handeln als konkreter Vollzug (...), wenn ein Verhalten unter subjektiven Absichten, d.h. intentional in aktiver Auseinandersetzung mit der Umwelt organisiert wird“ (Nitsch, 2004, S. 13), was sowohl absichtliches Tun und absichtliches Unterlassen umfasst (Nitsch, 2004, S. 13).

Somit rücken handlungstheoretische Ansätze wie nach Nitsch die „(relative) Autonomie menschlicher Entscheidung und menschlicher Zielsetzung in den Mittelpunkt“ (IOA 2022, S. 33). Vor diesem Hintergrund formuliert Nitsch im Kontext menschlicher Entwicklung durch Handeln die folgenden vier Postulate (IOA 2022, S. 34):

- Systempostulat
- Intentionalitätspostulat
- Regulationspostulat
- Entwicklungspostulat

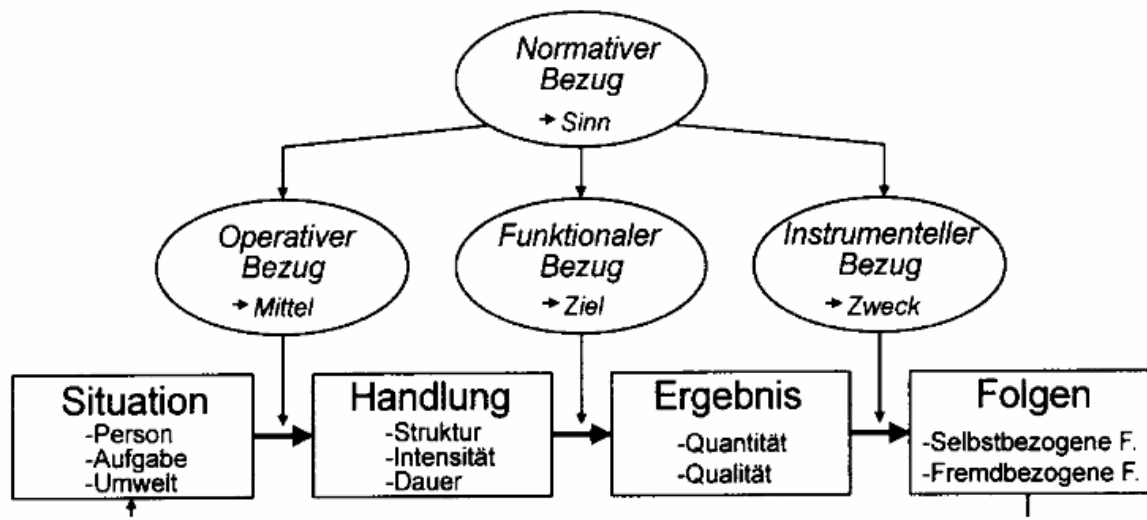
Im Weiteren werden das System-, das Intentionalitäts- und das Entwicklungs- postulat betrachtet.

Nach dem **Systempostulat** „ist der Personen-Umwelt-Bezug“ grundlegend (Nitsch, 2004, S. 13). Das bedeutet, dass sich Handeln „stets in einer Auseinandersetzung einer Person mit ihrer jeweiligen materiellen und / oder sozialen Umwelt unter dem Gesichtspunkt einer zu bewältigenden Aufgabe“ vollzieht (IOA 2022, S. 34).

Nitsch beschreibt Handeln als intentionalen Prozess und greift im **Intentionalitätspostulat** den subjektiven Zweck von Verhalten auf (IOA 2022, S. 38). Die Kernfrage lautet „Was hat jemand davon, wenn er/sie sich so verhält, wie er/sie es gerade tut, oder etwas so belässt, wie es ist?“ (Nitsch, 2004, S. 16). Es geht also um das „Wozu“ und darum, dass die Gründe zum Handeln „subjektiv überzeugend“ erscheinen (Nitsch, 2004, S. 18).

Nitsch & Munzert fassen die intentionalen Bezüge und unterschiedlichen Ergebnissituationen von Handeln in der folgenden Abbildung 3 zusammen (Jürgen Nitsch & Jörn Munzert, 1997, S. 122).

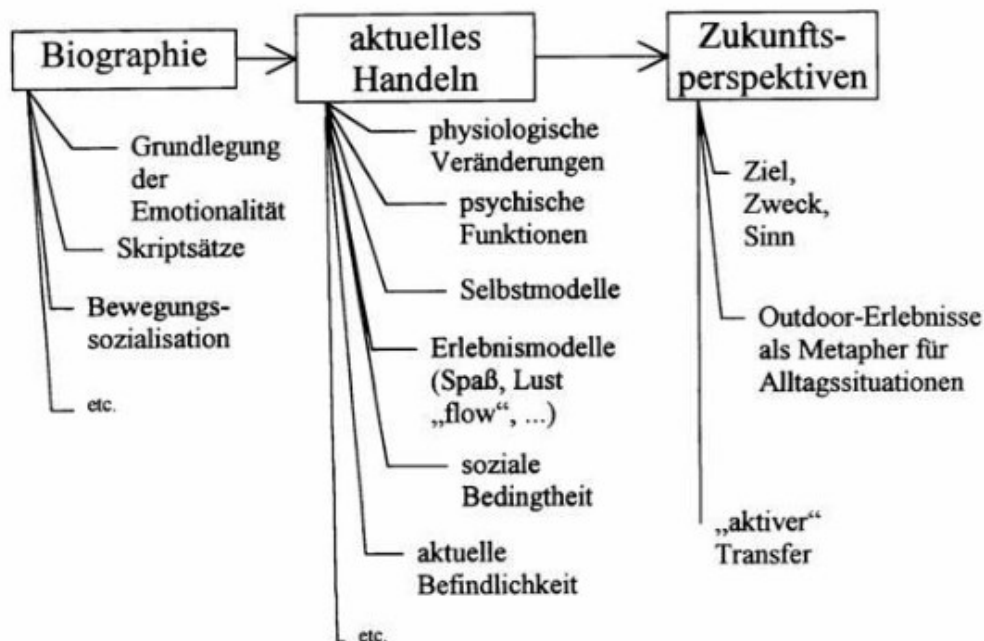
Abbildung 3: Ergebnisstadien und intentionale Bezüge im Handlungsgeschehen (vgl. Nitsch & Munzert, 1997, 122). (IOA 2022, S. 36)



Während das „Ziel“ ein angestrebtes Handlungsergebnis beschreibt, geht es beim „Zweck“ um die antizipierten Handlungsfolgen (IOA 2022, S. 37). Unter „Sinn“ wird die Werteintention, d.h. „Was darf und soll ich im Rahmen meiner Wertevorstellungen?“, verstanden (Nitsch, 2004, S. 19). Das Normen- und Wertesystem der handelnden Person bildet den individuellen Handlungsrahmen und übergeordneten Fokus. Nach Nitsch geht es unter diesem Aspekt nicht um die „Nützlichkeit des Handelns“, „sondern primär die Akzeptanz des Handelns in Bezug zu sozialen und individuellen Wertstrukturen“ ist entscheidend (Nitsch, 2004, S. 19).

Nach dem **Entwicklungspostulat** wird Handeln als Schnittpunkt gesellschaftlicher Lebensbedingen auf der Basis kulturhistorischer Entwicklungen und persönlicher biografischer Entwicklungen verstanden (IOA 2022, S. 39). Aktuelles Handeln vollzieht sich vor einem individualgeschichtlichen Hintergrund. Die persönliche Lebensgeschichte mit ihren individuellen Erfahrungen sowie den erworbenen Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen wird mit den Zukunftserwartungen im Handeln verknüpft (IOA 2022, S. 40). Diesen Zusammenhang verdeutlicht die Abbildung 4.

Abbildung 4: Modell des zeitlichen Bezuges der Wirkung von Integrativen Outdoor-Aktivitäten® (IOA 2022, S. 40)



Im Weiteren stellt sich die Frage, wie Teilnehmer:innen an einem handlungsorientierten Führungskräfte-Training unter erkenntnistheoretischen Gesichtspunkten lernen können, um ihre persönlichen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern bzw. neue zu erwerben.

Eine Antwort darauf gibt Ernst von Glasersfeld durch die Verbindung des von ihm maßgeblich geprägten **Radikalen Konstruktivismus** (1997) mit den Lerntheorien von Jean Piaget (IOA 2022, S. 44).

Glasersfeld beschreibt den Radikalen Konstruktivismus auf der Annahme beruhend, "(...) daß alles Wissen, wie immer man es auch definieren mag, nur in den Köpfen von Menschen existiert und daß das denkende Subjekt sein Wissen nur auf der Grundlage eigener Erfahrungen konstruieren kann. Was wir aus unserer Erfahrung machen, das allein bildet die Welt, in der wir bewußt leben" (Glasersfeld, 1997, S. 22). Die Subjektivität wird damit zu einem wesentlichen Merkmal der systemisch-konstruktivistischen Lerntheorie, demnach „doch alle Arten von Erfahrungen“ subjektiv sind und bleiben (Glasersfeld, 1997, S. 22).

Daraus folgt u.a., dass „Wirklichkeit immer eine kognitiv konstruierte Wirklichkeit des begreifenden Individuums“ ist. In diesem Sinne errechnen bzw. schaffen sich Subjekte eine Konstruktion der Realität „ohne zu wissen, wie sie tatsächlich ist“.

Daraus folgen außerdem, dass jedem Subjekt „grundsätzlich nur die eigene Realität zugänglich ist“ und dass es sich beim Erkennen bzw. Lernen um einen selbstbezüglichen Prozess handelt. Dabei wird in die subjektive Realitätskonstruktion das aufgenommen, was subjektiv passend ist, d.h. ein erfolgreiches Überleben z.B. durch situativ geeignetes Handeln unterstützt. Glasersfeld nutzt hierfür den Begriff der „Viabilität“ (Bendorf, 2002, S. 108–110). In diesem Zusammenhang kommt der Reflexion eine besondere Bedeutung zu, da Menschen ihre Aufmerksamkeit beliebig in ihrem Wahrnehmungsfeld verschieben können (Glasersfeld, 1997).

Glasersfeld baut sein Konzept grundlegend auf den Überlegungen von Piaget auf. Die aktive Konstruktion spielt dabei eine entscheidende Rolle. Gemäß Glasersfeld erklärt Piaget, „daß Wissen nach seiner Auffassung aus der physischen und mentalen Aktivität eines Individuums entsteht und eine zielgerichtete Aktivität ist“ sowie an Handeln gebunden ist (Glasersfeld, 1997, S. 103). Diese Gedanken knüpfen an den oben beschriebenen Intentionalitäts- und dem Entwicklungspostulat nach Nitsch an.

Für den Radikalen Konstruktivismus leitet Glasersfeld „mit Hilfe von Piagets Theorie der kognitiven Entwicklung“ die folgenden grundlegenden Prinzipien ab:

- „1. (a) Wissen wird nicht passiv aufgenommen, weder durch die Sinnesorgane noch durch Kommunikation. (b) Wissen wird vom denkenden Subjekt aktiv aufgebaut.
2. (a) Die Funktion der Kognition ist adaptiver Art, und zwar im biologischen Sinne des Wortes, und zielt auf Passung oder Viabilität. (b) Kognition dient der Organisation der Erfahrungswelt des Subjektes und nicht der „Erkenntnis“ einer objektiven ontologischen Realität“ (Glasersfeld, 1997, S. 96).

Nach Glasersfeld bedeutet das, daß „Wissen kein Bild oder keine Repräsentation der Realität“ ist, sondern „vielmehr eine Landkarte dessen, was die Realität uns zu tun erlaubt“ (Glasersfeld, 2016, S. 195).

Piaget nutzt in seiner Theorie sog. Handlungsschemas, deren drei Teile Glasersfeld wie folgt bezeichnet:

- „1. Wiedererkennen einer bestimmten Situation;
2. Spezifische Aktivität, die mit einer Situation verknüpft ist;

3. Erwartung, daß diese Aktivität bestimmte zuvor erfahrene Ergebnisse herbeiführt“ (Glaserfeld, 1997, S. 117).

Wird nun eine Erfahrungssituation durch ein Subjekt wiedererkannt und in bestehende Schemas eingeordnet, wird von Assimilation gesprochen (IOA 2022, S. 44). Das bedeutet, daß gewisse Bedingungen eines Schemas, „die auch in der Vergangenheit maßgebend waren“ wiedererkannt und mit dem zugrundeliegenden Handlungsschema sowie der damit verbundenen Aktivität verknüpft werden (Glaserfeld, 1997, S. 117). Dabei müssen nicht alle Bedingungen gleichermaßen und vollständig erfüllt sein. Was nicht relevant ist und nicht zu den Bedingungen des Schemas passt, wird aussortiert und nicht berücksichtigt (IOA 2022, S. 113).

Kognitive Entwicklungen und Lernen findet nach Piaget dann statt, „wenn erstens ein Schema ein erwartetes Ergebnis nicht herbeiführt und zweitens die dadurch hervorgerufene Perturbation ihrerseits zu einer Akkommodation führt, die das Gleichgewicht ihrerseits wiederherstellt“ (Glaserfeld, 1997, S. 121). Passend bzw. viabel sind für ein Subjekt demnach all jene möglichen Handlungsaktivität, welche, das durch die Erwartungsabweichung verursachte Ungleichgewicht wieder ins Gleichgewicht führen und sich für das Erreichen seiner Ziele als passend erweisen (Glaserfeld, 2016, S. 195). Ein neues Handlungsschema wird hinzugefügt.

Vor diesem Hintergrund bezeichnet Glaserfeld eigentliches Lernen mit Verstehen durch bewusste Akkommodation; im Gegensatz zur Anpassung durch unbewusste Akkommodation (IOA 2022, S. 45).

Die konzeptionellen Überlegungen Glaserfelds bedeuten, dass die Entwicklungen von Neuem immer an den vorhandenen Erfahrungen des Subjekts anknüpfen, sei es durch Assimilation aufgrund wiedererkannter Bedingungen oder durch Perturbation ausgelöste Konstruktionsprozesse. Auch hierin bildet sich eine Klammer zum bereits erwähntem Entwicklungspostulats eines sich durch Handeln entwickelnden Menschen.

Zudem wird deutlich, dass Lernen nach Glaserfeld immer das Produkt von Selbstorganisation ist (IOA 2022, S. 45).

Hierin wird die Verbindung zwischen dem Radikalen Konstruktivismus nach Glaserfeld und den systemtheoretischen Überlegungen nach Maturana & Varela sichtbar. Auf der Grundlage ihrer Überlegungen zu autopoietischen Systemen beschreiben Maturana & Varela „Lernen als Ausdruck einer Strukturkopplung (...), in der die Verträglichkeit zwischen der Arbeitsweise des Organismus und des

Milieus aufrechterhalten wird“ (Maturana & Varela, 2009, S. 188). Autopoiesis kommt aus dem Griechischen und steht wörtlich für „Selbsterzeugung“ bzw. „Selbstschaffen“.

Durch ein Führungskräfte-Training sollen die Teilnehmer:innen in der Regel ihre Handlungsmöglichkeiten für ihren beruflichen Alltag als Führungskraft erweitern. Es sollen **Kompetenzen** durch Lernen ausgebaut und / oder entwickelt werden (IOA 2022, S. 49).

In der Literatur finden sich zahlreiche Ansätze, um Kompetenzen zu beschreiben. Eine endgültige und allumfassende Definition von Kompetenzen wird es nach Erpenbeck et al. jedoch nicht geben (Erpenbeck et al., 2017, S. XII). Aufbauend auf der systemisch-konstruktivistischen Lerntheorie zur Selbstorganisation des Lernens nutze ich im Weiteren den Kompetenzbegriff nach Erpenbeck et al. (2017). Danach werden unter Kompetenzen „Fähigkeiten zu selbstorganisiertem Handeln, als Selbstorganisationsdisposition“ verstanden (Erpenbeck et al., 2017, S. X). Erpenbeck & Heyse knüpfen daran an, wenn sie Kompetenzen als „Fähigkeiten, in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln“ beschreiben (Erpenbeck et al., 2007).

Das bedeutet, dass Kompetenzen die Fähigkeit einer Person beinhaltet, Wissen sowie Können auf neue Situationen übertragen zu wollen und dort anzuwenden. Daraus folgt, dass in der Kompetenz selbst bereits der Transfer angelegt ist (vgl. Punkt 2.2).

„Kompetenzen sind nicht von außen beobachtbar“, sondern nur die Verhaltensweisen sog. Indikatoren, die bestimmten Kompetenzen durch Beobachter:innen zugeschrieben werden (IOA 2022, S. 49).

Damit Kompetenzen z.B. im Zusammenhang mit einem Führungskräfte-Training durch die Teilnehmer:innen entwickelt werden können, fordert Arnold „Konstruieren Sie den Inhalt des Lernens aus den Erfahrungen des Lernenden und unterstützen Sie ihre Kompetenzentwicklung!“ (Arnold, 2020, S. 36).

Die Kompetenzen des Führungskräfte-Trainings „Fähigkeit zur Konfliktlösung weiterentwickeln“, das im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde, sind im Punkt 3.1.3 beschrieben.

Fazit: Den Ausgangspunkt für das Lernen zum Zwecke der Kompetenzentwicklung bildet das Ziel und das Handeln der Lernenden den Ansatzpunkt dafür. Dabei vollzieht sich das Lernen kognitiv selbstorganisiert in einem subjektiven und selbstbezogenen Prozess.

Trainings für Führungskräfte zur Personalentwicklung nach dem IOA®-Konzept knüpfen daran an. Dabei werden im Trainer:innen-Duo handlungsorientierte Methoden gesetzt, die den Teilnehmer:innen eine implizite und insbesondere explizite Aufarbeitung ihrer beim Handeln gemachten Erlebnisse vor dem Hintergrund ihrer zu diesem Zeitpunkt zur Verfügung stehenden Erfahrungen und persönlichen Handlungsmustern ermöglichen sollen.

Die Trainingsdurchführung erfolgt im Gruppensetting, so dass die Teilnehmer:innen ihre persönlichen Realitäten einer scheinbaren Wirklichkeit mit den Perspektiven der anderen Teilnehmer:innen austauschen, beobachten, spiegeln und Unterschiede sowie Abweichungen zum bisherigen Erfahrungsmuster bzw. Handlungsschema in einem durch die Trainer:innen angeleiteten sowie begleiteten Prozess reflektieren können.

Aus der systemisch-konstruktivistischen Lerntheorie folgt, dass die Teilnehmer:innen eines Führungskräfte-Trainings unterschiedlichen Aspekten des Trainings ihre individuelle Bedeutung beimessen. Das bedeutet, dass Sie nicht nur einen individuellen Erfahrungs- und persönlichen Realitätsstand haben, sondern auch, dass unterschiedliche Aspekte bzw. Wahrnehmungen eines Trainings für sie von subjektiver Bedeutung sind.

Findet im Nachgang zu einem handlungsorientierten Führungskräfte-Training im Gruppensetting ein Einzel-Coaching statt, kann darin jeweils gezielt an diesem individuellen Stand und dem persönlichen bedeutsamen Aspekt und / oder Lernziel angeknüpft werden.

2.2 Transferdenken im handlungsorientierten Lernen

In der Literatur finden sich je nach zugrundeliegender Lerntheorie und fachlichem Blickwinkel verschiedene Definitionen von Lerntransfer. Als Folge gibt es keine einheitliche Theorie zum Transfer, sondern die unterschiedlichen Theorien und Modelle müssen vor dem Hintergrund der ihnen zugrundeliegenden Lerntheorien verstanden werden (Bendorf, 2002, S. 19). Beispielsweise definieren Baldwin & Ford Lerntransfer in der beruflichen Weiterbildung wie folgt: „For transfer to have occurred, learned behavior must be generalized to the job context and maintained over a period of time on the job“ (BALDWIN & FORD, 1988, S. 63).

Von Transfer im handlungsorientierten Lernen wird grundsätzlich dann gesprochen, wenn in Lern- bzw. Trainingssituationen gewonnene „Einsichten und Fertigkeiten“ auf ähnliche oder andere Situationen bzw. auf andere Lebenskontexte übertragen und dort angewendet werden. Lernen und Transfer hängen in diesem Sinne strukturell eng zusammen. Im Folgenden wird die „Übertragung von Lernprozessen auf veränderte Aufgabentypen“ in den Fokus gerückt. Das bedeutet, dass die Lernergebnisse auf einen anderen Kontext beispielsweise auf den Berufskontext übertragen werden. In diesem Fall wird von „vertikalen Transfer“ gesprochen. Dies macht Sinn, weil es dem grundsätzlichen Anliegen und Ziel von handlungsorientierten Führungskräfte trainings nach dem IOA®-Konzept entspricht, im Training durch metaphorische Aufgabenstellungen im Kontext praxisrelevanter Anforderungen und Situationen gewonnene Lernergebnisse in den beruflichen Führungsalltag zu übertragen (IOA 2022, S. 72).

Dem Transferdenken im handlungsorientierten Lernen des IOA®-Konzepts liegen insbesondere die drei Theorien nach Gass zugrunde (Amesberger, 1992, S. 51). Gass unterscheidet (Gass, 1985):

- i. Fachspezifischer Transfer
- ii. Fachübergreifender Transfer
- iii. Metaphorischer Transfer

Beim **(i) fachspezifischen Transfer** übernimmt der/die Lernende Verhaltensweisen und Kompetenzen aus einer Lernsituation und wendet sie in einer neuen Aufgabe an, die der bisherigen Lernsituation nahe verwandt, aber z.B. in der Umgebung verschieden ist. Beim Klettern erlernte Knoten werden beispielsweise auf das Segeln übertragen (IOA 2022, S. 73).

Kennzeichen des **(ii) fachübergreifenden Transfer** ist, wenn der/die Lernende Lernstrategien sowie Anwendungsprinzipien verallgemeinert und diese in andere Situationen bzw. Feldern anwendet. Zum Beispiel: Die Art und Weise wie Vertrauen in einer Gruppe beim Outdoor-Training aufgebaut worden ist, wird durch den/die Lernenden künftig im Berufsalltag in seinem Arbeitsteam angewandt (Amesberger, 1992, S. 51).

Gass (1985) spricht von **(iii) metaphorischen Transfer**, wenn allgemeine Muster einer Lernerfahrung auf Lebenssituationen wie z.B. berufliche Situationen von Führungskräften übertragen werden. Dies kann dann gelingen, wenn die Erfahrung „isomorph“ mit der Lebenssituation ist (Bacon, 1983, S. 4). Das bedeutet, dass eine Strukturähnlichkeit zwischen Aufgabe und Übung im Training und der Lebens- bzw. Berufswelt der lernenden Teilnehmer:innen vorliegt. Deshalb werden unter diesem Blickwinkel die Aufgaben im handlungsorientierten Training nach dem IOA®-Konzept gestaltet (IOA 2022, S. 74). Das kann z.B. dann der Fall sein, wenn eine Aufgabe die tatsächliche Hierarchie im Unternehmen, die Abteilungen oder die Zusammensetzung des Teams in den Aufgabenstellungen des Trainings widerspiegelt.

Mit Metapher ist in diesem Zusammenhang „eine Idee, Beschreibung, etc., die anstelle einer anderen Idee, Beschreibung verwendet wird, um die Gemeinsamkeiten der beiden Elemente zu bezeichnen, jedoch mit anderer Sprachverwendung, die u.U. bildhafter, eindrucksvoller etc. ist“ (IOA 2022, S. 73) gemeint. Amesberger geht davon aus, dass Metapher besonders wirksam sind, „wenn sie vom Teilnehmer selbst erkannt werden und so aktiv in das weitere Leben übernommen werden können“ (Amesberger, 1992, S. 52). Im Verständnis des IOA®-Konzeptes gilt, dass „je größer der metaphorische Zusammenhang von der Person konstruiert werden kann, desto klarer erscheint der Zusammenhang und desto eher wird ein Transfer von Lernergebnissen in die neue Umwelt in Angriff genommen“ (IOA 2022, S. 74). Trainer:innen können diesen individuellen Schritt der Teilnehmer:innen außerdem mit fokussierten Reflexionsfragen bei der Aufarbeitung einer durchgeführten Trainingsaufgabe unterstützen.

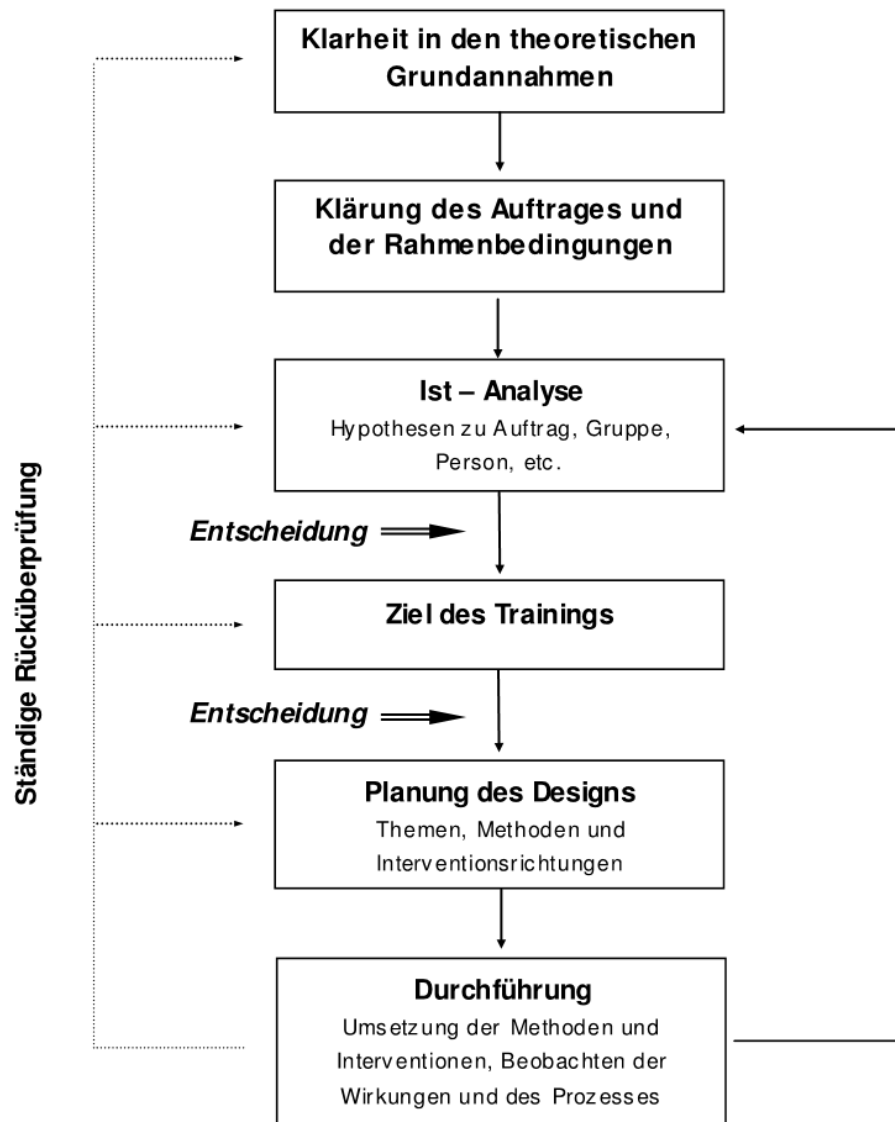
Nahezu alle Autoren, die sich mit dem Transfer im handlungsorientierten Lernen auseinandersetzen, sind sich darin einig, dass ein gelingender Transfer bereits bei der Vorbereitung des Trainings in der Planungsphase berücksichtigt werden muss (Amesberger, 1992, S. 52).

Glass schlägt außerdem weitere Techniken zur Unterstützung des Transfers vor. Dazu zählen:

- „Günstige Ausgangsbedingungen schaffen (Ziele formulieren und bekannt geben)
- Gestaltung der einzelnen Elemente des Lernprozesses ähnlich der realen Lebenssituation
- Übungsmöglichkeiten für den Transfer schaffen
- Grundlegend ist zu prüfen, wie konkret Änderungswünsche im Alltag umsetzbar sind, oder ob dazu auch eine Änderung von konkreten Strukturen notwendig ist
- Den Teilnehmer*innen möglichst viel Mitverantwortung übertragen“ (IOA 2022, S. 74).

Die Anforderungen an gelingende Rahmenbedingungen bzw. geeignete Voraussetzungen sind in handlungsorientierten Führungskräfte-Trainings nach dem IOA®-Konzept durch das Trainer:innen-Duo bei der Planung des Trainings im oben beschriebenen Bogen (vgl. Punkt 2.1) zu berücksichtigen. Außerdem liegt dem IOA®-Konzept eine strukturierte Herangehensweise an Aufträgen zu handlungsorientierten Trainings in Form des zirkulären Prozessmodells (vgl. Abbildung 5) zu Grunde (IOA 2022, S. 11).

Abbildung 5: Zirkuläres Prozessmodell nach dem Konzept der Integrativen Outdoor-Aktivitäten® (IOA 2022, S. 11)



Durch diesen zirkulären Prozess sollen die Voraussetzungen für förderliche Transferbedingungen bereits ab der Planung und darüber hinaus für den gesamten Verlauf des Trainings bzw. eines Auftrages geschaffen werden.

Der Gedanke, dass sich Bedingungen und Aktivitäten für einen gelingen Transfer über den gesamten Prozess eines Auftrags erstrecken sollten, spiegelt sich auch in den Ergebnissen von Barth & Hochholdinger wider. Sie untersuchten, „wie Trainer:innen vorgehen, um den Teilnehmertransfer zu unterstützen“ (Barth & Hochholdinger, 2018, S. 5).

Dazu führten sie 15 leitfadengestützte Interviews mit Führungskräftetrainer:innen durch und fragten sie nach ihren Maßnahmen zur Förderung des Transfers.

Dabei zeigte sich, dass den Befragten grundsätzlich ein umfangreiches Handlungsrepertoire zur Transferförderung zur Verfügung steht, welches sie in allen Phasen des Trainings zur Transferoptimierung einsetzen. Ob die Befragten, die von ihnen genannten Maßnahmen tatsächlich in ihrem Trainingsalltag umsetzen, konnte durch die Studie nicht beantwortet werden. Die Trainingsphasen wurden in dieser Untersuchung wie folgt eingeteilt:

1. Aktivitäten vor dem Training
2. Aktivitäten während des Trainings
3. Aktivitäten nach dem Abschluss des Trainings
4. Aktivitäten zwischen Präsenzphasen & zeitlich losgelöste Aktivitäten
5. Transferrelevante Lehrendenmerkmale

13 Befragte gaben an, die Teilnehmenden von Trainings im Arbeitsalltag zu begleiten und zu beraten sowie zu coachen. Nach Barth & Hochholdinger wurde mit dem trainingsbegleitenden Einzel-Coaching eine nachvollziehbare Transferaktivität benannt, die jedoch in der Transferforschung bisher wenig beachtet wurde (Barth & Hochholdinger, 2018, S. 14–16).

Fazit: Ziel von handlungsorientierten Führungskräfte-Trainings nach dem IOA®-Konzept ist der vertikale Transfer. Das bedeutet, dass die Teilnehmer:innen Lernergebnisse aus der Trainingssituation in ihren beruflichen Führungsalltag übertragen und dort anwenden. Dies kann dann gelingen, wenn die Teilnehmer:innen eine hohe Ähnlichkeit zwischen der Aufgabenstellung im Training und konkreten Situationen in ihrem Berufsalltag selbst erkennen und vor dem Hintergrund des Intentionalitäts- und Entwicklungspostulats individuell konstruieren können. Diese Anforderung an Strukturähnlichkeit ist durch das Trainer:innen-Duo bereits bei der Planung des Trainings zu berücksichtigen.

Neben dem Bogen bietet der zirkuläre Prozess als weiteres Modell des IOA®-Konzepts Orientierung bei der Planung und Durchführung eines handlungsorientierten Führungskräfte-Trainings. Dies spielt deshalb eine wichtige Rolle, weil sich Transfermaßnahmen über den gesamten Prozess eines Trainingsauftrags erstrecken.

Dabei stehen Trainer:innen grundsätzlich eine Vielzahl an transferförderlichen Handlungsmöglichkeiten wie z.B. ein Einzel-Coaching zur Verfügung. Da im Rahmen eines Einzel-Coachings ein unmittelbarer Anknüpfungspunkt an die persönlichen Ziele und individuellen Entwicklungsstände der Teilnehmer:innen im Sinne des Intentionalitäts- und Entwicklungspostulats gegeben ist, liegt im Folgenden hierauf der Fokus.

2.3 Einzel-Coaching

Coaching spielt seit den 1990er Jahren eine zunehmende Rolle in der Personalentwicklung von Führungskräften. Nach einer Studie der Quadriga Hochschule Berlin GmbH stellt Coaching inzwischen einen festen Bestandteil in der Führungskräfteentwicklung deutscher Unternehmen dar und ist nach Trainings das am meisten genutzte Instrument bei standardisierten Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen (Pentz, W., Nitschke, D., v. Wittgenstein, L., 2021, S. 5). Aus dieser expliziten Unterscheidung zwischen Coaching und Training auch in dieser Studie wird deutlich, dass Coachings und Trainings in der Regel als getrennte Instrumente zur Führungskräfte-Entwicklung angesehen werden.

Am häufigsten kommt das **Einzel-Coaching** zur Anwendung, bei dem anlassbezogen ein Coach einen Coachee (alternativ: „Gecoachter“ oder „Coaching-Nehmer“ usw.) ergebnisoffen im Rahmen eines systematisch Prozesses schrittweise bei der Bearbeitung seines Anliegens begleitet (Lengler & Ihde, 2014, S. 7). Eine weitere Art des Coaching stellt das Gruppen-Coaching dar, bei dem ein Coach mit einer Gruppe z.B. mit allen Mitarbeitenden einer Abteilung eines Unternehmens zusammenarbeitet (Ryschka et al., 2011, S. 102). Das Gruppen-Coaching spielt im Weiteren keine Rolle.

Die **Definitionen** von Einzel-Coaching sind in der Literatur genauso vielfältig, wie die Anlässe und Anwendungsbezüge (nur berufliche und/oder private Lebenskontexte), die Bezeichnungen zum Coach (z.B. Business Coach, Life-Coach usw.), die unterschiedlichen Coaching-Konzepte und die verschiedenen wissenschaftstheoretischen Grundlagen (z.B. systemisch-konstruktivistisch, handlungstheoretisch, entwicklungspsychologisch, psychodynamisch usw. (Loebbert, 2017)), die den jeweiligen Coaching-Konzepten zu Grunde liegen. Diese Vielfalt, aber auch der kontinuierliche Prozess der Professionalisierung von Coaching und der Coach-Ausbildungen, spiegeln sich zudem in der Existenz

verschiedener Berufsverbände wie z.B. „Deutscher Coaching Verband e.V. (DCV)“ oder „Deutscher Verband für Coaching und Training (dvct) e.V.“ in Deutschland wider.

Nahezu allen Ansätzen und Beschreibungen zum Coaching ist gemeinsam, dass darin eine feedback- und reflexionsorientierte Methode mittels professioneller Begleitung gesehen wird.

Im beruflichen Kontext und mit starkem Fokus auf die Führungskräfte-Entwicklung definieren Ryschka et al. Coaching sehr eng wie folgt: „Coaching bedeutet die Entwicklung oder Stabilisierung der beruflichen Leistungsfähigkeit“ eines Coachee (Ryschka et al., 2011, S. 102). Diese Definition greift nach Meinung des Autors dieser Arbeit zu kurz. Sie berücksichtigt nicht die Ganzheit der Person des Coachees, der sein Anliegen, welches in ein Umweltsystem mit verschiedenen und gleichzeitig vielfältigen Kontexten eingebunden ist, in einen ergebnisoffenen Coaching-Prozess einbringt, in dem seine Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung durch eine ressourcenorientierte Herangehensweise seitens des Coaches gefördert werden soll. (Lengler & Ihde, 2014, S. 7) Im Idealfall wird durch ein solches ganzheitliches Heran- und Vorgehen für den Coachee der Transfer von Erkenntnissen auch auf andere Lebenskontexte ermöglicht.

Für ein Einzel-Coaching zur Führungskräfteentwicklung gibt es unterschiedliche **Anlässe**, wie z.B.:

- Rollenwechsel, z.B. Übernahme einer ersten oder neuen Führungsaufgabe
- Entwicklung handlungsorientierter Kompetenzen, wie z.B. anhand des Kompetenzmodells nach Sauter & Sauter 2021 auf Basis von Erpenbeck & Heyse 2007 (Erpenbeck & Sauter, 2021, S. 158)
- Lösung von herausfordernden Situationen, Problemen und/oder (Rollen-) Konflikten
- Verbesserung des Work-Life-Balance
- Zielklärungen & -umsetzung

Zusätzlich weist Rose auf die unterschiedlichen Anforderungen von Führungskräften an Einzel-Coachings in Abhängigkeit ihrer Hierarchie-Stufe im Unternehmen und in Bezug auf ihren persönlichen Erfahrungs- und Reifegrad hin. Je höher die Führungskraft steht bzw., je weiter entwickelt die Führungskraft in ihren allgemeinen menschlichen Qualitäten ist, desto mehr rückt im Einzel-Coaching das Finden von Lösungen für konkrete Probleme in den Hintergrund. Vielmehr steht

dann der Bedarf im Mittelpunkt „(...) durch die Unterstützung von Entscheidungen zu „besseren Problemen“ zu kommen“ (Rose, 2021, S. 21). Es geht dann im Einzel-Coaching darum „(...) sich in einer produktiven Art und Weise Spannungsfeldern, Dilemmata und Paradoxien zu widmen“ (Rose, 2021, S. 20).

Trotz vielfältiger Beschreibungen von Coachinganlässen ist in der Literatur kaum der Lerntransfer oder die Kombination mit einem Führungskräfte-Training als Anknüpfungspunkt für ein Einzel-Coaching von Führungskräften beschrieben.

Eines der wenigen Beispiele ist das sog. „Transferstärke-Coaching“ zur spezifischen Förderung der Selbstlernkompetenz des Coachee nach Koch, was ein eigenständiges Coaching-Konzept darstellt und als solches vermarktet wird (Koch, 2018, S. 117–129).

Vor diesem Hintergrund stellt sich für die weitere Arbeit die Frage, welche **konkrete Vorgehensweise im Einzel-Coaching** geeignet sein kann, um im Rahmen eines kombinierten Trainingsprogramms bestehend aus einem handlungsorientierten Führungskräfte-Training und einem darauffolgenden Einzel-Coaching die Entwicklung konkreter Kompetenzen zu fördern.

Dafür macht es Sinn zunächst einen Blick auf die aktuellen Anforderungen an die Führungskultur in Unternehmen und die Führungskräfte zu werfen: Aufgrund vielfältiger und herausfordernder externer Einflüsse auf Unternehmen wie z.B.

- der demografische Wandel mit einem Übergang der „Baby-Boomer“-Jahrgänge in die Rente bei gleichzeitigem Eintritt der jungen Generation Z mit einem vielfältigeren, aber gleichzeitig ambivalenteren Wertesystem in Bezug auf Nachhaltigkeit, Klimaschutz sowie Lebensqualität,
- der Fachkräftemangel,
- die sich häufenden und kumulierenden Krisen (z.B. Corona-Krise, globale Lieferkettenprobleme, Ukraine-Krieg etc.),
- der weltweite Klimawandel,
- die KI-getriebene technologische Transformation der Arbeitswelt usw.

kommt der Führungskultur und der Qualität der Führungskräfte eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg der Unternehmen zu. Dabei spielen das erlebte und wahrgenommene Führungsverhalten für die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit sowie für das Wohlbefinden und Sinnerleben der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle (Rose, 2021, S. 7–15).

Um als Führungskraft mit diesen komplexen Herausforderungen chancen- und lösungsorientiert umzugehen, „braucht es andere Kompetenzen als nur gute Managementqualitäten“ (Ebner, 2019, S. 18). Ausgehend von dieser Überlegung wurde **Positive Leadership** als ein neuer Führungsansatz für Unternehmen entwickelt. Ein zentrales Ziel dieses Ansatzes ist es, eine Arbeits- und Führungskultur in Unternehmen zu schaffen, in denen Menschen ihre persönlichen Stärken einbringen und ihre Potentiale entfalten können, um bestmögliche Arbeits- und Lernerfolge zu erreichen.

Positive Leadership ist ein evidenzbasierter Führungsansatz, der sich nachweislich positiv auf den Unternehmenserfolg, auf Mitarbeiter:innen und die Führungskraft selbst auswirkt. Im Kontext von Positive Leadership sorgen Führungskräfte durch ihr Verhalten aktiv für ein Arbeitsklima und Rahmenbedingungen, das die Entfaltung der Potentiale ihrer Mitarbeiter:innen fördert (Ebner, 2019, S. 15–23).

Positive Leadership transportiert die Ansätze, Modelle und Erkenntnisse als Teilgebiet der Positiven Psychologie in den Führungskontext. Für diese forschungsbasierte Entwicklung von Positive Leadership als evidenzbasierten und messbaren Führungsansatz zeichnet sich seit ca. 2008 Dr. Markus Ebner federführend verantwortlich (Ebner, 2019).

Als „(...) ein Teilbereich der akademischen und anwendungsorientierten Psychologie“ entwickelt und etabliert sich **Positive Psychologie** seit Ende des 20. Jahrhunderts als eigenständige Strömung innerhalb der Psychologie (Rose, 2021, S. 25). Dabei ist der Begriff „Positive Psychologie“ gar nicht so jung, sondern wurde erstmals im Jahr 1954 durch Abraham Maslow im Kontext humanistischer Psychologie verwendet (Ebner, 2019, S. 46).

In diesem vergleichsweise jungen, aber inzwischen intensiv erforschten Teilbereich der Psychologie, geht es um die Fragen „(...) was Menschen allgemein stärkt, ihr Wohlbefinden steigert und das Leben lebenswerter macht“ (Ebner, 2019, S. 46) oder aus einer anderen Perspektive nicht abschließend formuliert:

- Was macht Menschen glücklich (nicht: was macht sie krank)?
- Welche Umstände lassen Menschen sowohl beruflich als auch privat intrinsisch motiviert und sinnerlebend aufblühen?
- Welche Umweltbedingungen benötigen Menschen, um ihr volles Potential zu entfalten?

So wie wir die Positive Psychologie heute kennen ist sie untrennbar mit Martin Seligman verknüpft. Seligman arbeitet und forscht an der University of Pennsylvania. In seiner Antrittsrede als Präsident der weltweit einflussreichen American Psychological Association (APA) im Jahr 1998 legte er den Grundstein zur Positiven Psychologie und rief die Forscher:innen und Praktiker:innen auf, sich den oben genannten Aspekten und Fragestellungen zu widmen.

Worin besteht nun der Hauptunterschied zur bisherigen Denk- und Handlungsweise der Psychologie? Bisher ging es hauptsächlich um Defizite sowie um die negativen Phänomene im Leben von Menschen im Kontext von Krankheiten und Störungen, ihren Ursachen und ihren Beseitigungen. In der Positiven Psychologie stellen sich diese Fragen anders. Und zwar geht es darum, welche Bedingungen gegeben sein müssen, damit Menschen ein erfülltes, glückliches und gesundes Leben führen können (Rose, 2021, S. 26). Es geht hier also nicht mehr um die Defizite, sondern um die positiven Ausgangspunkte (z.B. eigene Stärken und Ressourcen) und Rahmenbedingungen, die Lebenszufriedenheit auch bei gesunden Menschen erhöhen und sie aufblühen lassen (Ebner, 2019, S. 46).

Daran anknüpfend ergibt sich eine interessante Verbindung zwischen dieser positiven Gesundheitsorientierung der Positiven Psychologie, dem gesundheitsbezogenen Salutogene-Konzept nach Aaron Antonovsky und dem aktuellen Kompetenzdenken (vgl. Punkt 2.1). Dem Salutogenese-Konzept aus den 1970er Jahren liegt die Frage zugrunde, wie Menschen zu einem aktiven und positiven Gesundheitszustand gelangen können. Antonovsky spricht dabei vom Kohärenzgefühl (bzw. Sence of Coherence (SOC)), was sich aus den drei Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit sowie entsprechenden Handlungsweisen bildet (Antonovsky, 1997, S. 16–18). Diese drei Komponenten weisen eine hohe begriffliche Ähnlichkeit und Verbindung zu den drei Komponenten Wissen, Können und Wollen aus dem Kompetenzdenken auf. Hier scheint eine Schnittmenge zwischen Gesundheits- und Kompetenzentwicklung zu liegen.

Im Jahr 2011 stellt Seligman mit dem **PERMA-Modell** seine Theorie und Modell des Wohlbefindens vor und setzte den heutigen Standard, wenn es um Potentialentfaltung geht (Seligman, 2015, S. 34–40). Das PERMA-Modell berücksichtigt die folgenden fünf Elemente, die als Grundlage dienen, damit Menschen aufblühen.

Tabelle 1: PERMA-Modell in Anlehnung an Seligman auf der Basis von Ebner (eigene Darstellung)

Element	Beschreibung
Positive Emotions	Emotionen, die Menschen als angenehm erleben und sie stärken, führen zu positiven Gefühlen, die ein entscheidender Faktor für das Wohlbefinden sind.
Engagement	Menschen können ihre Potentiale entwickeln sowie ihre Stärken einbringen und nutzen, wenn sie die Möglichkeit bzw. den Raum haben, sich einzubringen. Wenn Menschen weder überfordert noch unterfordert sind, besteht außerdem die Möglichkeit eines Flow-Erlebens, wie ihn z.B. auch Langstreckenläufer aus dem Sport kennen.
Relationships	Menschen wollen sich verbunden sowie zugehörig fühlen und blühen in förderlichen Beziehungen auf.
Meaning	Um sich mit intrinsischer Motivation zu engagieren, bedarf es einer erlebten und spürbaren Sinnhaftigkeit im bzw. beim Handeln, wie es sich u.a. im Intentionalitätspostulat widerspiegelt (vgl. Punkt 2.1)
Accomplishment	Erreichte Ziele sichtbar zu machen und tatsächlich wahrzunehmen, fördert das Selbstwirksamkeitserleben von Menschen. Aus erreichten - auch noch so kleinen - Erfolgen können wir anhand der erfolgreich ausgeführten Schritte und den damit verbundenen Erfahrungen lernen.

Auf der Basis des PERMA-Modells ging Ebner in der Folge einen Schritt weiter und entwickelte das **PERMA-LEAD® Modell**, welches fünf explizite Leadership-Verhaltensanker, an denen sich das Verhalten einer Führungskraft messbar orientiert definiert (Ebner, 2019, S. 79). Diese sind in der folgenden Abbildung 6 dargestellt.

Abbildung 6: PERMA Lead Faktoren® als Verhaltensanker für Führungskräfte nach Dr. Markus Ebner mit freundlicher Genehmigung der JOLECO GmbH



Jeder Buchstabe signalisiert im Führungskontext einen Bereich als Voraussetzung, wenn es darum geht, dass Menschen ihr volles Potential entfalten können. Das Besondere dabei ist, dass jeder einzelne Bereich beeinflussbar und messbar ist. Dadurch wird er für die alltägliche Führungspraxis greifbar und relevant. Außerdem fokussiert die Positive Leadership als Führungsstil auf die individuellen Stärken der Mitarbeiter:innen. Defizite und Schwächen stehen nicht mehr präsent und ausschließlich im Vordergrund. Gleichwohl gehen sie nicht verloren, aber der alleinige Fokus ist nicht mehr auf sie gerichtet.

Forschungsergebnisse z.B. zu den Zusammenhängen zwischen Positive-Leadership-Verhaltensweisen der Führungskräfte und gleichzeitig hohen Managementkompetenzen (Ebner, 2019, S. 81–82) oder zwischen einer hohen PERMA-Lead®-Ausprägung und gleichzeitig unterdurchschnittlich vielen Krankheitstagen (Ebner, 2019, S. 92) weisen auf eine positive Wirkung dieses Führungsstils hin. Im Ergebnis kommt es zu einer Win-Win-Situation in der das Unternehmen, die Mitarbeiter:innen und die Führungskräfte gleichermaßen profitieren (Ebner, 2019, S. 87–104).

Beispielsweise zählen außerdem dazu:

- Mitarbeiter:innen bleiben mit größerer Wahrscheinlichkeit im Unternehmen, so dass die Fluktuation sinkt
- Mitarbeiter:innen sind signifikant motivierter und generell mit ihrem Leben zufriedener
- Mitarbeiter:innen sind gesünder, resilienter und zeigen deutlich weniger Stresssymptome und eine messbar geringere Burnout-Gefährdung
- Das gilt auch für die Führungskraft selbst
- Deshalb kaufen Kunden mehr und nutzen messbar weniger die zentrale Beschwerde-Hotline
- Im Unternehmen verbessert sich die Stimmung und das Kooperative verstärkt sich

Der Führungsansatz Positive Leadership wird trotz der positiven Forschungsergebnisse zu verschiedenen unternehmensrelevanten Aspekten natürlich nicht alle Probleme lösen und Herausforderungen bewältigen. Jedoch bildet das Konzept einen geeigneten Rahmen, um ein Einzel-Coaching für diese Arbeit aufzubauen,

das gezielt an den vorhandenen Stärken und Ressourcen sowie dem individuellen Entwicklungsstand von Menschen anknüpft, die sich im Kontext eines Führungskräfte-Trainings weiterentwickeln möchten.

Dafür bietet sich die Methode „Appreciative Inquiry“ / **“Wertschätzende Befragung“** an, die im deutschsprachigen Raum meist auch als „AI“ abgekürzt wird. Entwickelt wurde sie von David Cooperrider von der Case Western Reserve University und stellte zunächst einen Ansatz aus der Team- und Organisationsentwicklung dar.

Im Kern geht es darum, an das anzuknüpfen was bereits gut funktioniert und davon ausgehend Zukunftsbilder aufzubauen sowie konkrete Umsetzungsschritte zu planen. Dazu werden in einem interviewähnlichen Einzelgespräch vier Schritte durchlaufen, die in der folgenden Tabelle 2 dargestellt sind:

Tabelle 2: Vier Schritte der Wertschätzenden Befragung (eigene Darstellung)

Schritt	Beschreibung
1. Erkunden	Erkunden und wertschätzen, was bereits da ist
2. Träumen	Visionieren, wie es in der Zukunft sein könnte
3. Gestalten	Vereinbaren, was sein soll
4. Planen	Konkrete Maßnahmen und Umsetzung planen

Diese praxiserprobte Vorgehensweise (Ebner, 2019, S. 363–364) basiert insbesondere auf zwei Annahmen:

1. Alle Menschen verfügen über ein größtenteils unbekanntes Potential, was sich nur gelegentlich zeigt.
2. Menschen, Teams und Organisationen entwickeln sich immer in die Richtung, auf die sich ihre Aufmerksamkeit bewusst richtet (Ebner, 2019, S. 360–369).

Für die weitere Arbeit wird die vorgestellte Vorgehensweise in ein strukturiertes Einzel-Coaching-Konzept überführt. Dazu wird den bisherigen vier Schritten ein neuer Schritt 1 vorangestellt, bei dem konkret an das vorher stattgefundene handlungsorientierte Führungskräfte-Training im Gruppensetting angeknüpft wird.

Die Details zu diesem Einzel-Coaching in Anlehnung an die Wertschätzende Befragung einschließlich dem Bogen sind im Punkt 3.1.4. beschrieben.

Fazit: Einzel-Coaching stellt ein etabliertes Instrument der Führungskräfte-Entwicklung dar. Jedoch sind in der Literatur die Verknüpfungen zum Lerntransfer und die Kombination mit einem handlungsorientierten Führungskräfte-Training bisher wenig bzw. nicht beschrieben.

Die Positive Leadership mit einem Fokus auf die Potentialentfaltung von Menschen trägt als validierter Führungsstil dazu bei, heutigen Anforderungen an einen modernen, werteorientierten und weltoffenen Arbeitgeber gerecht zu werden, bei dem sich Führungskräfte und Mitarbeiter:innen gleichermaßen weiterentwickeln können.

Durch das im Zuge dieser Arbeit im Kontext von Positiver Leadership neuentwickelte Coaching-Konzept - Einzel-Coaching in Anlehnung an die „Wertschätzende Befragung“ (im Folgenden: **„Lerntransfer-Einzel-Coaching“**) – wird sowohl an der persönlichen Situation der teilnehmenden Führungskräfte mit ihren individuellen Stärken und Ressourcen als auch an ihren individuellen Erlebnissen und Erfahrungen aus dem zuvor durchgeführten Führungskräfte-Training angeknüpft. Außerdem können die Teilnehmer:innen aufgrund der definierten Schrittfolge des „Lerntransfer-Einzel-Coaching“ ihre Aufmerksamkeit fokussiert auf ein oder mehrere individuelle und konkrete Lernziele ausrichten sowie weitere Umsetzungsschritte für ihren beruflichen Alltag planen.

2.4 Humanistisches Menschenbild

Das humanistische Menschenbild ist insb. geprägt durch die Annahmen, dass

- der Menschen selbstbestimmt, d.h. autonom ist,
- dabei sinn- und zielorientiert handelt, um sich zu entwickeln und sich selbst zu verwirklichen sowie
- die Einheit von Körper-Seele-Geist seine Ganzheit umfasst. (IOA 2022, S. 23)

Eng verbunden mit dem Begriff des humanistischen Menschenbildes ist der des bzw. der Humanisten:in, der bzw. die zugleich Botschafter:in und Vorbild eines humanistisch geprägten Verhaltens ist. Nach Krutsch (1959) schließt der Humanist „... die Überzeugung ein, dass Wille, Vernunft und Zielgerichtetheit menschlichen

Handelns und Denkens real und bedeutungsvoll sind...” und beschreibt damit einen wesentlichen Teil des grundlegenden Verständnisses der humanistischen Psychologie, die sich Ende der 1950er bzw. Anfang der 1960er als eine dritte Kraft neben der akademischen Psychologie und „... als Gegenpol zu dem eher negativen und deterministischen Menschbild der Psychoanalyse ...“ etablierte (Helle, 2019, S. 61–62). Insofern verwundert es nicht, dass Abraham Maslow als ein bedeutender Vertreter der humanistischen Psychologie den Begriff der „Positiven Psychologie“ im Jahr 1954 aufgegriffen hatte (vgl. S. 24).

Die humanistische Psychologie geht vor diesem Hintergrund davon aus, dass uns Menschen ein intrinsisches Streben zu eigen ist, „... die eigenen Potenziale in sinnvoller Weise...” und dabei „... in Beziehung zur Welt in konstruktiver Weise weiterzuentwickeln“. Dabei bilden individuelle Physis und emotionales Erleben eine nicht trennbare Einheit. Gleichzeitig wird aufgrund der Einzigartigkeit jedes Menschen der Zugang zum Menschen über sein individuelles Erleben betont. (Helle, 2019, S. 67)

Ein Kernelement des humanistischen Menschenbildes ist neben förderlichen Rahmenbedingungen, wie z.B. allgemein die Gesellschaft oder spezifisch die Führungskultur eines Unternehmens, ein Bildungsideal, das die persönliche Entfaltung der Potenziale eines Menschen optimal ermöglicht bzw. unterstützt.

Im Kontext des humanistischen Menschenbildes stellt sich die Frage, wie einerseits Arbeitskultur, aber auch konkret berufliche (Weiter-)Bildungen gestaltet sein müssen, die bei der Persönlichkeitsentwicklung sowie der Entwicklung von Kompetenzen, wie „beispielsweise Konfliktfähigkeit“ ansetzen (Meyerhuber et al., 2009, S. 20).

Fazit: Die Entwicklungsorientierung des humanistischen Menschbildes stellt eine der zentralen Annahmen im IOA®-Konzept dar (vgl. Punkt 2.1), wonach der Mensch „als zielgerichtetes Wesen, das intentional auf Entwicklung angelegt ist, das grundlegend in soziale Bedingungen eingeflochten und damit nicht unabhängig von diesen zu denken ist“. Bei der Entwicklung ist das Handeln als ein intentionales, systemisch eingebundenes Verhalten zentral. Auf dieser Basis wird Personalentwicklung möglich. Dabei bleibt der Mensch nicht nur aktiver Gestalter seiner selbst, sondern eben auch von Teams und Organisationen z.B. mit einer stärken-, potential- und ressourcenorientierten Führungskultur (IOA 2022, S. 23).

Kerngedanken des humanistischen Menschenbildes sind im Kontext dieser Arbeit verknüpft mit

- dem System-, Intentionalitäts- und Entwicklungspostulat des handlungstheoretischen Ansatzes nach Nitsch (vgl. S. 9),
- den systemtheoretischen Überlegungen nach Maturana & Varela in Verbindung mit dem Radikalen Konstruktivismus nach Glasersfeld (vgl. S. 13),
- den Aspekten der Selbstbestimmtheit sowie der Ergebnisoffenheit entwicklungsorientierter Einzel-Coachings (vgl. S. 22) und
- dem Führungsansatz Positive Leadership / PERMA®-Lead, nach dem Menschen ihre persönlichen Stärken einbringen und ihre Potentiale entfalten können, um bestmögliche Arbeits- und Lernerfolge zu erreichen (vgl. S. 24).

3. Forschungszugang

3.1 Forschungsfragen

Um ein tiefergehendes Verständnis von Einzel-Coaching unter dem Gesichtspunkt des Lerntransfers in der beruflichen Weiterbildung zu erhalten, wird untersucht, welchen Einfluss ein Einzel-Coaching im Anschluss an ein handlungsorientiertes Führungskräfte-Training auf die Entwicklung der Kompetenz Konfliktlösung hat.

Dazu wird ein Lernangebot für Führungskräfte mit dem Titel „Fähigkeit zur Konfliktlösung weiterentwickeln“ bestehend aus einem handlungsorientierten Führungskräfte-Training im Gruppensetting und einem darauffolgenden sowie für diese Arbeit neukonzipiertem „Lerntransfer-Einzel-Coaching“ durchgeführt.

Im Mittelpunkt stehen die folgenden drei Fragen:

- Was berichten die Teilnehmer:innen darüber, wie sie im Lernangebot gewonnene bzw. erworbene Erkenntnisse zur Konfliktlösung nach dem Lerntransfer-Einzel-Coaching in ihrer beruflichen Praxis als Führungskräfte umsetzen?
- Welche lernwirksamen Elemente benennen die Teilnehmer:innen?
- Wie schätzen sich die Teilnehmer:innen anhand von Indikatoren zu Verhaltensweisen in Bezug auf ihre Kompetenz zur Konfliktlösung selbst ein?

Außerdem werden als beeinflussende Faktoren untersucht:

- Haben Vorerfahrungen von Teilnehmer:innen als Coachee mit Einzel-Coaching einen Einfluss auf die Lernimpulse aus dem Lerntransfer-Einzel-Coaching?
- Welchen Einfluss auf die Lernimpulse aus dem Lerntransfer-Einzel-Coaching hat eine positive Lerneinstellung der Teilnehmer:innen?

3.2 Durchführung des Forschungsprozesses

3.2.1 Ablauf, Teilnehmer:innen und Kompetenzen

Der **Datenerhebungsprozess** erfolgte rund um das handlungsorientierte Führungskräfte-Training und das Einzel-Coaching im Zeitraum vom 24.10.2023 bis 16.01.2024.

Tabelle 3: Ablauf des Datenerhebungsprozesses (eigene Darstellung)

Schritt	Aktivität	Durchführung	Zeitlicher Umfang	Datum/ Zeitraum
1.	Einladung zum Führungskräfte-Training & Einzel-Coaching	Versand via E-Mail als*.pdf	--	24.10.23
2.	Teilnehmer:inneninformation & Einverständniserklärung zur Teilnahme an der Studie	Versand via E-Mail als*.pdf	--	10.11.23
3.	Einstiegsinterviews (vgl. Punkt 3.1.2)	• Einzelgespräche • Online via MS-Teams • 1. Selbsteinschätzung Kompetenzen	ca. 15 - 25 Min.	15. – 21.11.23
4.	Führungskräfte-Training (vgl. Punkt 3.1.3)	• Gruppe mit vier Teilnehmer:innen • In Präsenz vor Ort • Zur Nachbereitung „Dokumentation & Impulse“	ganztägig	24.11.23 27.11.23
5.	Einzel-Coaching (vgl. Punkt 3.1.4)	• Einzelgespräche • Online via MS-Teams & MIRO-Board • 2. Selbsteinschätzung der Kompetenzen	ca. 90 Min.	05.12. – 13.12.23
6.	Abschlussinterviews (vgl. Punkt 3.1.2)	• Einzelgespräche • Online via MS-Teams • 3. Selbsteinschätzung der Kompetenzen	ca. 30 – 45 Min.	05. - 16.01.24

An dem Forschungsprozess haben **vier Führungskräfte** unterschiedlicher Hierarchieebenen einer stationären Pflegeeinrichtung mit 80 Betten und rd. 85 Mitarbeiter:innen aus Deutschland teilgenommen. Diese Einrichtung gehört zum Kundenkreis der JOLECO GmbH, deren Geschäftsführer ich bin. Die Betreuung dieses Kunden erfolgte bisher ausschließlich durch Barbara Kleditzsch. Im Rahmen des Auftragsgespräches zu dem Führungskräfte-Training und dem Einzel-Coaching

äußerten die Einrichtungsleitung und die Pflegedienstleitung den Bedarf an einem Lernangebot für Führungskräfte zur „Lösung von Konflikten“. Dieses Lernangebot führten wir kostenlos durch.

Nach einer ersten einführenden Vorab-Information via E-Mail an die Führungskräfte der Senioreneinrichtung hatten sich zunächst sechs Führungskräfte als Teilnehmer:innen gemeldet. Dieser Kreis reduzierte sich im weiteren Verlauf auf vier Personen:

- Eine Person musste bereits vor dem Einstiegsinterview krankheitsbedingt für den gesamten Forschungsprozess absagen.
- Eine weitere Person zog ihre Bereitschaft zur weiteren Teilnahme nach dem Einstiegsinterview mit Verweis auf die „schwere“ des Themas Konflikt in Bezug auf ihre persönliche Situation zurück.

Das bedeutet, dass am Einstiegsinterview noch fünf und an allen folgenden Schritten vier Führungskräfte teilgenommen hatten. Die weitere Auswertung bezieht sich ausschließlich auf diese vier Personen als Teilnehmer:innen und gleichzeitig als Interviewpartner:innen. Die persönlichen Merkmale dieses Teilnehmer:innenkreises sind in der Tabelle 4 zusammengefasst.

Tabelle 4: Merkmale der Teilnehmer:innen

Nummer der Teilnehmer:in in Studie	Alter in Jahren	Geschlecht	Berufserfahrung als FK in Jahren	Vorerfahrungen mit handlungsorientierten FK-Trainings	Vorerfahrungen mit Einzel-Coaching
T1	35	Weiblich	2	Ja, erste	Nein
T2	55	Weiblich	2	Ja, erste	Nein
T3	40	Weiblich	15	Ja, mehrfache	Ja
T4	34	Männlich	1,5	Ja, mehrfache	Ja

Am 24.10.2023 erhielten die Teilnehmer:innen die **Einladung** zum Führungskräfte-Training und Einzel-Coaching „Fähigkeit zur Konfliktlösung weiterentwickeln“ via E-Mail. Darin wurden sie umfänglich über den wissenschaftlichen Hintergrund zur Masterarbeit, den Prozessablauf sowie die einzelnen Schritte inhaltlich informiert. Der vollständige Einladungstext befindet sich im **Anhang A**.

Im nächsten Schritt erfolgte am 10.11.2023 wieder via E-Mail der Versand der **Teilnehmer:inneninformation & Einverständniserklärung** zur Studie „Handlungsorientiertes Führungskräfte-Training. Ein kompetenzorientierter Zugang“ an die Teilnehmer:innen. Der vollständige Text ist im **Anhang B** wiedergegeben. Die von allen Teilnehmer:innen unterschriebenen Erklärungen wurden den Forschungsunterlagen beigelegt.

Bei der Konzeption des Lernangebotes wurden insgesamt zehn **Indikatoren für Verhaltensweisen** von Führungskräften im Umgang mit Konflikten berücksichtigt. Diese flossen in den Bogen zum FK-Training (vgl. Punkt 3.2.3) dahingehend ein, dass jeweils Methoden angeboten und gesetzt wurden, die den Teilnehmer:innen eine persönliche Auseinandersetzung mit einer Aufgabe vor dem Hintergrund einer oder mehrerer Kompetenzen ermöglichen können. Außerdem bildeten sie die Basis für die drei Selbsteinschätzungen.

In Tabelle 5 werden die selbst konstruierten Fragen zur Erfassung der Kompetenz und der Zeitpunkt der Abfrage (jeweils mit X in der Tabelle gekennzeichnet) dargestellt.

Tabelle 5: Fragebogen zur Selbsteinschätzung der Kompetenz zur Konfliktlösung (eigene Darstellung)

Nr.	Ich kann	Einstiegs-interview	Einzel-Coaching	Abschluss-interview
1.	... in Konfliktsituationen aktiv zuhören	X	X	X
2.	... Konflikte durch meine Beobachtungen erkennen	X	X	X
3.	... Konflikte auf der Basis meiner Beobachtungen wertfrei beschreiben,	X	X	X
4.	... die Perspektiven verschiedener Konfliktpartner:innen einnehmen	X	X	X
5.	... meine Erlebens- & Verhaltensmuster in Konfliktsituationen beobachten, erkennen & reflektieren	X	X	X
6.	... Konflikte in der Konflikt-situation aus der META-Ebene beschreiben & daraus neue Handlungsoptionen zur Konfliktlösung entwickeln	X	X	X
7.	... Konflikte nach der Konfliktsituation aus der META-Ebene beschreiben & daraus neue Handlungsoptionen zur Konfliktlösung entwickeln	X	X	X
8a.	... Konflikte in der „Negativspirale“ verorten und beschreiben		X	X
8b.	... vor diesem Hintergrund das eigene Verhalten reflektieren		X	X
8c.	... der Konfliktsituation angemessene Handlungen setzen		X	X
9a.	... Konflikte anhand der „Balance zwischen Selbst- & Beziehungsmanagement“ verorten und beschreiben		X	X
9b.	... vor diesem Hintergrund das eigene Verhalten reflektieren		X	X
9c.	... neue Handlungsoptionen für das weitere persönliche Verhalten ableiten		X	X
10.	... die „Kollegiale Fallberatung“ als Instrument nutzen		X	X

3.2.2 Einstiegs- und Abschlussinterview

Mit jeder Teilnehmerin / jedem Teilnehmer wurden jeweils zum Einstieg ein Interview vor dem handlungsorientierten FK-Training und ein Abschlussinterview nach dem Einzel-Coaching durchgeführt. Der Interviewer war in allen Fällen der Studienleiter selbst. Insgesamt fanden acht Interviews statt, die alle online durchgeführt wurden. Dabei kam die Videokonferenz-Software MS-Teams zum

Einsatz. Wie in der Teilnehmer:inneninformation & Einverständniserklärung vereinbart, wurden alle Interviews aufgezeichnet und unmittelbar während des Interviews durch die Transkript-Funktion in MS-Teams transkribiert. Diese Transkripte aus MS-Teams wurden für die Auswertungen aus Effektivitätsgründen jedoch nicht genutzt.

Dem Einstiegs- und dem Abschlussinterview lagen jeweils ein Interviewleitfaden zugrunde (vgl. Punkt 3.3.1). Diese beinhalteten u.a. die 1. Selbsteinschätzung im Einstiegsinterview und die 3. Selbsteinschätzung im Abschlussinterview.

Die Interviews wurden aus praktischen Gründen virtuell geführt. So konnten beispielsweise zusätzliche Fahrtkosten und -zeiten, aber auch Umweltbelastungen durch zusätzliche Reisen vermieden sowie flexibel auf Terminverschiebungen durch die Teilnehmer:innen reagiert werden. Diese hatten sich vereinzelt krankheitsbedingt oder aufgrund von betrieblichen Erfordernissen der Teilnehmer:innen ergeben. Außerdem nutzten alle Interviewpartner:innen ihre gewohnte Umgebung und mussten sich nicht an für sie evtl. unbekannte bzw. ungewohnte Orte begeben, was unter Umständen einen negativen Einfluss auf das Interview gehabt haben könnte.

Krouwel et al. vergleichen in einer Studie die Ergiebigkeit persönlich geführter Interviews mit online geführten Interviews hinsichtlich Umfang und die Qualität des gewonnenen Datenmaterials. Dabei beschrieben sie u.a. Schwierigkeiten im Umgang mit der Software oder eine möglicherweise schlechte Bild- und Tonqualität aufgrund funktionseingeschränkter Internetverbindungen als mögliche Störfaktoren bei videogestützten Interviews. Auch wenn persönliche Interviews in dieser Studie zu mehr Worten und Aussagen führten, war der Unterschied gegenüber videogestützten Interviews sehr gering. Dies kann als Hinweis erachtet werden, dass online geführte Interviews für die vorliegende Forschungsarbeit geeignet erscheinen (Krouwel et al., 2019, S. 2–7).

Zudem verfügten alle Teilnehmer:innen spätestens seit der Corona-Pandemie über vielfältige Vorerfahrungen im Umgang mit Videokonferenzen, so dass von einem für sie gewohnten Medium ausgegangen werden kann.

3.2.3 Handlungsorientierter Workshop nach dem IOA®-Konzept

Das handlungsorientierte FK-Training wurde am 24.11.2023 mit den vier Teilnehmer:innen ganztägig im Workshopraum des Kunden durch das Trainer:innen-Duo Barbara und Daniel Kleditzsch durchgeführt.

Bisher fanden keine Schulungen bzw. Trainings zum Thema „Konflikte lösen“ für die Führungskräfte dieser Senioreneinrichtung statt. Vor diesem Hintergrund wurde das FK-Training mit dem **Titel „Fähigkeit zur Konfliktlösung weiterentwickeln“** gemäß der Vorgehensweise des IOA®-Konzeptes vollständig neukonzipiert.

Im Nachgang zum Auftragsklärungsgespräch wurden auf der Basis von Hypothesen des Trainer:innen-Teams die **Ziele** für das FK-Training festgelegt. Danach haben die Teilnehmer:innen:

- sich mit unterschiedlichen Konflikten im Führungskontext auseinandergesetzt
- ihre persönlichen Wahrnehmungs- & Verhaltensmuster in beruflichen Konflikten reflektiert
- anhand von Praxisfällen unterschiedlichen Perspektiven von Konflikt-Beteiligten eingenommen
- anhand einer praktischen Übung die Kollegiale Fallberatung als Instrument zur Konfliktlösung erlebt & kennengelernt
- Wissensimpulse zu verschiedenen Konfliktlösungsmodellen nach Friedrich Glasl im Kontext der praktischen Übungen diskutiert

Während der Vorbereitung wurde für den Workshop ein detaillierter **Trainings-Bogen** gemäß dem IOA®-Konzept erstellt (vgl. Punkt 2.1). Darin wurden in der Vorbereitung des FK-Trainings neben den jeweiligen Schritten zum Setzen einer Methode vom Übergang bis zur Aufarbeitung die o.g. Ziele, die angestrebten Kompetenzen, die geschätzte Dauer sowie das benötigte Material zur Methode usw. erfasst. Das FK-Training lief im Überblick wie folgt ab:

1. Begrüßung
2. Einstieg mit Blitzlichttrunde
3. Vorstellung des Tages (Agenda, Ziel, Vereinbarungen usw.)
4. Auseinandersetzung mit bisherigen Konflikterfahrungen im Beruf (Kleingruppen & Forum)
5. Fallbearbeitung: Systemische Fallaufstellung

6. Fallbearbeitung: Kollegiale Beratung
7. Abschlussrunde

Während der Schritte 4 bis 6 wurden, jeweils nach den praktischen Durchführungen und dem damit verbundenen individuellen Erleben der Teilnehmer:innen kurze theoretische Impulse durch das Trainer:innen-Duo zu den zugrundeliegenden theoretischen Modellen und Instrumenten eingebracht. Der detaillierte Bogen des Trainings befindet sich in der **Anlage C**.

Für ihre persönliche Nachbereitung erhielten die Teilnehmer:innen am 27.11.2024 die „**Dokumentation & Impulse**“ wieder via E-Mail als *.pdf-Datei. Die 16-seitige Dokumentation griff mittels Fotos vom Workshoptag den chronologischen Ablauf sowie die jeweiligen Ergebnisse der Teilnehmer:innen auf. Außerdem enthielt diese Dokumentation kurze Wissensimpulse zu den durch Handeln ausprobierten sowie erlebten Instrumenten und vorgestellten Modellen.

3.2.4 Lerntransfer-Einzel-Coaching

Der Studienleiter verfügt über eine Ausbildung als Systemischer Business Coach und mehrjährige Praxiserfahrungen im Einzel-Coaching von Führungskräften.

Im Abstand von ca. ein bis zwei Wochen nach dem FK-Training wurden die Einzel-Coachings durch den Studienleiter als Coach und den Teilnehmer:innen als Coachee online durchgeführt. Der Zeitumfang betrug für alle Teilnehmer:innen ca. 90 Minuten.

Als Software kamen während des Einzel-Coachings MS-Teams für die Videokonferenz und parallel MIRO als kollaboratives Whiteboard zum Einsatz. Hierfür teilte der Coach seinen Bildschirm. Außerdem wurde der Link zum MIRO-Bord den Teilnehmer:innen vorab via E-Mail zugesandt und der Link zusätzlich im Chat während der Videokonferenz geteilt.

Im Gegensatz zu den Interviews wurden die Einzel-Coachings nicht aufgezeichnet und nicht transkribiert. Die persönlichen Einschätzungen der Teilnehmer:innen zu ihren Kompetenzen (2. Selbsteinschätzung) wurde durch den Studienleiter auf einer Vorlage festgehalten und zu den Forschungsunterlagen genommen.

Im Vorfeld legte der Coach für jede Teilnehmerin / jeden Teilnehmer ein persönliches MIRO-Board an. Dabei wurde die Agenda und jeder folgende Schritt

des Bogens zum Einzel-Coachings auf insgesamt fünfzehn Arbeitsmappen abgebildet. Während des Termins führte der Coach die Teilnehmer:innen anhand des Bogens und der Mappen auf dem MIRO-Board durch das Gespräch. Dabei konnten die Teilnehmer:innen ihre persönlichen Antworten, Gedanken, Eindrücke sowie Überlegungen mittels unterschiedlicher grafischer oder schriftlicher Elemente auf den einzelnen Mappen festhalten und visualisieren.

Nach Abschluss des Einzel-Coachings erhielten alle Teilnehmer:innen ihre persönlichen Ergebnisse durch einen Download des MIRO-Board als *.pdf.-Datei.

Im Einzel-Coaching wurde das durch den Studienleiter neuentwickelte **Lerntransfer-Einzel-Coaching** in Bezug auf das Lernangebot „Fähigkeit zur Konfliktlösung weiterentwickeln“ angewandt (vgl. Punkt 2.3). Der Gesprächsablauf, der mit allen Teilnehmer:innen gleich umgesetzt wurde, ist in der folgenden Tabelle 6 dargestellt.

Tabelle 6: Fünf Schritte des Lerntransfer-Einzel-Coachings (eigene Darstellung)

Schritt	Beschreibung
1. Anknüpfen	An das FK-Training vom 24.11.2023 anknüpfen
2. Erkunden	Erkunden und wertschätzen, was bereits da ist inkl. der 2. Selbsteinschätzung
3. Träumen	Träumen, wie es in der Zukunft sein könnte
4. Gestalten	Gestalten, was sein soll
5. Planen	Nächste Schritte planen inkl. - persönliche Lernziele anhand des vom Studiengangsleiter selbst entwickeltem Arbeitspapiers „Mein persönlicher Lernprozess“ - Umgang mit möglichen Hindernissen & Ressourcen

Den **detaillierte Bogen** zum Lerntransfer-Einzel-Coaching gibt der **Anhang D** wieder. Sowohl bei der Konzeption als auch bei der Umsetzung des Lerntransfer-Einzel-Coachings lagen die folgenden **Grundsätze** zugrunde:

- ein humanistisches Menschenbild
- ein entwicklungsorientiertes Menschenbild, wonach alle Menschen lebenslang über Potentiale und Fertigkeiten verfügen, die sie (weiter-) entwickeln können

- eine systemisch-konstruktivistische & handlungsorientierte Herangehensweise u.a. mit Feedback- & Reflexionen, die den ganzen Menschen berücksichtigt
- eine ergebnisoffene Herangehensweise mit Fokus auf die Stärken und Ressourcen des Coachee

3.3 Datenerhebung mittels Leitfadengestütztem Interview

3.3.1 Interview-Leitfäden

Die Datenerhebung erfolgte mittels Leitfadengestützter Interviews zum Beginn ((i) Leitfaden zum Einstiegsinterview) und zum Abschluss ((ii) Leitfaden zum Abschlussinterview) des Forschungsprozesses bzw. des Lernangebotes.

Diese Interviewleitfäden orientierten sich in ihrer Grundlogik und Herangehensweise an einem „problemzentrierten Interview“, das begrifflich von Andreas Witzel (1982, 2000) geprägt wurde und durch die Merkmale Problemzentrierung, Gegenstands- und Prozessorientierung gekennzeichnet ist (Witzel, 1982, S. 72).

Der Kerngedanke dieser Interviewform ist eine halbstrukturierte und offene Herangehensweise, bei der die Interviewten möglichst frei ihre subjektiven Bedeutungsinhalte sprachlich in Bezug auf das vom Interviewer vorbereitete Thema artikulieren. Deshalb stellt der Interviewer keine Antwortalternativen zur Verfügung, sondern versucht eine gleichberechtigte Beziehung auf Augenhöhe zum bzw. zur Interviewpartner:in aufzubauen, um ihn bzw. sie als Experten bzw. Expertin anhand offener Fragen zu Wort kommen zu lassen, zu zuhören und flexibel auf die gegebenen Antworten zu reagieren, z.B. nachzufragen. Um im Interviewprozess den vorher definierten Gegenstand im Blick zu behalten und um später die Vergleichbarkeit mehrerer Interviews zu unterstützen, nutzt der Interviewer einen Interviewleitfaden. Dieser Interviewleitfaden soll auf die für die Forschungsfrage relevante Fragestellungen ohne Vorgabe von Antworten hinführen und somit den Interviewten ausreichend und möglichst unvoreingenommen Raum für ihre Äußerungen zum Thema bieten. (Mayring, 2005, S. 66–69)

Diese Herangehensweise scheint geeignet zu sein, um der gestellten Forschungsfrage nach dem Einfluss des Einzel-Coachings auf die Entwicklung

konkreter Kompetenzen über das subjektive Erleben, Erfahren und Selbstbedeuten der Interviewpartner:innen auf die Spur zu kommen.

Nach Mey & Mruck ist das Interview dem Grunde nach „ein soziales Arrangement, in dem sich Interviewte und Interviewende als Subjekte und soziale Akteure begegnen“ (Mey & Mruck, 2010, S. 432).

Beide Leitfäden wurden durch den Studienleiter in Bezug auf das Lernangebot bestehend aus dem handlungsorientierten FK-Training und dem anschließenden Einzel-Coaching sowie der Forschungsfrage aufgebaut. Neben Haupt- bzw. Einstiegsfragen enthalten beide Interviewleitfäden ergänzende Fragen, die durch den Interviewer situationsbedingt genutzt wurden, um beispielsweise den Erzählfluss der Interviewpartner:innen zu fördern.

Der (i) **Interviewleitfaden zum Einstiegsinterview** ist im Detail im **Anhang E** dargestellt und beinhaltet im Überblick die folgenden Interviewschritte sowie Themenbereiche:

1. Einstieg
2. Inhaltlicher Teil 1 zu bisherigen Erfahrungen mit FK-Trainings
3. Inhaltlicher Teil 2 zu bisherigen Erfahrungen mit EC
4. Erste Selbsteinschätzung der Kompetenzen (Nr. 1 bis 7, vgl. Tab. 5)
5. Abschluss des Interviews einschl. der Angaben zur Person (Alter, Geschlecht und Berufserfahrung als Führungskraft in Jahren)
6. Ende

Der Aufbau des (ii) **Interviewleitfadens zum Abschlussinterview** stellt sich wie folgt dar:

1. Einstieg
2. Einfluss des EC auf die Entwicklung von Kompetenzen
 - a. Erinnerungen und Eindrücke an das EC
 - b. Umgang mit konkreter Konfliktsituation im Nachgang des EC
 - c. Auf allgemeiner Ebene – Erweiterte bzw. neue Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf Konfliktlösungen, die jetzt nach dem Lernangebot zur Verfügung stehen
 - d. Transfer auf andere Situationen im Führungsalltag
3. Dritte Selbsteinschätzung der Kompetenzen (alle – vgl. Tab. 5)
4. Abschluss des Interviews
5. Ende

Der **Anhang F** gibt den genutzten Interviewleitfaden zum Abschlussinterview detailliert wieder.

3.3.2 Transkription der Interviews

Die qualitative Daten- und Textanalyse erfolgte mittels der Software MAXQDA in der Version Analytics Pro Ausbildung (24.2.0.). Dazu wurde die Video-/Audiodatei des jeweiligen Interviews importiert und bei diesem Schritt automatisch mittels dem KI-Assistenten von MAXQDA (Version: AI Assist Premium Ausbildung) transkribiert. Sodann wurden alle acht Transkripte durch den Studienleiter anhand der importierten Videodatei auf Richtigkeit, Verständlichkeit und Vollständigkeit geprüft und bearbeitet. Bei diesem Arbeitsschritt wurden Floskeln, wie z.B. „Ähms“, „ohms“ usw. in Anlehnung an Protokollierungsregeln nach Mayring (Mayring, 2015, S. 55–57) aus dem automatischen Transkript des Interviews entnommen. Längere Pausen blieben erhalten bzw. wurden festgehalten.

3.4 Datenauswertung mittels Qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring

Nach Mayring sind die „Techniken qualitativer Inhaltsanalysen [...] in den Sozialwissenschaften zu einer Standardmethode der Textanalyse geworden“ (Mayring, 2010, S. 601). Dabei wird in der Einzelfallanalyse die Person in ihrer Ganzheit mit all ihren Funktionen und Lebensbereichen sowie ihrer Biografie zum Forschungssubjekt (Mayring, 2005, S. 42). „Als Experte für ihre eigenen Bedeutungsinhalte“ (Mayring, 2005, S. 66) kommen die Personen im Interview selbst zur Sprache, da sich die subjektiven Bedeutungen nur unzureichend aus Beobachtungen z.B. durch den Studienleiter, der nach dem Konzept des Radikalen Konstruktivismus wiederum vor dem Hintergrund seiner persönlichen Konstruktionen beobachtet und diese bedeutet, ableiten bzw. deuten lassen.

Kerngedanke der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, „Text mit inhaltsanalytischen Regeln beschreibbar und überprüfbar werden zulassen“ (Mayring, 2010, S. 602).

Außerdem ist diese Verfahrensweise, die Mayring inzwischen als „qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse“ bezeichnet, auch bei der Auswertung von Videoaufnahmen halbstrukturierter Interviews wie in der vorliegenden Studie der Fall anwendbar (Mayring, 2010, S. 604–606).

In Anlehnung an Mayring wurde nach der Transkription der folgende **Auswertungsprozess** für alle Interviews gleich durchgeführt:

1. Paraphrasieren, d.h. Zusammenfassen der Aussagen der Interviewten mit dem Ziel, dass alle wesentlichen Inhalte erhalten bleiben (Mayring, 2015, S. 67)
2. Bildung und Einrichtung des Kategoriensystems
3. Zuordnen von Haupt- oder Subkategorien zu den Paraphrasen
4. Rücküberprüfung der Zuordnungsergebnisse zum Ausgangsmaterial
5. Aufbereitung der Ergebnisse sowie Auswertung und Interpretation in Bezug auf die Forschungsfrage

Das **Kategoriensystem** wurde mehrheitlich zunächst deduktiv auf Basis der Hauptgliederungspunkte aus den beiden Interviewleitfäden (vgl. Punkt 3.1.1) aufgebaut. Anhand des Ausgangs- bzw. Textmaterials erfolgte sodann eine induktive Kategorienbildung (Mayring, 2015, S. 85). Die folgende Tabelle 7 gibt das verwendete Kategoriensystem dieser Studie wieder.

Tabelle 7: Verwendetes Kategoriensystem

Hauptkategorie	Subkategorie	Interview	Art der Bildung
FK-Trainings bisher - Vorerfahrungen	FK-T: Vorerfahrungen zu FK-Trainings	Einstiegsinterview	deduktiv
	FK-T: Zusätzliche Instrumente zum FK-Training		
	FK-T: Bisherige Transfererfahrungen		
Einzel-Coaching bisher – Vorerfahrungen	EC: Vorerfahrungen zu Einzel-Coaching	Einstiegsinterview	deduktiv
	EC: Bisherige Anlässe		
	EC: Eigene Ziele vs. vorgegebene Ziele		
	EC: Bisherige Transfererfahrungen		
Einflüsse des EC auf die Entwicklung von Kompetenzen	Eindrücke vom EC	Abschlussinterview	deduktiv
	Umgang mit konkreten Konfliktsituationen nach EC		
	Neue Handlungsmöglichkeiten allgemein in Konfliktsituationen		
	Neue Handlungsmöglichkeiten in anderen Führungssituationen		

Hauptkategorie	Subkategorie	Interview	Art der Bildung
Konzept aus FK-Training im Gruppensetting & Einzel-Coaching	--	Abschlussinterview	deduktiv
Lernwirksame Elemente	Lernbegleitung & Lernbegleiter	Einstiegs- & Abschlussinterview	induktiv
	Einzel-Coaching		
	Arbeit an Praxisfällen		
	Selbstführung & Selbstlernkompetenz		
	Bilder & Modelle		
	Führungstrainings im Gruppensetting		
	Dokumentation		
Positive Lerneinstellung	--	Einstiegs- & Abschlussinterview	induktiv

3.5 Erfassung der Kompetenz zur Konfliktlösung durch Selbsteinschätzung (quantitativ)

Wie bereits im Kapitel 3.2.1 beschrieben erfolgten jeweils im Einstiegsinterview, im Lerntransfer-Einzel-Coaching und im Abschlussinterview die Selbsteinschätzungen der Teilnehmer:innen, d.h. jeweils drei Selbsteinschätzungen je Teilnehmer:in, in Bezug auf ihre aktuelle Kompetenz zur Konfliktlösung anhand von zehn verhaltensbezogenen Indikatoren.

Im Sinne des **Mixed-Methods-Ansatzes** der Sozialforschung ist es das Ziel der Vorgehensweise dieser Studie, den qualitativen Forschungsansatz mit quantitativen Forschungsmethoden sinnvoll zu verknüpfen. Dadurch soll ein möglichst umfangreicher Erkenntnisgewinn erreicht werden (Döring, 2023, S. 26).

Ein wesentliches Anliegen der quantitativen Sozialforschung sind der objektivierbare und verallgemeinerbare Erkenntnisgewinn. Dazu bedient sie sich eines sequenziell ablaufenden **Forschungsprozesses**. (Döring, 2023, S. 24) Das bedeutet grundsätzlich, dass aus einer standardisierten Datenerhebung quantitative Messwerte gewonnen und diese anschließend mittels statistischer Methoden analysiert werden. (Döring, 2023, S. 15)

Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage wurde der quantitative Forschungsprozess für diese Studie wie folgt konzipiert sowie durchgeführt:

- Deskriptive und einzelfallbezogene Darstellung. Aufgrund der kleinen Stichprobe keine Hypothesenprüfung.
- Als standardisiertes Datenerhebungsinstrument wurde jeweils ein Fragebogen genutzt. Nach der Konzeption wurde der Fragebogen im weiteren Verlauf des Forschungsprozesses nicht mehr verändert. Der Fragebogen war in den Interviewleitfäden (vgl. Anhänge E und F) sowie in dem Bogen zum Lerntransfer-Einzel-Coaching (vgl. Anhang D) eingebunden.
- Die Ausprägung der Variablen, d.h. die Indikatoren gemäß Tabelle 5, wurden wie folgt verbalisiert und skaliert:
 - Überhaupt nicht = 1
 - Etwas = 2
 - Gut = 3
 - Exzellent = 4
- Die Teilnehmer:innen konnten je Indikator eine Antwort abgeben.
- Die Datenerhebungen wurden mündlich als strukturierte Befragung im Rahmen der videogestützten Interviews und des ebenfalls videogestützten Lerntransfer-Einzel-Coachings durchgeführt.
- Die Erfassung der Selbsteinschätzungen der Teilnehmer:innen erfolgte durch den Interviewer. Die Richtigkeit der Fragebogeneinträge wurde anhand der jeweiligen Videoaufzeichnungen der Interviewten überprüft.
- Nach manueller Erfassung der Angaben aus den Selbsteinschätzungen einschließlich durchgeführter Prüfung auf Richtigkeit der Erfassung erfolgte die Datenauswertung in der Software SPSS in Bezug auf die Parameter Minimum/Maximum, Mittelwert und Standardabweichung sowie in der Software MS-Excel zur grafischen Darstellung der Ergebnisse je Teilnehmer:in.

Die Ergebnisse werden im Kapitel 4.2 vorgestellt.

4. Ergebnisse

4.1 Ergebnisse der Qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews

4.1.1 Übersicht

Insgesamt 248 inhaltsrelevante Textstellen wurden bei der Auswertung der acht Interviews identifiziert. Deren Häufigkeiten je Haupt- bzw. Subkategorie gibt die Tabelle 8 wieder. In einigen Fällen wurden Aussagen mehreren Kategorien zugeordnet und entsprechend mehrfach gezählt. Das betrifft insbesondere die Aussagen der Hauptkategorie „Lernwirksame Elemente“.

Tabelle 8: Kategoriensystem mit absoluten Codierhäufigkeiten & in Prozent

Kategoriensystem (Haupt- & Subkategorien)	Häufigkeit	Prozent
<u>FK-Trainings bisher - Vorerfahrungen</u>	--	--
• FK-T: Vorerfahrungen zu FK-Trainings	17	6,83
• FK-T: Zusätzliche Instrumente zum FK-Training	7	2,81
• FK-T: Bisherige Transfererfahrungen	14	5,62
<u>Einzel-Coachings bisher - Vorerfahrungen</u>	--	--
• EC: Vorerfahrungen zu Einzel-Coaching	8	3,21
• EC: Bisherige Anlässe	8	3,21
• EC: Eigene Ziele vs. vorgegebene Ziele	3	1,61
• EC: Bisherige Transfererfahrungen	2	0,80
<u>Einfluss des EC auf die Entwicklung von Kompetenzen</u>	--	--
• Eindrücke vom EC	26	10,44
• Umgang mit konkreten Konfliktsituationen nach EC	43	17,27
• Neue Handlungsmöglichkeiten allgemein in Konfliktsituationen	37	14,86
• Neue Handlungsmöglichkeiten in anderen Führungssituationen	15	6,02
<u>Konzept aus FK-Training im Gruppensetting & Einzel-Coaching</u>	18	7,24
<u>Lernwirksame Elemente</u>	--	--
• Lernbegleitung & Lernbegleiter	2	0,80
• Einzel-Coaching	19	7,63
• Arbeit an Praxisfällen	2	0,80
• Selbstführung & Selbstlernkompetenz	11	4,42
• Bilder & Modelle	3	1,20
• Führungstrainings im Gruppensetting	8	3,21
• Dokumentation	1	0,40
<u>Positive Lerneinstellung</u>	4	1,62
GESAMT	248	100,00

Die detaillierten Ergebnisse der Haupt- bzw. Subkategorien werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.

4.1.2 Bisherige Erfahrungen mit FK-Trainings

Die **Hauptkategorie „FK-Trainings bisher - Vorerfahrungen“** befasst sich mit den bisherigen Erfahrungen der Interviewten als Teilnehmer:innen an Führungskräfte-Trainings im Gruppensetting. Befragt wurden sie dazu im Einstiegsinterview. Alle Teilnehmer:innen verfügten in einem unterschiedlichen Umfang über relevante Vorerfahrungen (vgl. Tab. 4) und berichteten davon jeweils im Kontext ihres persönlichen Erfahrungshintergrundes.

Im Folgenden werden die inhaltlichen **Ergebnisse der drei Subkategorien**, d.h. die Paraphrasen je Teilnehmer:in, dieser Hauptkategorie mittels Tabellen mit nachfolgenden Erläuterungen vorgestellt.

Tabelle 9: Paraphrasen der Subkategorie „Vorerfahrungen zu FK-Trainings“

Paraphrasen der Subkategorie „Vorerfahrungen zu FK-Trainings“ (17 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
nicht immer angenehme Konfrontation mit sich selbst	T1
Selbst- & Fremdbild	T1
Klärung der Führungsrolle	T1
Zusammenarbeit in Gruppe	T1
Nervosität vor Trainings	T1
Unsicherheit durch weniger bekannte Teilnehmer:innen	T1
Manchmal Arbeit an sich selbst zu viel	T1
Zeitbedarf, um Themen zu verarbeiten	T1
immer etwas für Alltag mitgenommen	T1
Vorteile durch mehr Perspektiven, unterschiedliche Standpunkte und Feedbacks	T1
fehlende Offenheit	T2
Keine persönliche Problemstellungen im FK-Training	T2
FK-Trainings seit 15 Jahren, zunächst Führungsrolle, jetzt Persönlichkeitsentwicklung	T3
Fokus hat sich gewandelt	T3
Zeitmanagement, Feedbackkultur, Werte und Konfliktmanagement	T3
Konflikt-, Selbst- und Führungsmanagement	T4
viele Tools in Praxis umgesetzt, konsequente Weiterentwicklung als FK, Selbstführung gefördert	T4

Die Teilnehmer:innen berichten von bisher sehr unterschiedlichen Erfahrungen:

- Bei den beiden Teilnehmer:innen mit bisher wenigen Erfahrungen (T1 und T2) zeigen sich Unsicherheiten in Bezug auf den Gruppenaspekt der erlebten FK-Trainings z.B. in Form von Nervosität oder einer zurückhaltenden Offenheit mit persönlichen Problemstellungen.
Ursache hierfür könnte beispielsweise noch wenig Erfahrung im Umgang mit Rückmeldungen durch andere Teilnehmer:innen sein.
- Hingegen zeigen die beiden Trainingserfahreneren Teilnehmer:innen (T3 und T4) mehr Routine im Training in einer Gruppe. Aussagen zu den Inhalten bisheriger FK-Trainings, positive Lerneffekte sowie die gestiegene Qualität stehen bei ihnen im Mittelpunkt ihrer Erzählungen.

„Ja, es war früher eher funktional, würde ich sagen. Und jetzt hat das eine ganz andere Qualität.“ [T3-MM > T3-MM_Einstiegsinterview_231121, Pos. 5](#)

„An eine qualitativ hochwertige Fortbildung. Tatsächlich, weil ich unglaublich viel mit in die Praxis übernehmen konnte. Für mich selbst ich konnte viele Tools, die mir damals ja beigebracht wurden, bis heute sehr, sehr gut umsetzen. (...) Es hat mich immer ein Stück weit weitergebracht, weil auch die Augen geöffnet wurden, um ja auch mal über den Tellerrand zu schauen. ...“ [T4-TS > T4-TS_Einstiegsinterview_231121, Pos. 2](#)

Zum Beginn des Lernangebotes der Studie zeigten sich demnach alle Teilnehmer:innen dem handlungsorientierten Führungskräftetraining in der Gruppe offen gegenüber. Es wurden keine ablehnenden oder negativen Grundeinstellungen sichtbar.

Tabelle 10: Paraphrasen der Subkategorie „Zusätzliche Instrumente zum FK-Training“

Paraphrasen der Subkategorie „Zusätzliche Instrumente zum FK-Training“ (7 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
nicht konkret	T1
Denkanstöße, die erstmal sacken mussten	T1
Keine Unterlagen, dafür Anleitungen & Tipps	T2
Einfache Modelle und praktische Instrumente	T3
Bilder	T3
Trainingsdokumentation	T3
Tools zur Teamarbeit bekommen	T4

In dieser Subkategorie gab es weniger und teilweise ungenaue Aussagen:

- Ein Einzel-Coaching wurde durch keine Teilnehmer:in benannt.
- Eine Trainingsdokumentation für die persönliche Nachbereitung wird grundsätzlich begrüßt.
- Außerdem scheinen einfache bildhafte Modelle oder Skizzen die Teilnehmer:innen nach einem FK-Training als Erinnerung bzw. Anker in ihrem beruflichen Alltag zu unterstützen.

Ich bin da auch so ein Mensch. Ich brauche da so eine bildliche Vorstellung, so dass ich dann später da nochmal drauf gucken kann. [T3-MM > T3-MM_Einstiegsinterview_231121](#), Pos.

23

Tabelle 11: Paraphrasen der Subkategorie „Bisherige Transfererfahrungen“

Paraphrasen der Subkategorie „Bisherige Transfererfahrungen“ (14 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
viel umgesetzt	T1
Explizite Weitergabe von Inhalten aus FK-Training an Team	T1
Zeitbedarf, um Themen zu verarbeiten	T1
Viel umgesetzt	T2
je zeitnäher, desto leichter der Transfer	T2
Besserer Transfer durch Lernbegleitung	T2
Selbstdisziplin bei der Umsetzung, alte Muster verlassen, Praxisfälle bearbeiten	T3
Persönliche Weiterentwicklung durch Führungstrainings und Coachings	T3
an Prinzipien und Werten festhalten	T3
durch emotionale Reaktionen handlungsunfähig und Rückfall in alte Muster	T3
Trennung zwischen Sach- und Beziehungsthemen wesentlich	T4
Dinge klar & frühzeitig ansprechen	T4
Klarheit über eigene Person & Aufgabe ist Voraussetzung	T4
viele Tools in Praxis umgesetzt, konsequente Weiterentwicklung als FK, Selbstführung gefördert	T4

Bzgl. des bisherigen Transfers von Trainingsinhalten in den beruflichen Alltag haben die Teilnehmer:innen über unterschiedliche Erfahrungen berichtet:

- Bei der Umsetzung benötigen die Teilnehmer:innen unterschiedlich viel Zeit. Jede Person lernt in ihrem eigenen Tempo, so dass diesbezügliche Vergleichsversuche zwischen Teilnehmer:innen nicht zielführend sind.

- Alte Muster im Nachgang von FK-Trainings abzulegen, beschreiben die Teilnehmer:innen als teilweise schwierig, wie z.B. im Folgenden T3 ausführt.

Ja, kurz und knapp gesagt durch Selbstdisziplin. Also natürlich will man ja durch diese Führungstrainings was erreichen. (...). Also man schlägt natürlich auch gerne mal in alte Muster zurück. Da bin ich auch so ein Typ für. Aber sich dann immer wieder neu zu sensibilisieren und zu finden und dann wieder neu aufzustellen, so dass halt, liegt immer bei einem selbst. [T3-MM > T3-MM_Einstiegsinterview_231121, Pos. 26](#)

- Gleichzeitig wurden die bisherigen Trainings grundsätzlich förderlich für die persönliche Entwicklung erlebt.

Ich kann nur abschließend sagen, dass mich die die Führungstrainings und auch die Coachings sehr weit gebracht haben, mich persönlich weiterentwickelt haben und ich froh bin, dass ich die so gemacht habe und auch immer noch mache. [T3-MM > T3-MM_Einstiegsinterview_231121, Pos. 58](#)

- T4 beschreibt ferner, dass es für einen wirkungsvollen Transfer zunächst einer bewussten Klarheit und Klärung der eigenen Rolle und Aufgabe als Führungskraft bedurfte.

Und jetzt wo sich das alles gefestigt hat, jetzt kam der Gedanke, jetzt wollen wir da auch mal was ändern und eben nicht mehr so mitschwimmen. [T4-TS > T4-TS_Einstiegsinterview_231121, Pos. 17](#)

4.1.3 Bisherige Erfahrungen mit Einzel-Coaching

Die **Hauptkategorie „Einzel-Coachings bisher - Vorerfahrungen“** befasst sich mit den bisherigen Erfahrungen der Teilnehmer:innen mit Einzel-Coaching. Dazu wurden sie ebenfalls im Einstiegsinterview befragt.

Im Folgenden werden die inhaltlichen **Ergebnisse der vier Subkategorien**, d.h. die Paraphrasen je Teilnehmer:in, dieser Hauptkategorie anhand von Tabellen mit nachfolgenden Erläuterungen vorgestellt.

Tabelle 12: Paraphrasen der Subkategorie „Vorerfahrungen zu Einzel-Coaching“

Paraphrasen der Subkategorie „Vorerfahrungen zu Einzel-Coaching“ (8 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
keine EC-Erfahrung	T1
bisher keine Erfahrung	T2
viel Erfahrungen mit EC	T3
EC sind emotional, intensiv & persönlich	T3
Vorgesetzte als Impulsgeberin	T3
ergebnisoffenes Coaching mit persönlichen Zielen	T3
Erfahrung mit EC	T4
Einzel-Coaching war unglaublich hilfreich.	T4

Mit T3 und T4 gaben zwei der vier Teilnehmer:innen an, Einzel-Coachings als Coachee bereits erlebt zu haben.

- Beide Personen haben von ihren bisherigen Einzel-Coachings aufgrund konkreter Tools in Bezug auf ihre individuellen Situationen positiv profitieren können.
- T3 berichtet zudem von einem intensiveren Erleben im Einzel-Coaching im Vergleich zu einem FK-Training in der Gruppe.

Und durch diese Einzelcoachings, die natürlich viel intensiver sind wie so Gruppencoachings und auch noch mal viel persönlicher und damit auch emotionaler, finde ich. Aber konnte ich mich gut weiterentwickeln, konnte auch mal schauen, wo kommt das eigentlich her? Also wo kommen auch diese ganzen Antreiber her und so? Das war schon sehr hilfreich, sich selbst einfach mal zu verstehen, sage ich so. [T3-MM > T3-MM_Einstiegsinterview_231121, Pos. 54](#)

Tabelle 13: Paraphrasen der Subkategorie EC: Bisherige Anlässe

Paraphrasen der Subkategorie EC: Bisherige Anlässe (8 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Selbstfindung zur weiteren Karriere	T3
Gesundheitsfürsorge & Mitarbeiterbindung	T3
Standortbestimmung & Situationsanalyse	T3
Selbstorganisation im berufsbegleitenden Studium	T3
Prüfungsangst	T3
Standortbestimmung, Selbstfindung & Selbstwirksamkeit	T4
Findung Position & in FK-Rolle	T4
Übernahme neuer Position, erste Führungsaufgabe	T4

T3 und T4 berichten von unterschiedlichen Anlässen für ihre bisherigen Einzel-Coachings, wie z.B. Standortbestimmung oder als Vorbereitung auf die Übernahme einer neuen Position, jedoch bisher nicht im Kontext von gezieltem Lerntransfer von Trainingsinhalten.

Tabelle 14: Paraphrasen der Subkategorie EC: Eigene Ziele vs. vorgegebene Ziele

Paraphrasen der Subkategorie EC: Eigene Ziele vs. vorgegebene Ziele (3 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Persönliche Zielklärung im EC	T3
Vorgegebenes Ziel in Form der neuen Position/Rolle	T4
Mit Übernahme der Leitungsfunktion wurde Ängsten vor Verantwortung weniger, Lust an Führung gewonnen	T4

T3 und T4 berichteten von unterschiedlichen Erlebnissen im Kontext eigener vs. fremder Ziele im Einzel-Coaching:

- T3 erlebte ergebnisoffene Einzelcoachings, in denen sie ihre persönlichen Ziele finden und festlegen konnte.
- T4 setzte sich hingegen mit einem vorgegebenen Ziel einem fix definierten Zeitrahmen auseinander (Übernahme einer neuen und in diesem Fall ersten Führungsposition).

Dabei erzählte T4 von seinen persönlichen Schwierigkeiten mit dem Einzel-Coaching-Prozess insbesondere zu Beginn, was ein Indiz für das Spannungsfeld eigener Ziele vs. vorgegebener Ziele im Einzel-Coaching sein kann. Auch könnte die feste Zeitvorgabe im Widerspruch zum eigenem Lerntempo gestanden haben.

Erst mit der Übernahme der Leitungsfunktion bzw. in der Position selbst konnte T4 den Schalter auch im Einzel-Coaching hin zu einer förderlichen Entwicklung umlegen.

Oh, das waren schon fremde Ziele. Für mich und vor allem auch teilweise habe ich die Umsetzung schwer verstanden. (...) Ich hatte Aufgaben, die ich zu einem gewissen Zeitpunkt machen musste, habe dann aber auch irgendwann gemerkt, dass ich Termine gar nicht mehr so richtig wahrnehme. Ja und habe dann wieder von vorne angefangen. [T4-TS >](#)

[T4-TS_Einstiegsinterview_231121, Pos. 27](#)

Tabelle 15: Paraphrasen der Subkategorie EC: Bisherige Transfererfahrungen

Paraphrasen der Subkategorie EC: Bisherige Transfererfahrungen (2 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Hilfreich, weil bessere Selbstfürsorge, darin Vorbild für Mitarbeitende, resilienter	T3
Persönliche Weiterentwicklung durch Führungstrainings und Coachings	T3

T3 konnte im Einstiegsinterview über konkrete Transfererfahrungen im Kontext von Selbstführung im Nachgang der bisher erlebten Einzel-Coachings berichten:

Jetzt im Rückblick, selbst das ist glaube ich auch schon fast zehn Jahre her, glaube ich, hat mich das um einiges weitergebracht. Also ich kann mittlerweile viel besser, wenn auch nicht gut, aber viel besser, zum Beispiel auf mich selbst achten. Selbstfürsorge ist bei mir immer ein Thema, was natürlich auch als Vorbildfunktion, als Leitungskraft sich auf die Mitarbeiter widerspiegelt. Ich kann nur für andere Sorgen, wenn ich auch für mich selbst sorgen kann. (..) Ich hatte zwischendurch dann auch. Also wenn ich so zurückblicke, bin ich heute so standfester, also gefestigt in mir selbst, so ein bisschen selbstbewusster, ein bisschen direkter gerade aus, dass man nicht ständig noch überlegt, okay, kann ich das jetzt dem sagen? Wie kommt das bei dem an? (..) Ja einfach so? Ich würde sagen, angekommen in meiner Person. [T3-MM > T3-MM_Einstiegsinterview_231121, Pos. 56](#)

4.1.4 Einflüsse des „Lerntransfer-Einzel-Coachings“ auf die Kompetenzentwicklung

Die **Hauptkategorie „Einflüsse des EC auf die Entwicklung von Kompetenzen“** befasst sich mit den Einflüssen des Lerntransfer-Einzel-Coachings auf die Entwicklung konkreter Kompetenzen.

Dazu wurden die Teilnehmer:innen im Abschlussinterview befragt, was jeweils ca. einen Monat nach dem Lerntransfer-Einzel-Coaching stattfand. Mit **121 inhaltsrelevanten Textstellen** wurden in dieser Hauptkategorie rd. 48,8% aller kategorisierten Textstellen dieser Datenauswertung identifiziert. Hierzu gab es also umfangreiche Rückmeldungen von den Interviewten.

Im Folgenden werden die inhaltlichen **Ergebnisse der vier Subkategorien** dieser Hauptkategorie, d.h. die Paraphrasen je Teilnehmer:in, mittels Tabellen mit nachfolgenden Erläuterungen dargestellt.

Tabelle 16: Paraphrasen zu der Subkategorie Eindrücke vom „Lerntransfer-Einzel-Coaching“

Paraphrasen zu der Subkategorie Eindrücke vom „Lerntransfer-Einzel-Coaching“ (26 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Spiegelreflexion eigener Konflikte auf andere	T1
Neue Instrumente	T1
Fallvignette zur Analyse persönlicher Verhaltensmuster	T1
Individuelle Handlungsoptionen	T1
Persönlicher Raum für individuelle Situation und Probleme	T1
EC fördert Verknüpfung persönlicher Anliegen mit theoretischen Modellen	T1
Erfahrungen aus FK-Training konkretisiert	T1
Persönliches Lernziel herausgearbeitet	T1
Konflikt wird jetzt auch als förderlich & positiv interpretiert	T1
Mehr Sicherheit im Umgang mit Konflikten	T1
Individuelle Begleitung, persönliche Lernziele	T2
Im EC-Schalter umgelegt, um auf andere Ebene zukommen	T2
Rollenklarheit geschaffen	T2
Vertiefung des Trainings vor dem Hintergrund individueller Themen	T2
In 1. Selbsteinschätzung gefühlt zu hoch selbst eingeschätzt	T2
Im EC Dinge selbst erarbeitet & besser behalten	T2
Zutrauen gewonnen Konfliktfall aktiv anzugehen	T2
Bestätigung eigener Kompetenzen	T3
Üben führt zu Routine und mehr Sachlichkeit	T3
Instrumente zur Perspektivveränderung, Fallvignette als Lernziel erfolgreich angewandt	T3
EC sehr hilfreich, zum Nachdenken über andere Perspektiven motiviert	T3
Perspektivwechsel, META-Ebene & Kollegiale Fallberatung	T4
Konflikte angehen, Augen nicht verschließen	T4
Metaebene erweitert Horizont	T4
EC regt Reflexion an	T4
Hilfreich, weil zum Nachdenken angeregt	T4

Die Teilnehmer:innen hatten im Lerntransfer-Einzel-Coaching jeweils **unterschiedliche Lernziele** für sich definiert, die sie für sich vor dem Hintergrund ihrer individuellen Situation als Führungskraft in ihrem Alltag als für sich anschlussfähig identifiziert hatten.

- T1 teilt ihre Erfahrungen insbesondere unter diesem Aspekt.
Und natürlich hatte ich da genug Raum, um auch (...) oder das ist natürlich dann der Sinn eines Einzelcoachings, um dann auch die eigene Situation oder die eigenen Probleme noch mal mit einzubringen. [T1-VB > T1-VB_Abschlussinterview_240105 \(Automatisches Transkript\), Pos. 14](#)
- T2 berichtet von ihrer individuellen Weiterentwicklung, die sie im 1:1 des Lerntransfer-Einzel-Coachings erlebt hatte.
(...) ich glaube, dass es hat einfach eins gab auch einen Moment bei unserem gemeinsamen Treffen, wo ich habe diesen diesen diesen Klick in meinem Kopf gehört. Das hat so ein Schalter, wo ich auf eine ganz andere Ebene gegangen bin. [T2-DG > T2-DG_Abschlussinterview_240116, Pos. 32](#)
- Auch für T3 erwies sich der persönliche Austausch im Lerntransfer-Einzel-Coaching als sehr förderlich bzw. motivierend, um zu weiteren eigenen Überlegungen angeregt zu werden.
Ich wüsste jetzt nichts, was weniger hilfreich war. Ich sage mal, hilfreich ist ja glaube ich schon, wenn man einfach mit einer neutralen Person, die ja zum Beispiel nicht von dieser Situation betroffen ist, da auch noch mal anders drauf gucken kann und einen so ein bisschen ja ich sag mal, motivieren kann, selber darüber nachzudenken, einen anderen Blick zu haben. [T3-MM > T3-MM_Abschlussinterview_240105, Pos. 6](#)
- T4 berichtet ebenfalls über einen anregenden Effekt des Lerntransfer-Einzel-Coachings zur persönlichen Reflexion.
Weil das Einzelcoaching mich zum Reflektieren angeregt hat. [T4-TS > T4-TS_Abschlussinterview_240112, Pos. 6](#)

Tabelle 17: Paraphrasen der Subkategorie „Umgang mit konkreten Konfliktsituationen nach Lerntransfer-Einzel-Coaching“

Paraphrasen der Subkategorie „Umgang mit konkreten Konfliktsituationen nach Lerntransfer-Einzel-Coaching (43 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Fallvignette zur Selbstreflexion genutzt	T1
Trennung von Sachfrage & Person	T1
Situation erstmal verlassen, um nachzudenken	T1
Persönliche Gefühle analysiert	T1
Sachliche Betrachtung im Vordergrund, nicht eigene Emotionen	T1
Beobachtung eigener Gefühle	T1
Beobachtung fremder Gefühle	T1

Paraphrasen der Subkategorie „Umgang mit konkreten Konflikt-situationen nach Lernttransfer-Einzel-Coaching (43 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Klärung von Verantwortlichkeiten, nicht abschieben	T1
Perspektivwechsel	T1
Fallvignette genutzt	T1
Persönliche Betroffenheit erlebt	T1
Gespräch mit dritter Person zur Analyse als Ressource genutzt	T1
Fokus auf Sachebene unterstützt positives Erleben	T1
Analyse persönlicher Wahrnehmungs- & Verhaltensmuster	T1
Erkennen persönlicher Wahrnehmungs- & Verhaltensmuster	T1
Zutrauen gewonnen Konfliktfall aktiv anzugehen	T2
Perspektiven der Beteiligten eingenommen	T2
Fokus auf die Sachthemen	T2
Bewusst Balance zwischen Sach- & Beziehungsmanagement gehalten	T2
Sich selbst mehr getraut	T2
Unterstützung durch Leitung erlebt	T2
Sachliche Haltung löste Irritation aus	T2
Perspektivwechsel möglich geworden	T2
Positives Feedback durch Leitung	T2
Selbstbewusster im Umgang mit Konflikten	T2
Gestärktes Selbstvertrauen	T2
Sachlichere Begleitung der Beteiligten inkl. Ursachenanalyse	T3
Empfängerorientierung bzgl. Beteiligter	T3
Perspektivwechsel der Beteiligten moderiert	T3
auf Sachebene geblieben & neutrale Position gehalten	T3
durch sachliche Behandlung & Klärung keine negative Gefühle mehr	T3
durch EC gestärkter & sicherer	T3
selbstbewusster, selbstsicherer & selbstwirksamer	T3
Situation erst aus der META-Ebene betrachtet, dann zeitnah gehandelt	T4
Konflikte zeitnah lösen, Ruhige Atmosphäre schaffen, Perspektivwechsel, Erwartungen klar kommunizieren,	T4
Konfliktgespräche nicht mehr auf- oder abschieben	T4
Trennung von Sach- & Beziehungsebene	T4
Instrument "Negativspirale" sichtbar machen	T4
Als FK jetzt authentisch wahrgenommen	T4
Klarheit & Transparenz in Gesprächen schaffen	T4
Zügige angehen, lösungsorientiertes Gespräch, Beteiligte nicht bloß stellen	T4
Instrument Negativspirale nutzen	T4
Potenzielle Konflikte jetzt zeitnah angehen	T4

Alle Teilnehmer:innen haben nach dem Lerntransfer-Einzel-Coaching konkrete Konfliktsituationen in ihrem beruflichen Alltag erlebt, in denen sie als Führungskräfte unterschiedlich gefordert waren. Alle interviewten Personen berichteten übergreifend von folgenden Aspekten, die sie aussagegemäß in ihren jeweiligen Konfliktsituationen nach dem Lernangebot genutzt haben:

- Perspektivwechsel zwischen den Konfliktparteien
- Fokus auf die Sachebene
- Verschiedene Instrumente und Modelle aus dem Lernangebot genutzt wie z.B. Fallvignette, Perspektivwechsel und Betrachtung aus der META-Ebene, Negativspirale usw.
- Selbstbewusster und gestärktes Selbstvertrauen

(..) Aber das war dann glaube ich ganz wichtig, dass ich also meine Gedanken und meine Gefühle da, glaube ich, noch mal reflektiert habe, was dann vielleicht die Situation nicht verändert hat. Aber ich habe dann so zu dieser Situation Abstand gewonnen, weil man nämlich schon so kurz davor war, (..) ich meine, es war auch nicht unbegründet, aber kurz davor war, das wirklich an dieser Person auszulassen. [T1-VB > T1-VB_Abschlussinterview_240105](#) (Automatisches Transkript), Pos. 26

(..) Eigentlich bin ich (..) Nach diesem Coaching, sondern durch diesen Coaching bin ich irgendwo selbstbewusster geworden. [T2-DG > T2-DG_Abschlussinterview_240116](#), Pos. 12

Ich habe erstmal das Sachliche erklärt und dann natürlich erklärt, was geht und was nicht geht. [...] Also im Grunde genommen denke ich, ich bin auch nach diesem Coaching wirklich (..) habe ich dieses Vertrauen in mich gehabt. Was das genau ausgelöst hat, kann ich dir gar nicht wirklich sagen. Aber es war vorher nicht so da. [T2-DG > T2-DG_Abschlussinterview_240116](#), Pos. 14

Zum einen auf jeden Fall die sachliche Betrachtung. Also das war mir da auf jeden Fall sehr bewusst, dass ich da sehr sachlich auf diese Situation geschaut hatte, was die Teilnehmer nicht so konnten. Ich konnte die aber dahin lenken. Und dann auch zu gucken, was ist der Grund der Entstehung des Konfliktes. [T3-MM > T3-MM_Abschlussinterview_240105](#), Pos. 16

Vielleicht werde ich nicht ganz so gestärkt und abgeklärt in diese Situation reingegangen, mit so einem also so ein gewisses Standing einfach zu haben. Vielleicht wäre ich da so ein bisschen unsicherer gewesen, diese Situation zu führen. [T3-MM > T3-MM_Abschlussinterview_240105](#), Pos. 34

Ja, nicht unbedingt, welche Dinge, sondern wie ich die Dinge anspreche. Und auch ja dieses, ich sage mal so ein selbstsicheres Auftreten. [T3-MM > T3-MM_Abschlussinterview_240105](#), Pos. 36

Ja, nicht unbedingt, welche Dinge, sondern wie ich die Dinge anspreche. Und auch ja dieses, ich sage mal so ein selbstsicheres Auftreten. [T3-MM > T3-MM_Abschlussinterview_240105, Pos. 36](#)

Ich hätte vermutlich (...) Das wäre ich jetzt vielleicht noch nicht angegangen so schnell oder hätte es auch nicht mit den mit, mit dem Hintergrund geklärt, sondern wäre vielleicht wieder ganz anders an dieses Gespräch rangegangen. [...] [T4-TS > T4-TS_Abschlussinterview_240112, Pos. 54](#)

Tabelle 18: Paraphrasen der Subkategorie EC „Neue Handlungsmöglichkeiten allgemein in Konfliktsituationen“

Paraphrasen der Subkategorie EC „Neue Handlungsmöglichkeiten allgemein in Konfliktsituationen“ (37 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Konflikt wird jetzt auch als förderlich & positiv interpretiert	T1
Mehr Sicherheit im Umgang mit Konflikten	T1
Fallvignette nutzen, Negativspirale erkennen	T1
Belastende Situation schneller verlassen bzw. hinter sich lassen	T1
Schneller Abstand gewinnen	T1
Jetzt gelassener	T1
Fokus mehr auf Sachebene	T1
Bei sich zu bleiben, hilft bei Konfliktlösung & reduziert Konflikte	T1
Fremde Konflikte nicht zu eigenen machen	T1
Kollegiale Beratung nutzen	T2
Bewusste Planung & Durchführung von Konfliktgesprächen	T2
Ruhiger geworden, mehr Distanz mit Fokus auf Sache, weniger eigene Emotionalität	T2
Selbstvertrauen gewonnen	T2
Gestiegene Selbstwirksamkeit	T2
Feedbacks zum eigenen Handeln bewusst einholen	T2
Offener für konstruktive Kritik	T2
Mehr Sicherheit & Selbstvertrauen macht ruhiger	T2
Angst abgelegt	T2
Selbstbewusster im Umgang mit Konflikten	T2
Gestärktes Selbstvertrauen	T2
persönliche emotionale Situation berücksichtigen & mitbedenken	T3
Potenzielle Konflikte aktiv & früher ansprechen	T3
aktiveres Ansprechen führt zu mehr Orientierung & Sicherheit bei Mitarbeitenden	T3
Mitarbeitende fragen selbst Unterstützung nach	T3
META-Ebene führt zu mehr Lösungsorientierung statt Suche nach Schuldigen	T3
Zeitersparnis durch frühere Konfliktbearbeitung	T3
sachlicher & ruhiger handlungsfähiger	T3
bewusste Emotionssteuerung macht handlungsfähig	T3

Paraphrasen der Subkategorie EC „Neue Handlungsmöglichkeiten allgemein in Konfliktsituationen“ (37 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Mut und Selbstbewusstsein für Kritikgespräche	T4
Perspektivwechsel & META-Ebene	T4
Erst META-Ebene, dann bewussteres Handeln als FK	T4
Zeit nehmen inkl. Vorbereitung	T4
gelassener, ruhiger & entspannter	T4
Fokus auf Sache führt zu weniger Stress	T4
weniger belastend, durch besser Distanzierung & Fokus auf Thema	T4
Souveräne Gesprächsführung	T4
Potenzielle Konflikte jetzt zeitnah angehen	T4

Alle Teilnehmer:innen konnten für sich neue bzw. erweiterte Handlungsmöglichkeiten definieren, die sie nach dem Lernangebot in Konfliktsituationen nutzen können. Übergreifend berichteten die Interviewpartner:innen von einem sachlicheren und insgesamt entspannteren Umgang mit Konfliktsituationen in ihrer Führungsrolle. Außerdem sollen potenzielle Konflikte früher angesprochen werden, damit diese sich nicht mehr zu einem schwerer zu lösenden Konfliktberg aufbauen und viele Ressourcen binden.

Daneben setzten die Interviewten in Details unterschiedliche Schwerpunkte:

- T1 erzählt im Abschlussinterview davon, dass sie allgemein mehr Sicherheit im Umgang mit Konfliktsituationen erlebt und dass sie sich jetzt schneller von der belastenden Situation distanzieren bzw. diese schneller hinter sich lassen kann, was ein Hinweis auf eine gestiegene Resilienz sein kann.

(..) Für mich war es halt so, dass ich immer wusste, dass ich auf das, was wir dann im Einzelcoaching gelernt haben, im Grunde ja zurückgreifen kann, wenn ich noch mal vor diese, also in diese Situation komme. Und selbst wenn ich das nicht, selbst wenn ich das jetzt nicht verinnerlicht habe, kann ich immer noch kann ich mir das ja immer noch bildlich anschauen und mich dann noch mal (..) im Grunde rein arbeiten. [T1-VB > T1-VB_Abschlussinterview_240105 \(Automatisches Transkript\), Pos. 19](#)

Also ich habe das Gefühl, schneller Abstand bekommen zu haben. [T1-VB > T1-VB_Abschlussinterview_240105 \(Automatisches Transkript\), Pos. 81](#)

- Für T2 besteht eine neue Handlungsmöglichkeit darin, Konfliktgespräche bewusst zu planen und eine förderliche Gesprächsatmosphäre z.B. mit dem Gesprächsort zu schaffen.

Es hat sich insofern geändert, dass ich jetzt zum Beispiel, wenn es irgendwo ein Konflikt entsteht. Was man so. Ich bin auch so mehr der impulsive leider, dass ich das dann jetzt wirklich auch plane. Ein Gespräch, dass ich da jetzt wirklich. Wenn irgendwo ein Konflikt entstanden ist, dann wird er jetzt nicht irgendwo im Flur oder auch im Büro, wenn wir, sondern es wird wirklich geplant. [T2-DG > T2-DG_Abschlussinterview_240116, Pos. 62](#)

- T3 erlebt sich inzwischen als persönlich handlungsfähiger. Außerdem kann sie die Selbstverantwortung ihrer Mitarbeiter:innen bewusster fördern.

Ich bin handlungsfähig. Ich werde nicht ausgebremst, weil ich mit irgendwelchen eigenen Emotionen beschäftigt bin. [T3-MM > T3-MM_Abschlussinterview_240105, Pos. 65](#)

Am liebsten möchten die, dass ich das löse. Also, wo ich dann aber eher, die zurückschicke, denen vielleicht eine Hilfestellung gebe oder eine Idee, wie sie es angehen können. Aber schon auch die Verantwortung zurückgebe, dass die selber auch lernen müssen, das zu lösen. [T3-MM > T3-MM_Abschlussinterview_240105, Pos. 53](#)

- Für T4 spielt der Zeitaspekt eine Rolle. Das bedeutet, sich selbst Zeit zugeben, um eine beobachtete Situation bewusster zu durchdenken. Außerdem berichtete er davon, sich ebenfalls ruhiger und gelassener zu erleben.

Auch Zeit für sowas. Das ist nicht so! Es gibt natürlich auch Situationen, die erkenne ich. Dann ist es aber nicht so, dass ich direkt im nächsten Moment eine Minute später sage So, komm mal kurz mit, wir müssen mal kurz reden, sondern dann bedarf es auch mal für mich ein bisschen Zeit. Und das gab es vorher nicht. [T4-TS > T4-TS_Abschlussinterview_240112, Pos. 64](#)

Also ich bin immer noch verärgert über Situationen. Aber Sie führen nicht dazu, dass ich, wie gesagt, das direkt äußere, sondern ich bin ruhiger geworden. Ich gehe gelassener mit Situationen um, selbst wenn ich total verärgert bin. Kann mir jetzt auch die Zeit geben mal runterzukommen, um die Sachen dann einfach anders zu betrachten und ins Gespräch viel entspannter zu gehen. [T4-TS > T4-TS_Abschlussinterview_240112, Pos. 67](#)

Tabelle 19: Paraphrasen der Subkategorie „Neue Handlungsmöglichkeiten in anderen Führungssituationen“

Paraphrasen der Subkategorie „Neue Handlungsmöglichkeiten in anderen Führungssituationen“ (15 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Zusammenarbeit zwischen den Bereichen	T1
Arbeit mit Bewohner:innen	T1
Generell in Gesprächs- & Interaktionssituationen	T1
Angehörigenarbeit	T1
Probleme jetzt selbst klären & nicht abschieben	T2
Ruhe bewahren & Vertrauen haben bei operativen Management im Alltag, entspannter nach Hause	T2
Mehr Verantwortung in Teambesprechungen	T2
Generell mehr eigenverantwortliches & tatkräftiges Handeln	T2
Von Mitarbeitenden jetzt ernst genommen, z.B. bei Delegation von Aufgaben	T2
Persönlich mehr Energie für andere Aufgaben	T3
Mehr Zeit für andere Aufgaben & wichtige Themen	T3
Souveräne Gesprächsführung	T4
Besserer Zusammenarbeit im Leitungsteam	T4
Umgang mit Angehörigen	T4
Bewusste Selbstreflexion	T4

Alle Interviewte nennen Anwendungsbereiche in ihrer Führungsrolle außerhalb von Konfliktsituationen, auf denen sie ihre neuen Handlungsmöglichkeiten außerdem transferieren können. Die Teilnehmer:innen benennen hierzu insbesondere

- die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Fachbereichen,
- allgemein die Zusammenarbeit im Leitungsteam sowie
- mit den Angehörigen.

Außerdem wird die bewusste Selbstreflexion im Kontext von Selbstführung benannt.

4.1.5 Erlebtes Konzept aus FK-Training & Lerntransfer-Einzel-Coaching

Ebenfalls im Abschlussinterview wurden die Teilnehmer:innen nach ihren Eindrücken zu dem erlebten Konzept bestehend aus dem handlungsorientierten FK-Training im Gruppensetting und dem daran anschließenden „Lerntransfer-Einzel-Coaching“ gefragt.

Bei der Datenauswertung ergab sich keine Notwendigkeit, Subkategorien zu dieser Hauptkategorie zu bilden.

Tabelle 20: Paraphrasen zum erlebten Konzept aus FK-Training & Lerntransfer-Einzel-Coaching

Paraphrasen zum erlebten Konzept aus FK-Training & Lerntransfer-Einzel-Coaching (18 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Gesamtkonzept sehr gut, FK-Training schafft Basis für individuelle Vertiefung im EC	T1
Erfahrungen aus FK-Training konkretisiert	T1
Persönliches Lernziel herausgearbeitet	T1
Ängste vor Konflikten reduziert	T1
Persönlich absolutes Neuland	T2
Sehr informativ	T2
Mehr Einheiten von FK-Training & EC	T2
Öfters EC	T2
Im EC Dinge selbst erarbeitet & besser behalten	T2
Dieses Paket ist "Luxus"	T2
Gesamtkonzept ist zielführend	T3
Vorschlag zu mehr Einheiten an FK-Training & EC	T3
EC - Fokus auf eigene Person & Anliegen	T3
FK - Training in Gruppe gut für von- & miteinander Lernen	T3
Gesamtkonzept sehr nährend, FK-Training schafft Basis für erfolgreiches EC, um dort individuelle Themen zu bearbeiten	T4
Gesamtkonzept sehr gut & sehr schön	T4
Durch EC noch lernwirksamer	T4
Im EC besser ansprechen & aufnehmen	T4

Alle Teilnehmer:innen berichten positiv vom erlebten Konzept. Dabei werden übergreifend die Kombination der Perspektivenvielfalt des Gruppentrainings und die Möglichkeit der individuellen Vertiefung im Lerntransfer-Einzel-Coaching vor dem Hintergrund der persönlichen Situation und des individuellen Bedarfs gesehen. Dadurch konnten die Teilnehmer:innen ein individuelles Lernziel nicht nur konkret benennen, sondern auch fokussierter verfolgen.

- T1 empfand vor dem Hintergrund des positiven Gesamteindrucks das FK-Training als eine gute Grundlage für das folgende Lerntransfer-Einzel-Coaching:

Also ich fand das gut. Ich fand das eigentlich sehr gut das Vorgehen, weil man hat ja durch dieses, also durch das Führungstraining hat man ja eigentlich schon im Grunde ja so ein bisschen eine Art Grundlage für sich geschaffen und dann kann man im Einzelcoaching das dann eben einfach intensiver besprechen. Ich glaube, das ist ja wahrscheinlich gerade auch wenn es um Konflikte geht, sinnvoll ist, dass man so was vielleicht auch in der Gruppe tatsächlich bespricht, weil da noch mal andere einen anderen Blickwinkel draufhaben. Oder eine andere Sichtweise. Also vom Vorgehen her finde ich das glaube ich sehr gut. [T1-VB > T1-VB_Abschlussinterview_240105 \(Automatisches Transkript\), Pos. 155](#)

- T2 beschrieb das Konzept und insbesondere das Lerntransfer-Einzel-Coaching für sie als Neuland sowie als „sehr informativ“ und wünscht sich mehr Einheiten.

Also das war für mich alles, was kam, war ja neu. Vor allem bei diesem Einzelcoaching. Ich wüsste jetzt nicht, was man da jetzt noch ergänzen könnte. Ich wünschte, es gäbe mehr davon. [T2-DG > T2-DG_Abschlussinterview_240116, Pos. 163](#)

- Auch T3 berichtet sehr positiv über das erlebte Konzept als miteinander verbundene Einheit und empfiehlt wie T2 ebenfalls mehr Einheiten an Trainingstagen sowie daran anknüpfende Lerntransfer-Einzel-Coachings.

Also als Gesamtkonzept finde ich das gut, weil ich glaube, eins alleine hätte nicht so zielführend sein können. So von meiner Einschätzung her. (...) [T3-MM_Abschlussinterview_240105, Pos. 133](#)

Also ich fand das einmal dieses Führungstraining natürlich in der Gruppe schon mal gut ist, weil auch dann ich sag mal andere Dinge die andere Menschen beschäftigen, einen vielleicht auch selber beschäftigen. Also da kommt man besser in Austausch, Da hat man dann vielleicht auch schon Ideen zu irgendwelchen Lösungen oder Umgängen oder so Erfahrungswerte, die man sich dann gegenseitig austauschen kann. [T3-MM > T3-MM_Abschlussinterview_240105, Pos. 134](#)

Und das Einzelcoaching ist halt wirklich dann noch mal so auf die eigene Person ausgerichtet, wo man da auch noch mal gucken kann okay, was hilft mir, was fehlt mir, was brauche ich, was man dann vielleicht in der Gruppe nicht so kann? [T3-MM > T3-MM_Abschlussinterview_240105, Pos. 135](#)

- T4 beschreibt die für ihn „nährende“ Kombination aus FK-Training und Lerntransfer-Einzel-Coaching.

Ich fand es für mich sehr nährend und ich fand es für mich auch sehr weiterbringend, weil ich finde innerhalb dieses (...) also man macht das Führungstraining und trifft sich dann nochmal. Im Einzelcoaching ist das noch mal eine ganz andere Basis, die man schafft und

viele Dinge sind viel besser besprechbar und verständlicher dann im späteren Verlauf, weil es ja schon so ist, dass man in einer Gruppe (..) ja schon vielleicht nicht alles äußert oder nicht alles annimmt, oder? (..) Wie kann man das noch sagen, sich vielleicht Dinge auch nicht traut zu fragen, weil man denkt, im Einzelcoaching kann man das dann noch mal verbinden und kann offene Fragen einfach noch mal ja beantworten lassen. [T4-TS > T4-TS_Abschlussinterview_240112, Pos. 130](#)

4.1.6 Lernwirksame Elemente

Diese Hauptkategorie einschließlich ihrer sieben Subkategorien entstand induktiv anhand des Datenmaterials der Einstiegs- und Abschlussinterviews. Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage geht es bei dieser Hauptkategorie darum herauszufinden, welche Elemente die Interviewten selbst für sich als Lernwirksam bedeuten bzw. erkannt haben und welche Verbindungen sich daraus in Bezug auf das entwickelte Lerntransfer-Einzel-Coaching ergeben.

Jede Subkategorie steht dabei für ein Lernwirksames Element. Die Paraphrasen geben Details oder Hintergründe zu einem Element wieder, die die Interviewten dazu benannt hatten.

Die folgenden Tabellen 22 bis einschließlich 28 geben die Paraphrasen der jeweiligen Subkategorie je Teilnehmer:in wieder. Im Anschluss daran folgt eine zusammenfassende Erläuterung der drei am häufigsten benannten Subkategorien.

Tabelle 21: Paraphrasen der Subkategorie „Lernbegleitung & Lernbegleiter“

Paraphrasen der Subkategorie „Lernbegleitung & Lernbegleiter“ (2 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Besserer Transfer durch Lernbegleitung	T2
Begleiteter Lernprozess	T4

Tabelle 22: Paraphrasen der Subkategorie „Einzel-Coaching“

Paraphrasen der Subkategorie „Einzel-Coaching“ (19 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Individuelle Handlungsoptionen	T1
Persönlicher Raum für individuelle Situation und Probleme	T1
EC fördert Verknüpfung persönlicher Anliegen mit theoretischen Modellen	T1
Persönliches Lernziel herausgearbeitet	T1
Mehr Sicherheit im Umgang mit Konflikten	T1
Im EC Dinge selbst erarbeitet & besser behalten	T2
Individuelle Feedbacks	T2
EC sehr hilfreich, zum Nachdenken über andere Perspektiven motiviert	T3
Persönliche Weiterentwicklung durch Führungstrainings und Coachings	T3
EC - Fokus auf eigene Person & Anliegen	T3
Sachlicher & ruhiger handlungsfähiger	T3
Durch EC gestärkter & sicherer	T3
Selbstbewusster, selbstsicherer & selbstwirksamer	T3
Einzel-Coaching war unglaublich hilfreich	T4
EC regt Reflexion an	T4
Hilfreich, weil zum Nachdenken angeregt	T4
Durch EC noch lernwirksamer	T4
Im EC besser ansprechen & aufnehmen	T4
Bewusste Selbstreflexion	T4

Tabelle 23: Paraphrasen der Subkategorie „Arbeit an Praxisfällen“

Paraphrasen der Subkategorie „Arbeit an Praxisfällen“ (2 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Praxisfälle bearbeiten	T3
Üben führt zu Routine und mehr Sachlichkeit	T3

Tabelle 24: Paraphrasen der Subkategorie „Selbstführung & Selbstlernkompetenz“

Paraphrasen der Subkategorie „Selbstführung & Selbstlernkompetenz“ (11 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Zeitbedarf, um Themen zu verarbeiten	T1
Denkanstöße, die erstmal sacken mussten	T1
Üben führt zu Routine und mehr Sachlichkeit	T3
Selbstdisziplin bei der Umsetzung, alte Muster verlassen, Praxisfälle bearbeiten	T3
An Prinzipien und Werten festhalten	T3
Durch emotionale Reaktionen handlungsunfähig und Rückfall in alte Muster	T3
Bewusste Emotionssteuerung macht handlungsfähig	T3
Klarheit über eigene Person & Aufgabe ist Voraussetzung	T4
Bewusste Selbstreflexion	T4
Üben führt zu sicherer Routine	T4
Klarheit über eigene Ansprüche, Normen & Werte	T4

Tabelle 25: Paraphrasen der Subkategorie „Bilder & Modelle“

Paraphrasen der Subkategorie „Bilder & Modelle“ (3 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Fallvignette zur Analyse persönlicher Verhaltensmuster	T1
Instrumente zur Perspektivveränderung, Fallvignette als Lernziel erfolgreich angewandt	T3
Bilder	T3

Tabelle 26: Paraphrasen der Subkategorie „Führungstrainings im Gruppensetting“

Paraphrasen der Subkategorie „Führungstrainings im Gruppensetting“ (8 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Immer etwas für Alltag mitgenommen	T1
Vorteile durch mehr Perspektiven, unterschiedliche Standpunkte und Feedbacks	T1
Perspektivenvielfalt statt Tunnelblick	T1
Persönliche Weiterentwicklung durch Führungstrainings und Coachings	T3
Teilnehmer:innen aus verschiedenen Bereichen und Professionen	T3

Paraphrasen der Subkategorie „Führungstrainings im Gruppensetting“ (8 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Voneinander lernen, Schnittstellen optimieren, Erfahrungsaustausch, besseres Verständnis & schnellere Lerneffekte	T3
FK-Training in Gruppe gut zum von- & miteinander Lernen	T3
viele Tools in Praxis umgesetzt, konsequente Weiterentwicklung als FK, Selbstführung gefördert	T4

Tabelle 27: Paraphrasen der Subkategorie „Dokumentation“

Paraphrasen der Subkategorie „Dokumentation“ (1 relevante Textstelle)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Trainingsdokumentation	T3

Mit 19 relevanten Textstellen bildeten Anmerkungen zum **Einzel-Coaching den Schwerpunkt**. Der Fokus auf die eigene Person und die persönlichen Anliegen scheinen wesentliche Elemente dafür zu sein, dass die Teilnehmer:innen das Einzel-Coaching als besonders Lernwirksam erleben.

Allein elf relevante Textstellen durch drei Teilnehmer:innen wurden der Subkategorie „**Selbstführung & Selbstlernkompetenz**“ zugeordnet. Demnach spielen Selbstreflexion und Klarheit über die eigene Haltung, Rolle sowie Werte in Bezug auf die persönliche Weiterentwicklung eine wesentliche Rolle.

An dritter Stelle der Nennungen folgen die **FK-Trainings im Gruppensetting**, die die Teilnehmer:innen für sich als lernwirksam empfinden. Insbesondere die Perspektivenvielfalt und die damit verbundene Möglichkeit interprofessionell und interdisziplinär von und miteinander zu lernen, scheinen für die Teilnehmer:innen einen hohen Effekt zu haben.

4.1.7 Positive Lerneinstellung

Die Hauptkategorie „Positive Lerneinstellung“ entstand induktiv verbunden mit der Frage, welchen Einfluss eine positive Lerneinstellung der Teilnehmer:innen auf die Entwicklung konkreter Kompetenzen nach diesem Lernangebot haben könnte.

Tabelle 28: Paraphrasen zur Hauptkategorie „Positive Lerneinstellung“

Paraphrasen zur Hauptkategorie „Positive Lerneinstellung“ (4 relevante Textstellen)	Nummer der Teilnehmer:in in Studie
Dankbar für Lernmöglichkeit	T1
Persönliche Weiterentwicklung durch Führungstrainings und Coachings	T3
Viele Tools in Praxis umgesetzt, konsequente Weiterentwicklung als FK, Selbstführung gefördert	T4
Wille zur Kompetenzerweiterung	T4

Vier relevante Textstellen wurden identifiziert, wobei durch die Interviewten diesbezügliche Aussagen nicht unmittelbar getroffen wurden. Jedoch wird aus den Daten von T3 und T4 ein Wille zur persönlichen Weiterentwicklung und ein insgesamt positives Lernbekenntnis deutlich. Sie scheinen eine persönliche Haltung sowie ein entwicklungsorientiertes Selbstverständnis in ihrer Rolle als Führungskraft und damit als Vorbild für die Mitarbeitenden entwickelt zu haben.

- T4 drückt dies beispielsweise wie folgt aus:

In dem Fall auch das Spektrum meiner Kompetenz natürlich erweitern möchte und will. [T4-TS > T4-TS_Abschlussinterview_240112, Pos. 9](#)

4.1.8 Zusammenfassung der Kernaussagen

Im Folgenden werden die Kernaussage aus der qualitativen Inhaltsanalyse in Bezug auf

- (i) den Einfluss des Lerntransfer-Einzel-Coachings auf die Entwicklung konkreter Kompetenzen im Anschluss an ein handlungsorientiertes FK-Training,
- (ii) die Benennung Lernwirksamer Elemente durch die Teilnehmer:innen selbst und
- (iii) den möglichen Einfluss einer positiven Lerneinstellung in Bezug auf die Entwicklung von Kompetenzen im Rahmen des durchgeführten Lernangebotes

zusammengefasst.

Zu (i) Einfluss des Lerntransfer-Einzel-Coachings auf die Entwicklung konkreter Kompetenzen im Anschluss an ein handlungsorientiertes FK-Training:

- Das im Rahmen dieser Studie neuentwickelte Konzept und Lernangebot bestehend aus einem FK-Training im Gruppensetting mit anschließendem Lerntransfer-Einzel-Coaching wurde durch alle Teilnehmer:innen sehr positiv in Bezug auf den Transfer von Lerninhalten in den beruflichen Alltag aufgenommen. Außer dem Wunsch nach Ausweitung des zeitlichen Umfangs gab es seitens der teilnehmenden Personen keine konzeptionellen oder inhaltlichen Ergänzungen.
- Alle Teilnehmer:innen benennen mehrere unterschiedliche Aspekte, die sie als förderlich erlebt haben und auf einen positiven Einfluss durch das Lerntransfer-Einzel-Coaching auf die Entwicklung konkreter Kompetenzen schließen lassen. Dazu zählen insbesondere:
 - Das Lerntransfer-Einzel-Coaching bietet einen geschützten Raum für persönliche Themen und aktuelle Herausforderungen, die dort im Detail besprochen und reflektiert werden können.
 - Im Lerntransfer-Einzel-Coaching vertiefen die Teilnehmer:innen die Erkenntnisse und Modelle aus dem FK-Training und verknüpfen diese mit aktuellen Aufgabenstellungen sowie Herausforderungen mit ihrer individuellen Situation als Führungskraft.
 - Alle Teilnehmer:innen werden durch das Lerntransfer-Einzel-Coaching stärken und ressourcenorientiert dort abgeholt, wo er bzw. sie in ihrer individuellen Ganzheit als Mensch zu diesem Zeitpunkt stehen.
- In der Folge führte das für die Teilnehmer:innen insbesondere dazu,
 - dass sie bewusst individuelle Lernziele definieren und sich auf diese bei der Übertragung in ihren beruflichen Alltag fokussieren,
 - von einem gestärkten Selbstbewusstsein und einem gestiegenen Selbstvertrauen berichten,
 - sich sicherer und mutiger bzw. gestärkter bei der Anwendung von Instrumenten aus dem Lernangebot wahrnehmen,
 - sich handlungsfähiger und persönlich gefestigter im Umgang mit Konfliktsituationen erleben,

- die belastenden Konfliktsituationen im Sinne einer gestiegenen Resilienz jetzt schneller hinter sich lassen können und
- ihre neuen bzw. erweiterten Handlungsmöglichkeiten auf andere Situationen ihres beruflichen Führungsalltags bewusst transferieren können.

Zu (ii) Benennung Lernwirksamer Elemente durch die Teilnehmer:innen selbst:

- Die Teilnehmer:innen beschreiben eine Vielzahl lernwirksamer Elemente, die sich im Schwerpunkt auf ein Einzel-Coaching und das Führungskräfte-Training im Gruppensetting beziehen.
- Außerdem berichten die Teilnehmer:innen in der Subkategorie „Selbstführung & Selbstlernkompetenz“ über die Notwendigkeit persönlicher Selbstdisziplin und einer bewussten Klarheit über die eigene Rolle sowie Aufgabe als Führungskraft.

Zu (iii) Einfluss einer positiven Lerneinstellung:

- An die Aussagen zur „Selbstführung & Selbstlernkompetenz“ anknüpfend könnte es hilfreich sein, den Teilnehmer:innen im Lernangebot durch gezielte Reflexionsfragen eine bewusste Auseinandersetzung mit ihrer persönlichen Haltung zum Thema Lernen und ihrer weiteren Kompetenzentwicklung anzubieten.

Abschließend können die folgenden von den Teilnehmer:innen benannten Aspekte weitere Hinweise für die Gestaltung wirksamer Lernangebote bieten:

- Vor einem handlungsorientierten FK-Training in der Gruppe scheint es sinnvoll zu sein, in Erfahrung zu bringen, welche Teilnehmer:innen bisher gar keine oder nur sehr wenige Erfahrungen mit diesem Format haben. Im Rahmen eines einführenden Gesprächs durch die Trainer:innen mit den betreffenden Personen könnten eventuell bestehende Ängste und Befürchtungen aufgenommen und besprochen werden. Für diese Personen könnte dadurch bereits vor dem Training ein höheres Maß an Orientierung und persönlicher Sicherheit erreicht werden.

- Einfache Modelle und Skizzen zu den im FK-Training eingeführten Instrumenten können den Teilnehmer:innen zu einem späteren Zeitpunkt in ihrem beruflichen Alltag mögliche Ankerpunkte bieten.
- Jede Person entwickelt sich in ihrem eigenen Tempo von der Stelle aus, an der sie zum Zeitpunkt des Lernangebotes steht bzw. meint zu stehen.
- Einzel-Coachings sollten konzeptionell ergebnisoffen angelegt sein, damit die Coachee ihre eigenen Ziele entwickeln, definieren und daran in ihrem eignen Tempo arbeiten können.

4.2 Ergebnisse der Selbsteinschätzung der Teilnehmer:innen

4.2.1 Übersicht

Die folgende Tabelle 29 fasst die mittels der Analysesoftware SPSS ausgewerteten Ergebnisse aller Selbsteinschätzungen bzgl. der deskriptiven Parameter

- (i) Minimum/Maximum,
- (ii) Mittelwert und
- (iii) Standardabweichung

zusammen.

In dieser Tabelle stehen die folgenden Bezeichnungen für:

- t1, t2 und t3 entsprechen den drei Selbsteinschätzungen im Einzelinterview, im Lerntransfer-Einzel-Coaching und im Abschlussinterview
- _1 bis einschließlich _10 stehen für die einzelnen Indikatoren zur Kompetenz Konfliktlösung gemäß Tabelle 5
- N gibt den Stichprobenumfang mit vier Teilnehmer:innen wieder

Tabelle 29: Ergebnisse der Selbsteinschätzungen nach deskriptiven Parametern

Selbsteinschätzungen	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Streuung
t1_1	4	3,00	3,00	3,00	0,00
t2_1	4	3,00	4,00	3,50	0,58
t3_1	4	3,00	4,00	3,25	0,50
t1_2	4	3,00	4,00	3,75	0,50
t2_2	4	3,00	4,00	3,50	0,58
t3_2	4	3,00	4,00	3,50	0,58
t1_3	4	2,00	3,00	2,25	0,50
t2_3	4	3,00	3,00	3,00	0,00
t3_3	4	3,00	4,00	3,50	0,58
t1_4	4	2,00	3,00	2,75	0,50
t2_4	4	3,00	3,00	3,00	0,00
t3_4	4	3,00	3,00	3,00	0,00
t1_5	4	2,00	4,00	2,50	1,00
t2_5	4	3,00	3,00	3,00	0,00
t3_5	4	3,00	4,00	3,25	0,50
t1_6	4	2,00	3,00	2,25	0,50
t2_6	4	2,00	3,00	2,25	0,50
t3_6	4	2,00	3,00	2,75	0,50
t1_7	4	3,00	3,00	3,00	0,00
t2_7	4	3,00	3,00	3,00	0,00
t3_7	4	3,00	4,00	3,50	0,58
t2_8a	4	2,00	4,00	2,75	0,96
t3_8a	4	2,00	3,00	2,75	0,50
t2_8b	4	3,00	4,00	3,25	0,50
t3_8b	4	2,00	3,00	2,75	0,50
t2_8c	4	2,00	3,00	2,50	0,58
t3_8c	4	2,00	4,00	3,00	0,82
t2_9a	4	2,00	3,00	2,25	0,50
t3_9a	4	2,00	3,00	2,75	0,50
t2_9b	4	3,00	4,00	3,25	0,50
t3_9b	4	3,00	3,00	3,00	0,00
t2_9c	4	2,00	3,00	2,75	0,50
t3_9c	4	3,00	4,00	3,50	0,58
t2_10	4	2,00	4,00	3,00	0,82
t3_10	4	3,00	3,00	3,00	0,00

Zu (i) Minimum/Maximum:

- Am niedrigsten haben sich die Teilnehmer:innen mit dem Wert 2 (Minimum), d.h. mit „etwas“ und am höchsten mit den Wert 4 (Maximum), d.h. mit „exzellent“ selbst eingeschätzt.
- Bei keinem Indikator wurde der Wert 1, d.h. „überhaupt nicht“ angegeben.

Zu (ii) Mittelwert:

- Der Mittelwert beschreibt den durchschnittlichen Wert aller abgegebenen Selbsteinschätzungen.
- Am **niedrigsten** ist der Mittelwert mit 2,25 bei den Indikatoren mit den Nr. (vgl. Tab. 5)
 - 3. „Ich kann ... Konflikte auf der Basis meiner Beobachtungen wertfrei beschreiben.“ zum Zeitpunkt der 1. Selbsteinschätzung.
 - 6. „Ich kann ... Konflikte in der Konfliktsituation aus der META-Ebene beschreiben & daraus neue Handlungsoptionen zur Konfliktlösung entwickeln.“ bei der 1. und 2. Selbsteinschätzung.
 - 9a. „Ich kann ... Konflikte anhand der „Balance zwischen Selbst- & Beziehungsmanagement“ verorten und beschreiben“ bei der 2. Selbsteinschätzung.
- Mit einem durchschnittlichen Wert von 3,75 haben sich die Teilnehmer:innen am **höchsten** bei dem Indikator Nr. 2 „Ich kann ... Konflikte auf der Basis meiner Beobachtungen wertfrei beschreiben“ (vgl. Tab. 5) bei der 1. Selbsteinschätzung eingeschätzt.

Zu (iii) Standardabweichung:

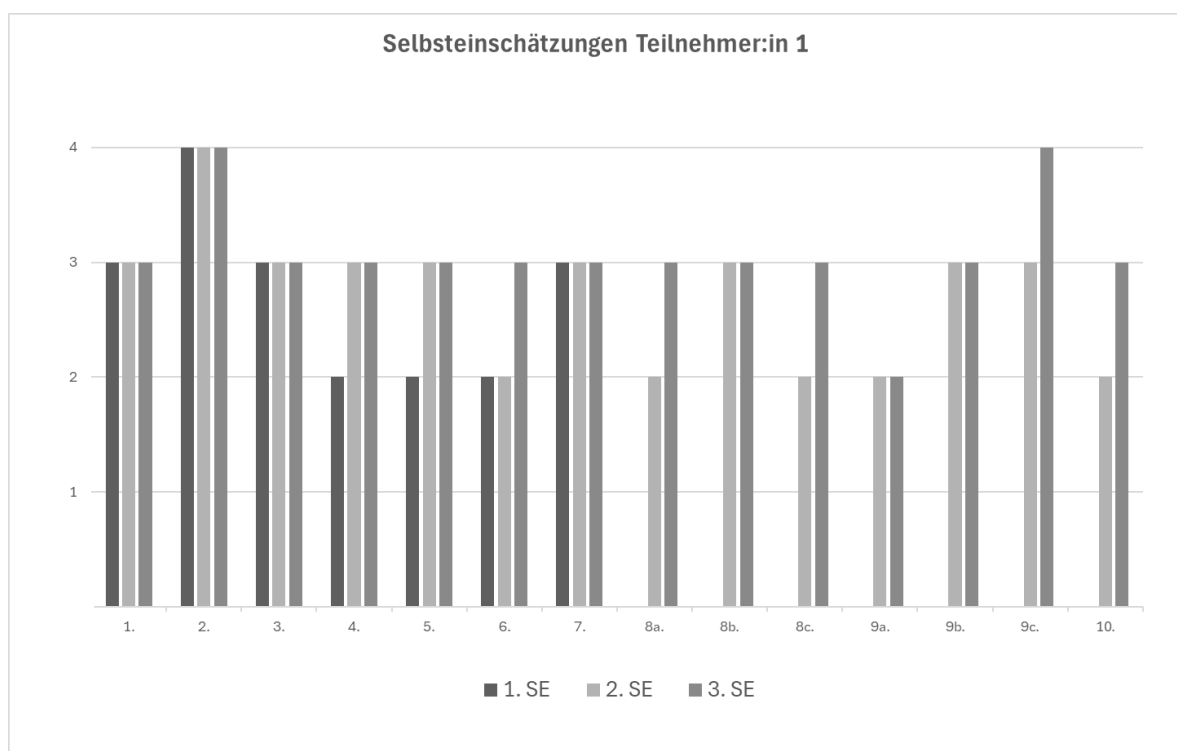
- Die Standardabweichung gibt das Maß an, mit dem die Werte von einem Mittelwert, d.h. von ihrem Durchschnitt relativ abweichen. Das bedeutet, dass sich bei einer Standardabweichung von 0 alle Teilnehmer:innen gleich eingeschätzt haben. (Lippe, 2002, S. 16–17)
- Dies war insgesamt neun Mal bei unterschiedlichen Indikatoren und Selbsteinschätzungszeitpunkten der Fall.

4.2.2 Ergebnisse je Teilnehmer:in

Nachfolgend werden die Selbsteinschätzungen je Teilnehmer:in jeweils mittels eines Balkendiagramms und anschließenden Erläuterungen vorgestellt. In allen Balkendiagrammen werden die Achsen wie folgt gleich beschrieben:

- An der **vertikalen** Achse stehen die Werte 1 bis 4 für:
 - 1 = „überhaupt nicht“
 - 2 = „etwas“
 - 3 = „gut“
 - 4 = „exzellent“
- Auf der **horizontalen** Achse sind die Indikatoren zur Kompetenz Konfliktlösung mit den Nummern 1 bis 10 gemäß der Tabelle 5 abgetragen.

Tabelle 30: Selbsteinschätzung T1 (eigene Darstellung)



T1 (vgl. Tab. 4) verfügte zu Beginn des Forschungsprozesses über zwei Jahre an Berufserfahrung als Führungskraft und über erste Erfahrungen mit FK-Trainings im Gruppensetting. Das Einzel-Coaching hingegen stellte für sie Neuland dar.

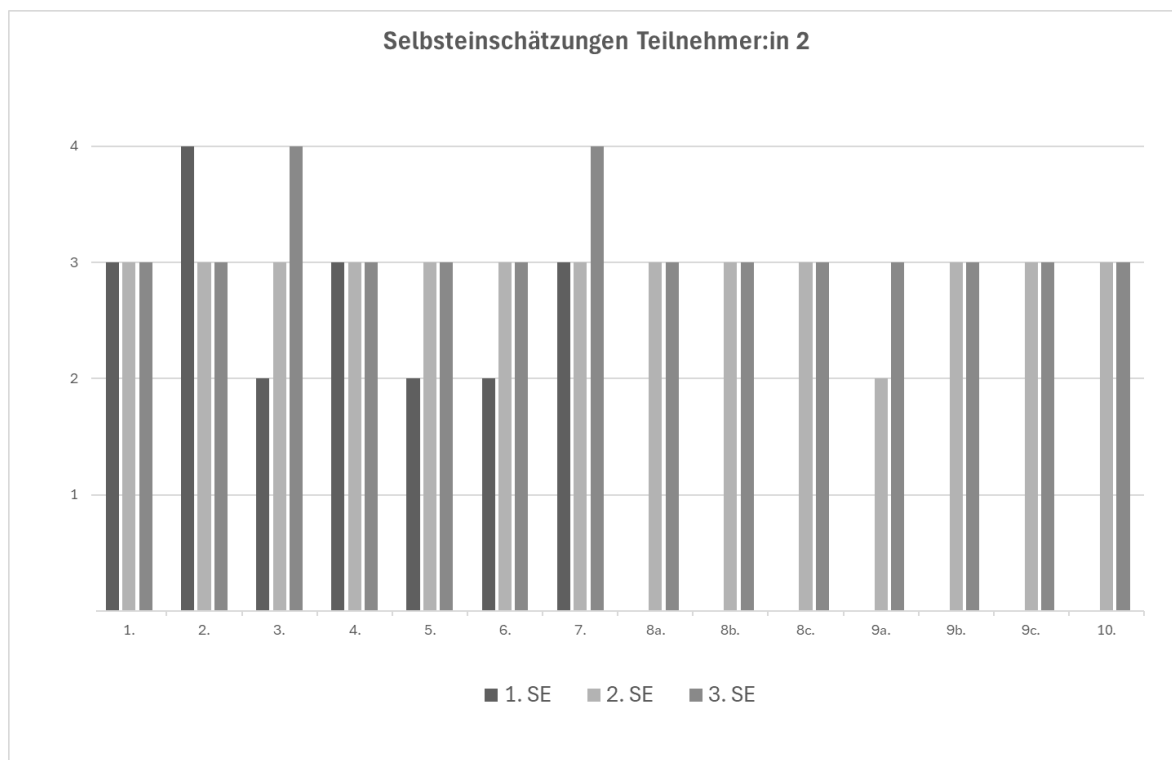
In den Selbsteinschätzungen gab sie insgesamt sieben Steigerungen bei sieben verschiedenen Indikatoren an, wovon allein fünf der Steigerungen (rd. 71,4%) auf

die dritte Selbsteinschätzung, d.h. auf den Zeitpunkt nach dem Lerntransfer-Einzel-Coaching, entfielen.

Das kann darauf hindeuten, dass T1 von dem Lerntransfer-Einzel-Coaching stark profitiert hat, was sich ebenfalls in den Ergebnissen der qualitativen Inhaltsanalyse widerspiegelt. Beispielsweise trug allein T1 zehn von 26 relevanten Textstellen zur Subkategorie „Einflüsse des Lerntransfer-Einzel-Coachings“ bei (vgl. Tab. 16), was rd. 38,5 % entspricht.

T1 berichtete im Einstiegsinterview (vgl. Punkt 4.1.2) über ihre Unsicherheiten und von Nervosität bei den bisher erlebten FK-Trainings. Vor dem Hintergrund der obigen Ergebnisse scheint es für sie im Lerntransfer-Einzel-Coaching möglich gewesen zu sein, evtl. bestehende Unsicherheiten abzulegen. Das kann außerdem ein Indiz dafür sein, dass T1 eine für sie förderliche und geschützte bzw. sichere Lernatmosphäre erleben konnte, was sich positiv auf ihre Kompetenzentwicklung ausgewirkt haben könnte.

Tabelle 31: Selbsteinschätzung T2 (eigene Darstellung)



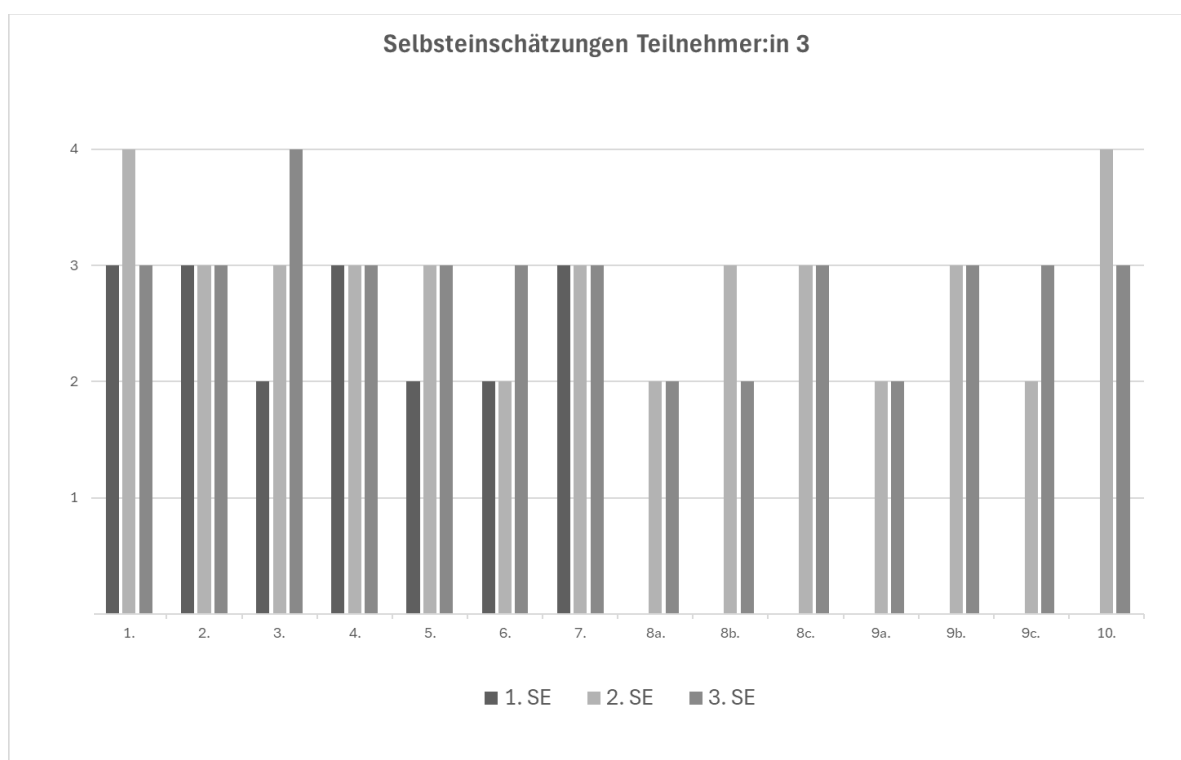
T2 (vgl. Tab. 4) verfügte zu Beginn des Forschungsprozesses ebenfalls über zwei Jahre an Berufserfahrung als Führungskraft sowie über erste Erfahrungen mit FK-Trainings im Gruppensetting. Auch für T2 war das Einzel-Coaching neu.

In den Selbsteinschätzungen gab T2 insgesamt sechs Steigerungen an, die sich auf fünf unterschiedliche Indikatoren verteilen. Jeweils drei Steigerungen entfielen diesmal auf die zweite und auf die dritte Selbsteinschätzung.

Das kann darauf hindeuten, dass sie in Bezug auf die Entwicklung der Kompetenz Konfliktlösung von dem FK-Training im Gruppensetting und dem Lerntransfer-Einzel-Coaching gleichermaßen positiv profitiert hat.

Beim dritten Indikator „Ich kann ... Konflikte auf der Basis meiner Beobachtungen wertfrei beschreiben“ schätzte sie sich je Erhebungszeitpunkt eine Stufe höher ein.

Tabelle 32: Selbsteinschätzung T3 (eigene Darstellung)



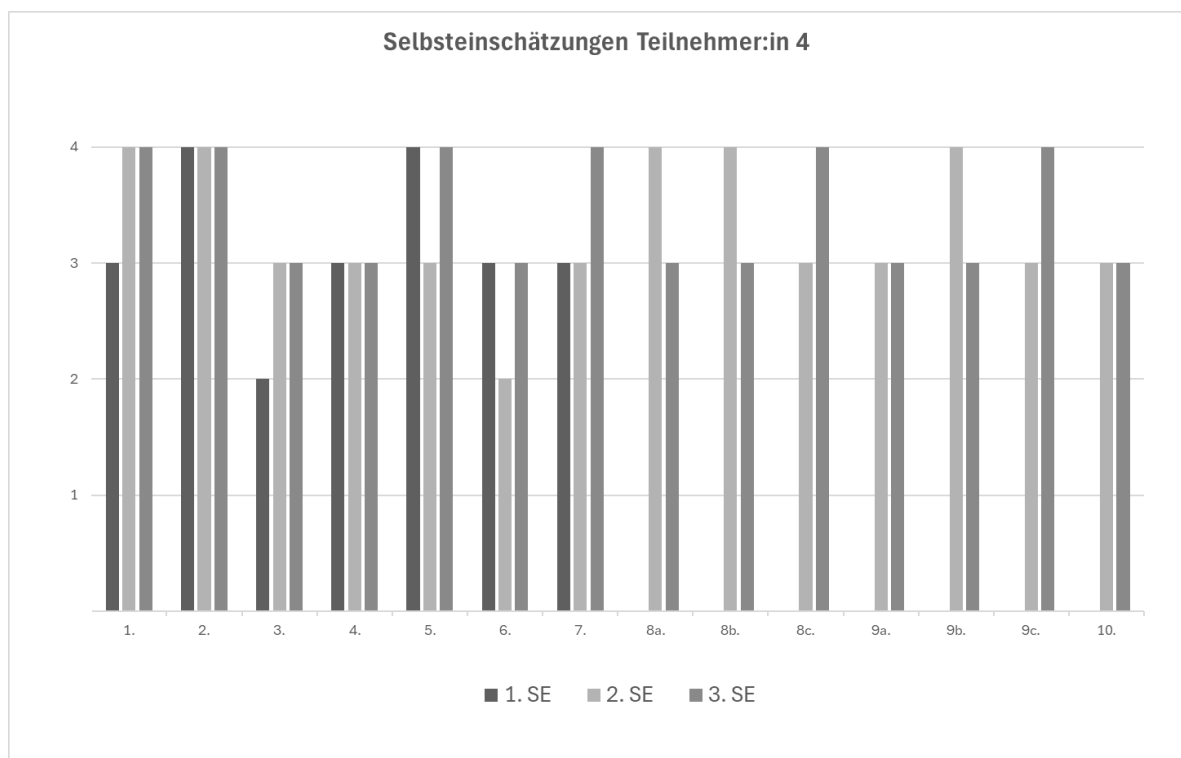
T3 (vgl. Tab. 4) wies zu Beginn des Forschungsprozesses bereits 15 Jahre an Berufserfahrung als Führungskraft auf. Außerdem verfügte sie über mehrere Erfahrungen mit FK-Trainings im Gruppensetting und verschiedenen Einzel-Coachings.

In den Selbsteinschätzungen gab T3 insgesamt sieben Steigerungen an, die sich auf sechs verschiedene Indikatoren verteilen. Wie T2 schätzte sie sich beim dritten Indikator „Ich kann ... Konflikte auf der Basis meiner Beobachtungen wertfrei beschreiben“ je Erhebungszeitpunkt eine Stufe höher ein.

Bei T3 entfielen vier der sieben Steigerungen, d.h. rd. 57,1%, auf den Zeitraum nach dem Lerntransfer-Einzel-Coaching. Das kann darauf hindeuten, dass T3 von dem Lerntransfer-Einzel-Coaching etwas stärker als von dem FK-Training im Gruppensetting profitiert hat.

Bei der 3. Selbsteinschätzung, also ebenfalls nach dem Lerntransfer-Einzel-Coaching, gab T3 bei drei Indikatoren (Nr. 1, 8b und 10) einen Rückgang von jeweils einer Stufe gegenüber dem vorangegangenen Erhebungszeitpunkt an.

Tabelle 33: Selbsteinschätzung T4 (eigene Darstellung)



T4 (vgl. Tab. 4) war zu Beginn des Forschungsprozesses bereits zwei Jahre als Führungskraft tätig. Er verfügte über mehrere Erfahrungen sowohl mit FK-Trainings im Gruppensetting als auch mit Einzel-Coachings.

In den Selbsteinschätzungen gab T4 ebenfalls sieben Steigerungen an, die sich wieder auf sieben verschiedene Indikatoren verteilen.

Fünf der sieben Steigerungen, d.h. rd. 71,4%, entfielen auf den Zeitraum nach dem Lerntransfer-Einzel-Coaching. Das kann darauf hindeuten, dass T4 hiervon gleichermaßen stark profitierte wie T1.

Außerdem traf T4 insgesamt fünf rückläufige Selbsteinschätzungen um jeweils einen Wert, die sowohl auf den Zeitraum nach dem FK-Training (2. Selbsteinschätzung) als auch auf den Zeitraum nach dem Lerntransfer-Einzel-Coaching entfielen (3. Selbsteinschätzung).

4.2.3 Zusammenfassung und Kernaussagen

Insgesamt benannten die Teilnehmer:innen 27 Steigerungen, um jeweils einen Wert. Die Steigerungen verteilten sich auf nahezu alle Indikatoren. Am häufigsten wurden Steigerungen bei den folgenden drei Indikatoren genannt:

- fünf Nennungen bei Indikator Nr. 3 „Ich kann ... Konflikte auf der Basis meiner Beobachtungen wertfrei beschreiben“
- vier Nennungen bei Indikator Nr. 5 „Ich kann ... meine Erlebens- & Verhaltensmuster in Konfliktsituationen beobachten, erkennen & reflektieren“
- vier Nennungen bei Indikator Nr. 6 „Ich kann ... Konflikte in der Konfliktsituation aus der META-Ebene beschreiben & daraus neue Handlungsoptionen zur Konfliktlösung entwickeln“

Rd. 63% aller Steigerungen entfielen auf den Zeitraum nach dem Lerntransfer-Einzel-Coaching. Dabei haben anscheinend T1, T3 und T4 in Bezug auf die Kompetenzentwicklung Konfliktlösung relativ stark vom Lerntransfer-Einzel-Coaching im Anschluss an das FK-Training im Gruppensetting profitieren können. Diese drei Teilnehmer:innen gaben in ihren Interviews außerdem Hinweise darauf, dass bei ihnen eine positive Lerneinstellung vorliegen könnte (vgl. Punkt 4.1.7).

5. Diskussion

5.1 Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Interviewauswertung sowie der quantitativen Analyse werden im Folgenden mit dem theoretischen Teil der Arbeit vor dem Hintergrund der Forschungsfragen (vgl. Punkt 3.1) hinsichtlich (i) deckungsgleicher und erweiternder Ergebnisse verknüpft.

(i) Deckungsgleiche Ergebnisse

Die Interviewten beschreiben den **Gruppeneffekt** handlungsorientierter FK-Trainings nach dem IOA®-Konzept, wonach die Teilnehmer:innen durch ihre unterschiedlichen Blickwinkel und Erfahrungen vielfältige Perspektiven zur Auseinandersetzung mit dem Lernangebot einbringen und förderlich allen Teilnehmer:innen zur Verfügung stellen (vgl. S. 5).

Außerdem nehmen die Teilnehmer:innen die im IOA®-Konzept integrierten **Reflexionsangebote** als anregende und unterstützende Denkanstöße zur persönlichen Weiterentwicklung wahr (vgl. S. 6).

Ebenfalls spiegeln die Aussagen der Interviewpartner:innen und ihre Herangehensweisen im FK-Training sowie im Lerntransfer-Einzel-Coaching die **Postulate** des handlungstheoretischen Ansatzes nach Nitsch wider (vgl. S. 9-10).

- Gemäß dem Systempostulat setzten sie sich mit aktuellen Aufgaben ihres beruflichen Umfeldes auseinander, die sie in ihrer Rolle als Führungskraft zu bewältigen haben. Dabei handelte es sich um soziale Kontexte und Interaktionen mit ihrer Umwelt, wie z.B. Konflikte zwischen und mit Mitarbeiter:innen oder mit Angehörigen, in denen sie als Person eingebunden waren.
- Alle Teilnehmer:innen haben im Lerntransfer-Einzel-Coaching sowohl unterschiedliche Lernziele definiert als auch im Anschluss an dieses Lerntransfer-Einzel-Coaching über konkrete Handlungen und Verhaltensweisen berichtet, die für sie jeweils einen subjektiven Sinn und Zweck in Bezug auf die o.g. zu bewältigenden Aufgaben im Sinne des Intentionalitätspostulats hatten.

In diesem Zusammenhang setzte T3 ihre Handlungen explizit in Bezug zu ihrem Normen- und Wertsystem als individuellen Handlungsrahmen für ihre Herangehens- und zielgerichteten Vorgehensweisen als Führungskraft (vgl.

Tab 11). Beispielsweise beschrieb T3 hierzu, wie sie sich zur Aufrechterhaltung ihrer Selbstdisziplin bewusst an ihren Werten orientierte und auf diese Weise einen Rückfall in „alte“ Muster verhinderte.

- Auch das Entwicklungspostulat spiegelt sich in den Aussagen der Interviewpartner:innen wider:
 - Beispielsweise haben die Teilnehmer:innen ihre durch das Lernangebot neu erworbene Handlungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund ihrer bisherigen Erfahrungen reflektiert (z.B. T4 „Klarheit über eigene Person & Aufgabe ist Voraussetzung“ (vgl. Tab 11) oder T2 „Angst abgelegt“ und „Mehr Sicherheit und Selbstvertrauen macht ruhiger“ (vgl. Tab. 18)).
 - Zudem entwickelten die Teilnehmer:innen handlungsbezogene Zukunftsperspektiven, die sich im Sinne eines Lerntransfers auf Konfliktsituationen allgemein beziehen (T3 „Potenzielle Konflikte aktiv & früher ansprechen“ vgl. Tab. 18). Zusätzlich bezogen die Teilnehmer:innen ihre neuen Handlungsmöglichkeiten auf andere Aufgaben als die Lösung von Konflikten in ihrer Führungsrolle (vgl. Tab. 19).

In den Interviews wurde deutlich, dass die teilnehmenden Personen das durchgeführte FK-Training unterschiedlich erlebten und den Inhalten individuelle Bedeutungen gaben. Darin bestätigten sich die Überlegungen von Ernst von Glasersfeld zum Konzept des **Radikalen Konstruktivismus** (vgl. S. 11-14). Obwohl alle Teilnehmer:innen gemeinsam ein handlungsorientiertes FK-Training erlebt hatten, definierten sie im anknüpfenden Lerntransfer-Einzel-Coaching für sich jeweils individuelle und im Vergleich zu den anderen Teilnehmer:innen unterschiedliche Lernziele.

Die vorliegende Studie knüpft an der Untersuchung von Barth & Hochdinger an. Darin wurde von Trainer:innen **Einzel-Coaching** als eine transferfördernde Aktivität benannt (vgl. S. 21). Nach Barth & Hochdinger fand Einzel-Coaching in der Transferforschung bisher wenig Beachtung. Diese Forschungslücke spiegelt sich auch in der vorliegenden Studie wider. Weder in der bearbeiteten Literatur noch durch die beiden Teilnehmer:innen T3 und T4, die bereits zu Beginn des Forschungsprozesses über Erfahrungen als Coachee mit Einzel-Coaching

verfügten, wurde Lerntransfer – auch nicht im Anschluss an ein vorhergehendes Lernangebot – als Anlass für ein Einzel-Coaching von Führungskräften benannt.

(ii) Erweiternde Ergebnisse

Alle Teilnehmer:innen geben an, von dem **Gesamtkonzept** bestehend aus dem handlungsorientierten FK-Training im Gruppensetting nach dem IOA®-Konzept und dem anschließenden Lerntransfer-Einzel-Coaching positiv in der Entwicklung ihrer Kompetenz zur Konfliktlösung profitiert und neue Handlungsmöglichkeiten erworben zu haben (vgl. Punkt 4.1.5 und 4.2). Die Teilnehmer:innen berichteten davon, dass sie

- im ersten Schritt beim FK-Training das gemeinsame Lernen von und miteinander in der Gruppe sowie
- im zweiten Schritt im Lerntransfer-Einzel-Coaching die individuelle Aufarbeitung des FK-Trainings bei gleichzeitiger Verknüpfung mit aktuellen persönlichen Aufgaben bzw. Herausforderungen und einer individuellen Lernzielformulierung

als förderlich erlebt haben.

Ihre neuen bzw. erweiterten Handlungsmöglichkeiten konnten sie im Sinne eines vertikalen Lerntransfers in der Praxis in konkreten Konfliktsituationen (vgl. Tab. 17 und Tab. 18) ihres beruflichen Alltags lösungsorientiert anwenden und zusätzlich auf andere Aufgabenstellungen als Konfliktlösung ihrer Arbeit als Führungskraft übertragen (vgl. Tab. 19).

Außerdem benannten alle Teilnehmer:innen eine Vielzahl an positiven Aspekten aus dem **Lerntransfer-Einzel-Coaching** (vgl. Tab 16) und insgesamt 19 relevante Textstellen zum Einzel-Coaching als **Lernwirksames Element**. Diese positiven Ergebnisse sprechen insgesamt für die Wirksamkeit des ressourcen- und potentialorientierten Ansatzes des Lerntransfer-Einzel-Coachings unabhängig davon, ob die Teilnehmer:innen über Vorerfahrungen als Coachee mit Einzel-Coachings verfügen.

T1 und T2 berichten in ihren Einstiegsinterviews von ihren bis dahin erlebten **Unsicherheiten im Gruppenkontext** ihrer bisherigen FK-Trainings aufgrund weniger bekannter bzw. unbekannter Teilnehmer:innen sowie von einer eingeschränkten Offenheit in der Interaktion und Kommunikation mit den anderen teilnehmenden Führungskräften.

Dies erscheint vor dem Hintergrund, dass keine Person im Austausch mit anderen Personen z.B. in Lerngruppen oder Arbeitsteams als unfähig, inkompetent oder gar als ungebildet bzw. dumm erscheinen möchte, nachvollziehbar. Amy C. Edmondson beschreibt dies im Kontext ihres Konzeptes der **Psychologischen Sicherheit** am Arbeitsplatz mit „zwischenmenschlichen Risiken, die wir alle vermeiden möchten, (...)“ (Edmondson, 2021, S. 4). Allgemein ist psychische Sicherheit dann gegeben, wenn z.B. in einer Gruppe eine Atmosphäre herrscht, in „der sich die Menschen ausdrücken und sie selbst sein können.“ Psychologische Sicherheit ist nach Edmondson eine Voraussetzung dafür, dass Menschen erfolgreich lernen, innovativ sind und sich engagieren. (Edmondson, 2021, S. XVI–XVII) Je weniger Offenheit und Vertrauen in einer Gruppe herrscht, umso weniger persönliche Erfahrungen, individuelle Perspektiven, kreative und ungewöhnliche Gedanken out of the box usw. werden die Teilnehmer:innen in das FK-Training einbringen. Die Teilnehmer:innen eines solchen Trainings werden vermutlich weniger lernen können als Teilnehmende einer Gruppe, in der ein höheres Maß an Psychologischer Sicherheit gegeben ist.

Deshalb empfiehlt es sich für das Trainer:innen-Duo diesen Aspekt bereits bei der Planung künftiger Lernangebote explizit z.B. in Form von Hypothesen in Bezug auf die Situation der Psychologischen Sicherheit in der Gruppe zu berücksichtigen. Als geeignete Handlungsoptionen kommen u.a. in Frage:

- Vorgespräche mit den unerfahrenen Teilnehmer:innen in Bezug auf die Gruppe und die Gruppeneffekte führen
- auf die Einhaltung der für das FK-Training vereinbarten Regeln achten und diese als Trainer:innen-Duo vorleben
- auf eine klare und wertschätzende Sprache achten
- für Transparenz und Orientierung, z.B. durch die Agenda und bei angebotenen Aufgabenstellungen im Training sorgen
- explizit darauf achten, dass Teilnehmer:innen nicht bloß gestellt werden usw.

5.2 Limitationen im gewählten Forschungszugang

Die vorliegende Studie wurde durch den Studienleiter in Bezug auf die Planung des Forschungsansatzes, die Planung des Lernangebotes, die Durchführung des handlungsorientierten FK-Trainings nach dem IOA®-Konzept als ein Teil des Trainer:innen-Duos sowie die Durchführung der Lerntransfer-Einzel-Coachings als Coach, die Durchführung der Interviews als Interviewer einschließlich der Datenerhebungen aus den Selbsteinschätzungen sowie die Auswertung der qualitativen und quantitativen Ergebnisse allein durchgeführt. Insoweit liegt keine personenbezogene **Unabhängigkeit** vor. Um die Subjektivität abzupuffern und zu reflektieren unterstützten regelmäßige Gespräche und Reflexionen in der Lerngruppe des Masterseminares die qualitative Umsetzung des Forschungsprojektes und boten Gelegenheit, z.B. Planungen, Interviewleitfäden oder erreichte Zwischenschritte sowie Ergebnisse kritisch zu diskutieren.

Im Weiteren ist die Aussagekraft und Verallgemeinerung der Ergebnisse durch den geringen **Stichprobenumfang** von vier Teilnehmer:innen eingeschränkt. Zwischen den Teilnehmer:innen gab es zudem kaum Unterschiede bei der Anzahl der Berufsjahre als Führungskraft. Drei von vier Teilnehmer:innen wiesen hier zwei oder weniger Berufsjahre (vgl. Tab. 4) auf. Da alle Teilnehmer:innen Führungskräfte einer stationären Pflegeeinrichtung sind, könnten alle Personen durch die gleiche Unternehmens- und Führungskultur ähnliche Haltungen und Werte aufweisen. Auch hierdurch könnte die allgemeine Aussagekraft der Ergebnisse beschränkt sein.

In Bezug auf die Durchführung der **Einzel- und Abschlussinterviews** verfügte der Studienleiter bisher über keine Erfahrungen als Interviewer. Möglicherweise wären die Quantität und Qualität des Textmaterials bei mehr Erfahrungen höher gewesen. Dies hätte zudem bei einer Durchführung der Interviews vor Ort möglicherweise der Fall sein können. Beispielsweise hätten körperlich und emotional erlebte Mimik, Gestik, Sprachmodulation oder Lautstärke das Interview als solches bzw. den Redefluss der Interviewten und die Fragestellungen des Interviewers unterstützen können.

Außerdem hatten evtl. Stresssituationen rund um den Interviewtermin, z.B. durch Zeitdruck der Interviewten in ihrer Rolle als Führungskräfte eine mögliche Auswirkung auf die Quantität und Qualität des auswertbaren Textmaterial gehabt.

Die **qualitative Inhaltsanalyse** eignet sich laut Mayring insbesondere dazu, umfangreiches Textmaterial in einer strukturierenden und generalisierenden Weise

auszuwerten. „Wenn allerdings stärker die Tiefenstrukturen des Textes angestrebt werden, zeigen sich die Grenzen“ (Mayring, 2010, S. 611). Ursache dafür ist, dass Bedeutungsinhalte durch das Kategorien- und Regelsystem möglicherweise verloren gehen können, was zu unterschiedlichen Ergebnissen führen kann (Mayring, 2010, S. 611).

Gleichwohl bietet das Vorgehen der Inhaltsanalyse nach Mayring, den Vorteil einer aufwands- und zeiteffektiven sowie insgesamt effizienten Umsetzung, die dem Umfang und Zweck der vorliegenden Studie angemessen ist.

Selbsteinschätzungen bergen grundsätzlich die Gefahr in sich, dass sich die Befragten deutlich höher oder niedriger einschätzen, als es sich bei einer objektivieren und realistischeren Betrachtung darstellen würde. Die Nutzung von zusätzlichen Fremdeinschätzungen oder von 360-Grad-Feedbacks trägt deshalb in der Regel zu einer Objektivierung der Ergebnisse bei.

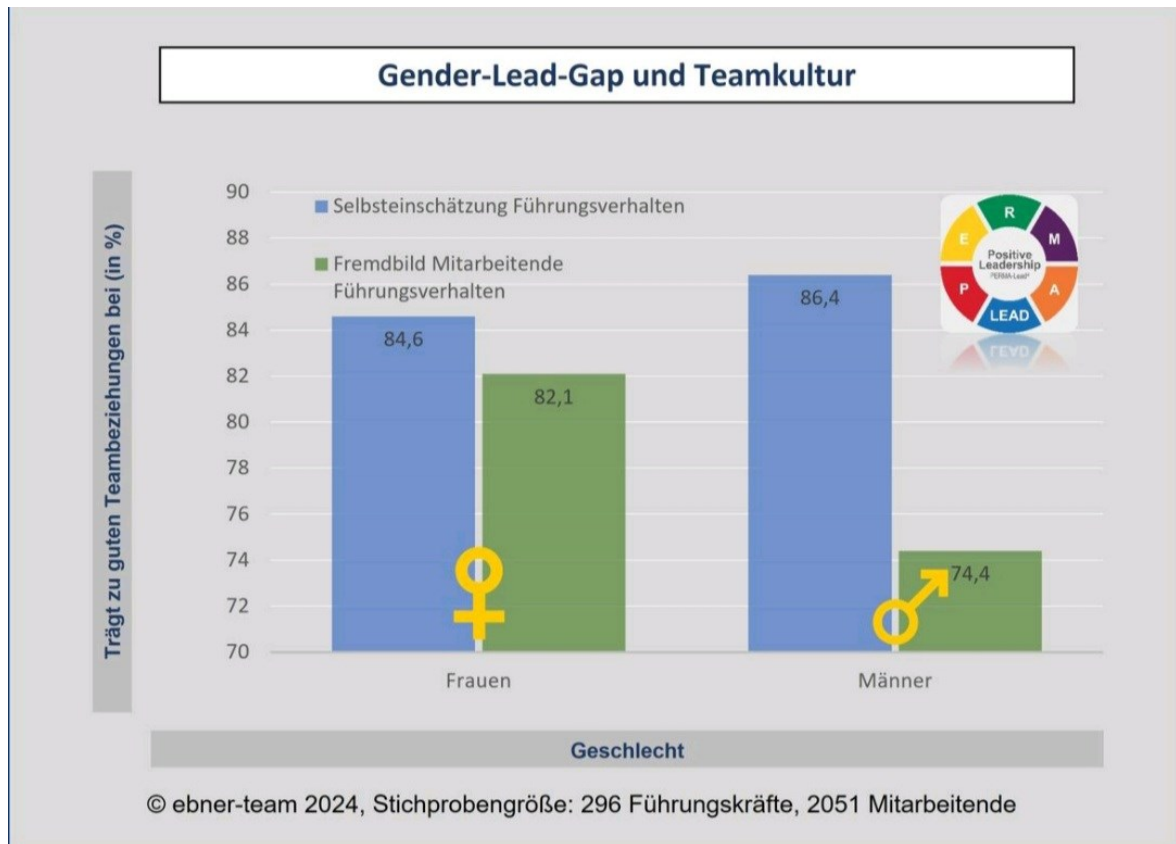
In diesem Zusammenhang äußerte T2 in ihrem Abschlussinterview die Vermutung, dass sie sich in der 1. Selbsteinschätzung vermutlich zu hoch eingeschätzt hat.

(..). Ich habe darüber dann Nachhinein nachgedacht und ich habe das Gefühl so für mich gehabt, dass ich mich, glaube ich, zu hoch eingeschätzt. Würdest du die Fragen heute noch mal stellen, [...] dann würde ich, glaube ich nicht mehr so hoch mich einschätzen. (T2-DG_Abschlussinterview_240116, Pos. 58)

Diese Äußerung könnte auch ein Indiz dafür sein, dass die Ursachen für die wenigen Rückgänge bei den Selbsteinschätzungen in einer bewusst oder unbewusst vorgenommenen Selbstkorrektur der Teilnehmer:innen begründet sind.

Bei Selbsteinschätzungen besteht außerdem ein Gender-Gap zwischen Frauen und Männern, wie die folgende Abbildung 7 von Ebner zeigt, wonach es zu größeren Abweichungen zwischen den Selbsteinschätzungen von männlichen Führungskräften und den Fremdeinschätzungen ihrer Mitarbeitenden in Bezug auf ihr gezeigtes Führungsverhalten kommt, als das bei ihren Kolleginnen der Fall ist. Diese zeichnen demnach häufiger ein realistischeres Bild von sich selbst.

Abbildung 7: Gender-Lead-Gap und Teamkultur nach Dr. Markus Ebner, ©Team Ebner 2024 (Ebner & [https://www.linkedin.com/in/markusebner/], 2024)



Diese Abweichungen gilt es auch bei den Ergebnissen der Selbsteinschätzungen der vorliegenden Arbeit mitzudenken.

6. Fazit und weiterer Forschungsbedarf

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass alle Teilnehmer:innen im Rahmen des durchgeführten Lernangebotes und Gesamtkonzeptes ihre Kompetenz Konfliktlösung weiterentwickeln konnten und über neue bzw. erweiterte Handlungsmöglichkeiten verfügen, die sie in ihrem beruflichen Alltag als Führungskräfte nutzen.

Dabei profitierten sie wie Punkt 4.1.8 zusammengefasst hinsichtlich ihrer Kompetenzentwicklung in unterschiedlicher Weise sowohl vom handlungsorientierten FK-Training nach dem IOA-Konzept als auch vom anschließenden und im Rahmen dieser Studie neu entwickelten Lerntransfer-Einzel-Coaching, was insgesamt für eine zielführende Herangehensweise des Gesamtkonzeptes in Bezug auf die Entwicklung von Kompetenzen spricht.

Weitere Forschungen können die Ergebnisse dieser Studie validieren und ihre Aussagekraft stabilisieren bzw. stärken. Folgende Aspekte sollten dabei berücksichtigt werden:

- Ein größerer Stichprobenumfang
- Teilnehmende Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmen bzw. Organisationen
- Erweiterung der Selbsteinschätzungen, um Fremdeinschätzungen zum beobachteten Verhalten der Teilnehmer:innen in Bezug auf die Indikatoren einer Kompetenz
- Erweiterung des Zeitraumes der Datenerhebung, z.B. mittels eines weiteren Interviews inkl. Selbst- und Fremdeinschätzungen drei oder sechs Monate später, um auswertbare Ergebnisse über die Nachhaltigkeit des Transfers zu gewinnen
- Erweiterung der angestrebten Führungskompetenzen und deren Indikatoren

In Bezug auf das Lerntransfer-Einzel-Coaching könnten weitere Forschungen Erkenntnisse darüber liefern, welche Rolle Faktoren wie z.B. eine positive Lerneinstellung oder Gender-Aspekte bei der Entwicklung von Kompetenzen spielen.

Bzgl. des Gesamtkonzeptes gilt es zu untersuchen, welche Ergebnisse sich bei der Fokussierung auf andere Kompetenzen und außerdem bei anderen teilnehmenden Zielgruppen sowohl aus beruflichen, aber auch privaten Kontexten oder spezifischen Lernkontexten wie z.B. Lern-, Seminar- oder beruflichen Ausbildungen ergeben.

Um die Qualität und Wirksamkeit weiterer Lernangebote nach dem untersuchten Konzept zu verbessern, wären zudem weitere Faktoren verstärkt zu berücksichtigen z.B.

- die persönliche Haltung von Teilnehmer:innen,
- der persönliche emotionale Stil nach dem Konzept von Richard Davidson (Davidson & Begley, 2012),
- Selbstwirksamkeit,
- Selbstlernkompetenz - Kompetenzerwartung
- individuelles Stresserleben während des Lernangebotes oder
- Resilienz der Teilnehmer:innen z.B. nach dem Konzept des Sense of Coherence (vgl. S. 25)

7. Abstract

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, welchen Einfluss ein Einzel-Coaching im Anschluss an ein handlungsorientiertes Führungskräfte-Training nach dem IOA®-Konzept auf die Entwicklung der Kompetenz Konfliktlösung hat. Ziel ist es herauszufinden, wie die Teilnehmer:innen von dem Einzel-Coaching in Bezug auf die Entwicklung neuer bzw. erweiterter Handlungsmöglichkeiten zur Lösung von Konflikten in ihrem beruflichen Alltag profitieren und welche Elemente sie als Lernwirksam erleben.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde das Lernangebot „Fähigkeit zur Konfliktlösung weiterentwickeln“ konzipiert und mit vier Teilnehmern:innen, d.h. vier Führungskräften einer stationären Pflegeeinrichtung als Gesamtkonzept durchgeführt. Dazu wurde mit dem Lerntransfer-Einzel-Coaching ein neues Coachingkonzept aufgebaut und umgesetzt. Das Führungskräfte-Training erfolgte im Gruppensetting in persönlicher Präsenz. Das Lerntransfer-Einzel-Coaching folgte online ca. eine Woche später.

Die Forschungsmethodik bestand aus einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und einer quantitativen Auswertung von Selbsteinschätzungen durch die Teilnehmer:innen. Dazu wurden mit jedem/jeder Teilnehmer:in zwei leitfadengestützte Video-Interviews geführt. Diese fanden einmal zu Beginn des Lernangebotes, d.h. vor dem Führungskräfte-Training (Einstiegsinterview) und zum Abschluss ca. vier Wochen nach dem Lerntransfer-Einzel-Coaching (Abschlussinterview) statt. Im Rahmen des Einstiegsinterviews, des Lerntransfer-Einzel-Coachings und beim Abschlussinterview gaben die Teilnehmer:innen Selbsteinschätzungen zu jeweils gleichen Indikatoren in Bezug auf ihre Kompetenz zur Konfliktlösung ab.

Alle Teilnehmer:innen berichteten darüber, dass sie das im Rahmen dieser Studie neuentwickelte Konzept und Lernangebot für sich als förderlich in Bezug auf den Transfer von Lerninhalten zur Konfliktlösung in den beruflichen Alltag erlebt haben. Dabei werden übergreifend die Kombination der Perspektivenvielfalt im Gruppentraining und die Möglichkeit der individuellen Vertiefung im Lerntransfer-Einzel-Coaching vor dem Hintergrund der persönlichen Situation und des individuellen Bedarfs gesehen.

Die vorliegende Arbeit trägt dazu bei, eine Forschungslücke bzgl. Einzel-Coaching als eine transferfördernde Aktivität zur Begleitung von Lernenden zu schließen.

The present study investigates the impact of individual coaching following a hands-on leadership training based on the IOA® concept on the development of conflict resolution competence. The goal is to determine how participants benefit from the individual coaching and which elements they perceive as effective, particularly regarding the development of new or expanded strategies for resolving conflicts in their professional lives.

To address the research question, the learning program “Enhancing Conflict Resolution Skills” was designed and implemented with four managers from a stationary care facility as part of a comprehensive approach. The leadership training took place in a group setting with in-person presence, followed by an individual learning transfer coaching approximately one week later.

The research methodology included qualitative content analysis following Mayring’s approach and quantitative evaluation of self-assessments by the participants. Each participant underwent two semi-structured video interviews: an entry interview before the leadership training and a follow-up interview about four weeks after the Lerntransfer-Einzel-Coaching. In these interviews, participants provided self-assessments related to their conflict resolution competencies.

All participants reported that they experienced the newly developed concept and learning offering within the scope of this study as beneficial in terms of transferring learning content for conflict resolution to their professional everyday life. Overall, the combination of diverse perspectives in the group training and the opportunity for individual deepening during the Lerntransfer-Einzel-Coaching, considering personal situations and individual needs, was highly valued.

This work contributes to closing a research gap regarding individual coaching as a transfer-enhancing activity for supporting learners.

Literaturverzeichnis

- Amesberger, G. (1992). *Persönlichkeitsentwicklung durch Outdoor-Aktivitäten? Untersuchung zur Persönlichkeitsentwicklung und Realitätsbewältigung bei sozial Benachteiligten* (1. Aufl.). Afra-Verl.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Deutsche Herausgabe von Alexa Franke. dgvt-Verlag.
- Arnold, R. (2020). *Wie man lehrt, ohne zu belehren: 29 Regeln für eine kluge Lehre - das LENA-Modell* (Fünfte Auflage). Systemische Pädagogik. Carl-Auer Verlag GmbH.
- Bacon, S. (1983). *The Conscious Use of Metaphor in Outward Bound*.
- BALDWIN, T. T. & FORD, J. K. (1988). TRANSFER OF TRAINING: A REVIEW AND DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Barth, D. & Hochholdinger, S. (2018). Wie unterstützen Lehrende den Trainingstransfer in Führungstrainings? Eine qualitative Interviewstudie. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.25656/01:16577>
- Bendorf. (2002). *Bedingungen und Mechanismen des Wissenstransfers*. Deutscher Universitätsverlag.
- Davidson, R. J. & Begley, S. (2012). *Warum wir fühlen, wie wir fühlen: Wie die Gehirnstruktur unsere Emotionen bestimmt - und wie wir darauf Einfluss nehmen können* (2. Aufl., dt. Erstausg). Arkana.
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Lehrbuch. Springer. <http://www.springer.com/> <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2>
- Ebner, M. (2019). *Positive Leadership: Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance* [Summary version]. Facultas Verlag.
- Ebner, M. & [<https://www.linkedin.com/in/markusebner/>]. (2024, 11. März). *Männliche und weibliche Führungskräfte: Wer prägt die Teamkultur stärker?* https://www.linkedin.com/posts/markusebner_weltfrauentag-diversitaet-permalead-activity-7171826460599435267-zmMt?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- Edmondson, A. C. (2021). *Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation*

- schaffen* (M. Kauschke, Übers.) (1. durchgesehener Nachdruck). Verlag Franz Vahlen.
- Erpenbeck, J., Heyse, V. & Meynhardt, T. (2007). *Die Kompetenzbiographie : Wege der Kompetenzentwicklung* (2., aktualisierte u. überarb. Aufl.). Waxmann. <https://ubdata.univie.ac.at/AC05958612>
- Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. von, Grote, S. & Sauter, W. (Hrsg.). (2017). *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2021). *Future Learning und New Work: Das Praxisbuch für gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement* (1. Auflage). Haufe Group. <https://www.haufe.de/>
- Gass, M. A. (1985). Programming the Transfer of Learning in Advenute Education. *The Journal of Experiential Education (Association for Experiential Education)*., Vol 8.(Nr. 3).
- Glaserfeld, E. von. (1997). *Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme* (2. Aufl.). Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft: Bd. 1326. Suhrkamp.
- Glaserfeld, E. von. (2016). *Wege des Wissens: Konstruktivistische Erkundungen durch unser Denken* (Dritte Auflage). Systemische Horizonte. Carl-Auer Verlag GmbH.
- Helle, M. (2019). *Psychotherapie. Lehrbuch*. Springer.
- IOA 2022. *Theorie handlungsorientierter Lernkonzepte: Skriptum des Universitätslehrgangs 9 Handlungsorientierte Personal-, Team- & Organisationsentwicklung nach IOA®* [Unpubliziertes Manuskript].
- Jürgen Nitsch & Jörn Munzert (1997). Handlungstheoretische Aspekte des Techniktrainings - Ansätze zu einem integrativen Modell. *Techniktraining. Beiträge zu einem interdisziplinären Ansatz*, 88–172. <https://fis.dshs-koeln.de/de/publications/handlungstheoretische-aspekte-des-techniktrainings-ans%c3%a4tze-zu-ein>
- Koch, A. (2018). Transferstärke-Coaching. In R. Wegener, S. Deplazes, M. Hänseler, H. Künzli, S. Neumann, A. Ryter & W. Widulle (Hrsg.), *Wirkung im Coaching* (S. 117–131). Vandenhoeck & Ruprecht. <https://doi.org/10.13109/9783666402975.117>

- Krouwel, M., Jolly, K. & Greenfield, S. (2019). Comparing Skype (video calling) and in-person qualitative interview modes in a study of people with irritable bowel syndrome - an exploratory comparative analysis. *BMC medical research methodology*, 19(1), 219. <https://doi.org/10.1186/s12874-019-0867-9>
- Lengler, S. & Ihde, K. (2014). *Weiterbildung Systemischer Business Coach (UNI OF A. Sciences): Modul 1: Das Business Coaching Fundament* [Unpubliziertes Manuskript der WINGS - Wismar International Graduation Service GmbH].
- Lippe, P. von der. (2002). *Deskriptive Statistik*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783486812206>
- Loebbert, M. (2017). *Coaching Theorie: Eine Einführung* (2. Aufl. 2017). SpringerLink Bücher. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13944-5>
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (2009). *Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens* (2. Aufl.). Fischer-Taschenbuch: Bd. 17855. Fischer Taschenbuch Verl.
- Mayring, P. (2005). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Beltz Studium. Beltz.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey, K. Mruck & P. Mayring (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie // Qualitative Inhaltsanalyse* (1. Auflage, S. 601–613). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Neuauflage). Beltz Pädagogik. Beltz. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflcht-1143991>
- Mey, G. & Mruck, K. (2010). Interviews. In G. Mey, K. Mruck & P. Mayring (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie // Qualitative Inhaltsanalyse* (1. Auflage, S. 423–433). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyerhuber, S., Schottmayer, M. & Leithäuser, T. (2009). Sozialpsychologisches Organisationsverstehen: Einführung. In T. Leithäuser (Hrsg.), *Sozialpsychologisches Organisationsverstehen: Birgit Volmerg zum 60. Geburtstag* (1. Aufl., S. 11–23). VS Verl. für Sozialwissenschaften.

- Nitsch, J. R. (2004). Die handlungstheoretische Perspektive: ein Rahmenkonzept für die sportpsychologische Forschung und Intervention. *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 11(1), 10–23. <https://doi.org/10.1026/1612-5010.11.1.10>
- Pentz, W., Nitschke, D., v. Wittgenstein, L. (2021). *Coaching für Führungskräfte – Wirksamkeit und Verbreitung in Unternehmen.: 1. Quadriga Coaching Studie*. Quadriga Hochschule Berlin GmbH.
- Rose, N. (2021). *Management Coaching und positive Psychologie: Stärken stärken, sinnvoll wachsen* (1. Auflage). Haufe Group.
- Ryschka, J., Solga, M. & Mattenklott, A. (Hrsg.). (2011). *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Gabler.
- Seligman, M. E. P. (2015). *Wie wir aufblühen: Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens* (S. Schuhmacher, Übers.) (Vollständige Taschenbuchausgabe). *Goldmann: Bd. 22111*. Goldmann.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen*. Campus-Verlag.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bogen – Methoden vor dem Hintergrund des Lernprozesses einbinden (IOA 2022, S. 14).....	8
Abbildung 2: Handeln als Wechselbezug von Erweiterungsmöglichkeit und Wiederholungs- und Stabilisierungsmöglichkeit (IOA 2022, S. 16)	9
Abbildung 3: Ergebnisstadien und intentionale Bezüge im Handlungsgeschehen (vgl. Nitsch & Munzert, 1997, 122). (IOA 2022, S. 36)	11
Abbildung 4: Modell des zeitlichen Bezuges der Wirkung von Integrativen Outdoor- Aktivitäten® (IOA 2022, S. 40)	12
Abbildung 5: Zirkuläres Prozessmodell nach dem Konzept der Integrativen Outdoor-Aktivitäten® (IOA 2022, S. 11)	20
Abbildung 6: PERMA Lead Faktoren® als Verhaltensanker für Führungskräfte nach Dr. Markus Ebner mit freundlicher Genehmigung der JOLECO GmbH	27
Abbildung 7: Gender-Lead-Gap und Teamkultur nach Dr. Markus Ebner, ©Team Ebner 2024 (Ebner & [https://www.linkedin.com/in/markusebner/], 2024).....	87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	PERMA-Modell in Anlehnung an Seligman auf der Basis von Ebner (eigene Darstellung).....	27
Tabelle 2:	Vier Schritte der Wertschätzenden Befragung (eigene Darstellung).....	29
Tabelle 3:	Ablauf des Datenerhebungsprozesses (eigene Darstellung).....	34
Tabelle 4:	Merkmale der Teilnehmer:innen.....	35
Tabelle 5:	Fragebogen zur Selbsteinschätzung der Kompetenz zur Konfliktlösung (eigene Darstellung).....	37
Tabelle 6:	Fünf Schritte des Lerntransfer-Einzel-Coachings (eigene Darstellung).....	41
Tabelle 7:	Verwendetes Kategoriensystem.....	45
Tabelle 8:	Kategoriensystem mit absoluten Codierhäufigkeiten & in Prozent...	48
Tabelle 9:	Paraphrasen der Subkategorie „Vorerfahrungen zu FK-Trainings“...	49
Tabelle 10:	Paraphrasen der Subkategorie „Zusätzliche Instrumente zum FK- Training“.....	50
Tabelle 11:	Paraphrasen der Subkategorie „Bisherige Transfererfahrungen“.....	51
Tabelle 12:	Paraphrasen der Subkategorie „Vorerfahrungen zu Einzel-Coaching“	53
Tabelle 13:	Paraphrasen der Subkategorie EC: Bisherige Anlässe.....	53
Tabelle 14:	Paraphrasen der Subkategorie EC: Eigene Ziele vs. Vorgegebene Ziele.....	54
Tabelle 15:	Paraphrasen der Subkategorie EC: Bisherige Transfer- erfahrungen.....	55
Tabelle 16:	Paraphrasen zu der Subkategorie Eindrücke vom „Lerntransfer- Einzel-Coaching“.....	56
Tabelle 17:	Paraphrasen der Subkategorie „Umgang mit konkreten Konflikt- situationen nach Lerntransfer-Einzel-Coaching“.....	57
Tabelle 18:	Paraphrasen der Subkategorie EC „Neue Handlungsmöglichkeiten allgemein in Konfliktsituationen“.....	60
Tabelle 19:	Paraphrasen der Subkategorie „Neue Handlungsmöglichkeiten in anderen Führungssituationen“.....	63
Tabelle 20:	Paraphrasen zum erlebten Konzept aus FK-Training & Lerntransfer- Einzel-Coaching.....	64

Tabelle 21:	Paraphrasen zur Hauptkategorie „Positive Lerneinstellung“	66
Tabelle 22:	Paraphrasen der Subkategorie „Lernbegleitung & Lernbegleiter“	67
Tabelle 23:	Paraphrasen der Subkategorie „Einzel-Coaching“	67
Tabelle 24:	Paraphrasen der Subkategorie „Arbeit an Praxisfällen“	68
Tabelle 25:	Paraphrasen der Subkategorie „Selbstführung & Selbstlernkompetenz“	68
Tabelle 26:	Paraphrasen der Subkategorie „Bilder & Modelle“	68
Tabelle 27:	Paraphrasen der Subkategorie „Führungstrainings im Gruppensetting“	69
Tabelle 28:	Paraphrasen der Subkategorie „Dokumentation“	70
Tabelle 29:	Ergebnisse der Selbsteinschätzungen nach deskriptiven Parametern	74
Tabelle 30:	Selbsteinschätzung T1 (eigene Darstellung)	76
Tabelle 31:	Selbsteinschätzung T2 (eigene Darstellung)	77
Tabelle 32:	Selbsteinschätzung T3 (eigene Darstellung)	78
Tabelle 33:	Selbsteinschätzung T4 (eigene Darstellung)	79

Anhang A

Einladung zum Führungskräfte-Training & Einzel-Coaching „Fähigkeit zur Konfliktlösung weiterentwickeln“

Liebe Teilnehmer:innen,

ich lade Sie sehr herzlich zu einem Führungskräfte-Training in der Gruppe und zu einem anschließenden individuellen Einzel-Coaching ein.

Das Training am 24. November 2023 bei Ihnen vor Ort sowie das Einzel-Coaching sind in meine Forschungsarbeiten zu meiner Masterarbeit im Universitätslehrgang „Handlungsorientierte Personal-, Team- und Organisationsentwicklung nach IOA® (MSc)“ der Universität Wien eingebettet.

Deshalb möchte ich Sie im Folgenden detaillierter über den Ablauf und die Hintergründe informieren.

In meiner **Masterarbeit** untersuche ich die Frage, welchen Einfluss ein Einzel-Coaching im Anschluss an ein handlungsorientiertes Führungskräfte-Training auf die Entwicklung konkreter Kompetenzen hat.

Ich bedanke mich bei Ihnen bereits im Voraus für Ihre Bereitschaft daran teilzunehmen.

Agenda der Einladung

1. Überblick über den gesamten Ablauf
2. Informationen zum Einstiegsinterview
3. Informationen zum Führungskräfte-Training
4. Informationen zum Einzel-Coaching
5. Informationen zum Abschlussinterview

Die Agenda spiegelt gleichzeitig den chronologischen Ablauf unseres gemeinsamen Arbeitsprozesses wider.

Überblick über den gesamten Ablauf

Unser gemeinsamer Arbeitsprozess besteht aus den folgenden vier Schritten:

Schritt	Aktivität	Durchführung	Ihr zeitl. Umfang	Datum/ Zeitraum
1	Einstiegsinterview	• Einzelgespräche • Online via MS-Teams	ca. 15 - 25 Min.	13. – 22.11.23
2	Führungskräfte-Training	• Gruppe mit sechs Teilnehmer:innen • Präsenz vor Ort	ganztägig	24.11.23
3	Einzel-Coaching	• Einzelgespräche • Online via MS-Teams & MIRO-Board	ca. 90 Min.	30.11. – 08.12.23
4	Abschlussinterview	• Einzelgespräche • Online via MS-Teams	ca. 30 – 45 Min.	08. - 12.01.24

Informationen zum Einstiegsinterview

Das kurze Einstiegsinterview dient dazu, den individuellen IST-Stand Ihrer Erfahrungen mit handlungsorientierten Führungskräfte-Trainings und Einzel-Coachings zu beschreiben. Außerdem wird es um den aktuellen Stand Ihrer Kompetenzen in Bezug auf die Fähigkeit zur Konfliktlösung gehen.

Dazu werde ich Ihnen voraussichtlich ca. vier bis sechs schnell zu beantworteten Fragen stellen.

Die Fragen beziehen sich auf Ihre Erfahrungen und bisher erlebten Situationen. Deshalb gibt es keine „richtigen“ bzw. „falschen“ Antworten. Auf dieses Gespräch müssen Sie sich nicht vorbereiten.

Wir führen das Einstiegsinterview mit einem zeitlichen Umfang von ca. 15 bis max. 25 Minuten via MS-Teams durch.

Die Termine werde ich in den kommenden Tagen mit Ihnen einzeln vereinbaren.

Danach sende ich Ihnen jeweils Ihren persönlichen Einladungslink zu MS-TEAMS zu.

Informationen zum Führungskräfte-Training

Termin:

Freitag, der 24. November 2023 von 8:00 bis 15:00 Uhr

Ort:

Seniorenzentrum „Zum Königshof“, Düsseldorf

Worum geht es in dem Workshop?

Inhalte

In diesem Workshop steht die Fähigkeit zur Lösung von Konflikten im Mittelpunkt.

Wir starten mit einer Reflexion über Konfliktarten und erlebte Konflikte im Führungs-Kontext. Dabei arbeiten wir mit aktuellen Modellen des Konfliktforschers & Organisationsberaters Friedrich Glasl.

Im Anschluss gehen wir anhand konkreter Situationen und Beispielen aus Ihrem beruflichen Alltag in zwei Fallarbeiten. Dabei nehmen Sie verschiedene Perspektiven von Konflikt-Beteiligten ein. Außerdem erleben Sie unterschiedliche Vorgehensweisen zur Lösung von Konflikten. Bitte bringen Sie hierfür Beispiele mit, so dass wir an Ihren Fällen arbeiten können.

Abschließend setzen Sie sich mit dem Transfer in Ihrem beruflichen Alltag auseinander.

Ziele

Die Teilnehmer:innen haben

- sich mit unterschiedlichen Konflikten im Führungskontext auseinandergesetzt
- ihre persönlichen Wahrnehmungs- & Verhaltensmuster in beruflichen Konflikten reflektiert
- anhand von Praxisfällen unterschiedliche Perspektiven von Konflikt-Beteiligten eingenommen
- anhand einer praktischen Übung die Kollegiale Beratung als Instrument zur Konfliktlösung erlebt & kennengelernt
- Wissensimpulse zu verschiedenen Konfliktlösungsmodellen nach Friedrich Glasl im Kontext der praktischen Übungen diskutiert

Wie wird der Workshop durchgeführt?

Wir führen den Workshop mit handlungsorientierten Lernangeboten für Einzelarbeit u.a. an individuellen Themen, in Kleingruppen und im Forum sowie mit fachlichen Impulsen, Erleben geeigneter Tools und mittels Erfahrungsaustausch sowie Reflexionen durch.

Wie können Sie sich vorbereiten?

Die folgenden **Reflexionsfragen** können Sie bei Ihrer persönlichen Einstimmung und Vorbereitung auf den Workshop unterstützen:

- Was verstehen Sie im Führungskontext unter einem Konflikt?
- Welche Konflikte beschäftigen Sie aktuell in der Arbeit?
- Bitte bringen Sie ihre aktuellen Fälle mit, so dass wir dann zwei für die konkreten Übungen auswählen können

Ihr TrainerInnen-Team an diesem Tag:

Barbara Kleditzsch

Daniel Kleditzsch

E-Mail: bk@jointlearningconcept.com

E-Mail: dk@jointlearningconcept.com

Tel.: + 49 (0) 1523 1845 693

Tel.: + 49 (0) 1523 1845 693

Informationen zum Einzel-Coaching

Etwa eine Woche nach dem Führungskräfte-Training findet Ihr Einzel-Coaching - wieder online - statt. Für das Einzel-Coaching bitte ich Sie sich ca. 90 Minuten an Zeit einzuplanen.

Die Idee des Einzel-Coaching ist es, Sie in einem von mir als Coach angeleiteten Prozess dahin zu begleiten, dass Sie für sich konkrete Umsetzungsschritte rund um die Weiterentwicklung Ihrer Kompetenzen in Bezug auf die Fähigkeit zur Konfliktlösung aus dem erlebten Führungskräfte-Training ableiten.

Dafür nutze ich das Konzept der sog. „Wertschätzenden Befragung“, dass ich für meine Masterarbeit angepasst habe. Das bedeutet, dass wir an Ihren persönlichen Stärken und Ressourcen anknüpfen, um individuelle Weiterentwicklungsschritte abzuleiten, die Sie in Ihrer Führungsaufgabe im Umgang mit Konflikten stärken können.

Die Termine zum Einzel-Coaching werde ich in den kommenden Tagen mit Ihnen einzeln vereinbaren.

Danach sende ich Ihnen jeweils Ihren persönlichen Einladungslink zu MS-TEAMS zu.

Informationen zum Abschlussinterview

Ca. vier Wochen nach dem Einzel-Coaching findet als letzter Schritt das Abschlussinterview statt.

Neben dem Einstiegsinterview dient insbesondere diese Interview meiner Forschungsarbeit.

Dazu werde ich einen Interviewleitfaden nutzen und Ihnen insbesondere offene Fragen stellen. Auch hier gibt es keine „richtigen“ und keine „falschen“ Antworten.

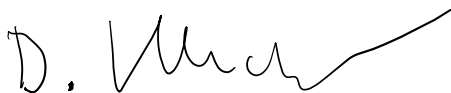
Gelegentlich werde ich auf Ihre Antworten hin nachfragen. Das ist dann der Fall, wenn ich etwas nicht verstanden habe oder eine vertiefende Antwort für meine Forschungsarbeit von Interesse sein könnte.

Wir führen das Abschlussinterview mit einem zeitlichen Umfang von ca. 90 Minuten via MS-Teams durch.

Die Termine zum Abschlussinterview werde ich in den kommenden Tagen mit Ihnen einzeln vereinbaren.

Danach sende ich Ihnen jeweils Ihren persönlichen Einladungslink zu MS-TEAMS zu.

Ich freue mich bereits sehr auf die gemeinsame Arbeit mit Ihnen!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. Müller', with a long horizontal stroke extending to the right.

Anhang B

Teilnehmer:inneninformation & Einverständniserklärung zur Teilnahme an der Studie

„Handlungsorientiertes Führungskräfte-Training Ein kompetenzorientierter Zugang“

Liebe Teilnehmer:innen,

vielen Dank für Ihr Interesse an dieser wissenschaftlichen Studie. Bevor Sie teilnehmen können, benötige ich bitte von Ihnen eine schriftliche Einverständniserklärung. Dazu bitte ich Sie sich kurz Zeit zunehmen, um die nachfolgenden Informationen zur Studie durchzulesen.

Zweck der Studie

Die Studie zielt darauf ab, die Wirkung eines Einzel-Coachings im Anschluss an ein Führungskräfte-Training auf die Entwicklung von Kompetenzen zu untersuchen.

Überblick über den gesamten Ablauf

Der Ablauf besteht aus den folgenden vier Schritten:

Schritt	Aktivität	Durchführung	Ihr zeitl. Umfang	Datum/ Zeitraum
1	Einstiegsinterview	• Einzelgespräche • Online via MS-Teams	ca. 15 - 25 Min.	15. – 22.11.23
2	Führungskräfte-Training	• Gruppe mit sechs Teilnehmer:innen • Präsenz vor Ort • Trainer:innen-Duo	ganztägig	24.11.23
3	Einzel-Coaching	• Einzelgespräche • Online via MS-Teams & MIRO-Board	ca. 90 Min.	30.11. – 05.12.23
4	Abschlussinterview	• Einzelgespräche • Online via MS-Teams	ca. 30 – 45 Min.	08. - 12.01.24

Weitere Informationen entnehmen Sie bitte der Einladung zur Studie vom 24. Oktober 2023.

Voraussetzung für die Teilnahme an der Studie

- Führungskraft
- Psychisch & physisch in der Lage teilzunehmen

Rechte und Pflichten

Ihre Teilnahme an der Studie erfolgt freiwillig und Sie können sich jederzeit ohne Angaben von Gründen, von der Studie zurückziehen und / oder die Löschung Ihrer Daten beantragen, ohne dass Ihnen daraus Nachteile gleichwelcher Art entstehen.

Als teilnehmende Person sind Sie verpflichtet, mich darüber zu informieren, wenn Sie sich nicht in der Lage fühlen sollten, teilzunehmen.

Für einen reibungslosen Ablauf der Studie bin ich auf Ihre Mitarbeit angewiesen. Das bedeutet, dass Sie bitte den vorgegeben Ablauf einhalten und wirklich so antworten, wie es für Sie zutrifft.

Nutzen

Für Sie können sich aus der Teilnahme an der Studie neue Handlungsmöglichkeiten zur Konfliktlösung ergeben, die Sie in Ihrem beruflichen Alltag nutzen können.

Darüber hinaus tragen die gewonnen wissenschaftlichen Erkenntnisse dazu bei, besser die Entwicklung von Kompetenzen durch ein Einzel-Coaching im Anschluss an ein Führungskräfte-Training zu verstehen.

Vertraulichkeit und Verarbeitung Ihrer Daten

Die gesammelten Daten werden vertraulich behandelt. Bei der Auswertung und Präsentation der Ergebnisse werden Sie und Ihr Arbeitgeber ausnahmslos nicht namentlich genannt. Ihre Daten werden vollständig anonymisiert.

Keine Kosten und keine Aufwandsentschädigung

Durch Ihre Teilnahme entstehen Ihnen keine Kosten. Für Ihre Teilnahme erhalten Sie keine Aufwandsentschädigung.

Kontaktperson

Bei allfälligen Fragen, die während oder nach Abschluss der Studie auftreten, können Sie sich an mich wenden:

- Studienleitung: Daniel Kleditzsch, Tel. 01523 1845 688, E-Mail: dk@jointlearningconcept.com

Einverständniserklärung

Name der teilnehmenden Person in Druckbuchstaben:

.....

Ich erkläre mich bereit, an der Studie „Handlungsorientiertes Führungskräfte-Training - Ein kompetenzorientierter Zugang“ teilzunehmen.

Ich bin von Daniel Kleditzsch ausführlich und verständlich über Zielsetzung, Bedeutung und Tragweite der Studie und die sich daraus ergebenden Anforderungen aufgeklärt worden. Ich habe darüber hinaus den Text dieser Teilnehmer:innen-Information und Einverständniserklärung gelesen. Aufgetretene Fragen wurden mir von der Studienleitung verständlich und ausreichend beantwortet. Ich hatte genügend Zeit mich zu entscheiden, ob ich an der Studie teilnehmen möchte. Ich habe zurzeit keine weiteren Fragen mehr.

Ich werde die Hinweise, die für die Durchführung der Studie erforderlich sind, befolgen, behalte mir jedoch das Recht vor, meine freiwillige Mitwirkung jederzeit zu beenden. Sollte ich aus der Studie ausscheiden wollen, kann ich das jederzeit schriftlich oder mündlich bei Daniel Kleditzsch veranlassen.

Ich bin zugleich damit einverstanden, dass meine im Rahmen dieser Studie erhobenen Daten aufgezeichnet und ausgewertet werden.

Ich stimme zu, dass meine Daten dauerhaft in anonymisierter Form elektronisch gespeichert werden. Die Daten werden in einer nur der Studienleitung zugänglichen Form gespeichert, die gemäß aktueller Standards gesichert ist.

Sollte ich zu einem späteren Zeitpunkt, die Löschung meiner Daten wünschen, so kann ich dies schriftlich oder telefonisch ohne Angaben von Gründen bei Daniel Kleditzsch veranlassen.

Eine Kopie dieser Teilnehmer:innen-Information und der Einwilligungserklärung habe ich erhalten. Das Original verbleibt bei der Studienleitung.

.....

Datum und Unterschrift Teilnehmerin / Teilnehmer

10.11.2023



.....

Datum und Unterschrift Studienleitung

Anhang C

FK-Training							
Kunde: Fähigkeit zur Konfliktlösung weiterentwickeln Titel: Fr. 24.11.2023 von 08:00 bis 15:00 Uhr Zeiten: Vier Führungskräfte verschiedener Hierarchiestufen des stationären Seniorenzentrums "Zum Königshof" TN: mit den unterschiedlichen Konflikten im Führungskontext auseinandergesetzt Ziele: ihre persönlichen Wahrnehmungs- & Verhaltensmuster in berufl. Konflikten reflektiert anhand von Praxisfällen mit den unterschiedlichen Perspektiven von Konflikt-Beteiligten auseinanderzusetzen anhand einer praktische Übung die Kollegiale Beratung als Instrument zur Konfliktlösung erlebt Wissensimpulse zu Konfliktlösungsmodellen (Neagiv Spirale sowie Selbst- & Beziehungsmanagement) nach Friedrich Glasl im Kontext der praktischen Übungen diskutiert							
Sonstiges: Indoor im Workshop-Raum des Kunden / Duales Trainer*innen-Prinzip							
Schritt	Aktivitäten	Methode	Ziel-Kompetenzen	ca. Dauer	ca. Zeiten	Material	Anmerkungen
1. Raumvorbereiten & Begrüßung							
1.0.	Raum vorbereiten	--	--		07:30 Uhr	Plakate	Willkommensplakat / Weitere Plakate aufhängen / Stuhlkreis / Tische am Rand Grußkarten für den Tag
1.1.	Begrüßung Kunde	--	--		08:00 Uhr		
1.2.	Begrüßung BK & DK	--	--				
2. Einstieg							
2.1.	Blitzlicht im Forum: 1. Wie bin ich heute hier? 2. In Anknüpfung an Thema / Einladung: Was möchte ich heute Lernen / mitnehmen?	Blitzlichtrunde	TN können ihre Erwartungen an das Training klar benennen & beschreiben	ca. 15 Min		Kleiner Ball	Bitte im Forum kurz vorstellen, damit Sie Ihre Erwartungen fokussieren & sich gegenseitig bei Ihren Lernzielen unterstützen können
3. Vorstellung des Tages							
3.1.	Agenda	Vorstellung durch TR	--	ca. 5 Min.	08:15 Uhr	Plakat	Daniel Orientierung geben
3.2.	Ziele für heute	anhand von handgemalten Plakaten	--			Plakat	Orientierung geben
3.3.	Funktionen & Vereinbarungen		--			--	ins. Hinweis auf Stop-Regel
3.4.	Was benötigen Sie außerdem zur weiteren Orientierung & Information für den heutigen Tag?	Frage an die TN	TN können für sie offene Punkte identifizieren & benennen			Frage ins Forum	

4. Auseinandersetzung mit bisherigen Konfliktverfahren im Beruf					08:20 Uhr		Barbara
4.1.	<u>Übergang:</u> Anknüpfen an Agenda / Ziele	--	--	ca. 5 Min.			
4.2.	<u>Aufmerksamkeit richten:</u> Einzelarbeit, bitte für sich aktuelle Konflikte im Berufskontext in Erinnerung rufen und einen K. auswählen, um in folgende Aufgabe einzubringen	Solopuzzle	--				In Anknüpfung an Einladung
4.3.	<u>Einkleiden:</u> Vorstellen der Aufgabe	--	--				
4.4.	<u>Durchführung</u>	--	--				
4.4.1.	In Kleingruppen: ca. 2-3 TN / Jeder berichtet ca. 5 Min von Konfliktverfahren im Beruf, die anderen schreiben auf Karte, was sie hören, wahrnehmen, beobachten	Austausch im Duo, Erzählen persönlicher Erlebnisse, Händisches Aufschreiben auf Karten -> festhalten, sichtbar machen	TN üben sich im aktiven Zuhören & beobachten	ca. 20 Min		Karten	Arbeit in Kleingruppen & erster Abgleich mit persönlichen Erlebnissen
4.4.2.	Vorstellung der Ergebnisse im Forum: Karten werden den folgenden Kategorien zugeordnet & ausgelegt //	TN bewegen sich im Raum & legen Karten aus, diskutieren diese & verändern aktiv bei Bedarf die Lage bzw. Zuordnung	TN üben sich im aktiven Zuhören, wertfreien Beschreiben & reflektieren bisher erlebter Konfliktsituationen / TN nehmen Perspektiven verschiedener Konfliktpartner:innen ein / TN reflektieren persönliche Erlebnisse & Verhaltensmuster	ca. 30 Min		Zwei Seile zum Quadrat inkl. 4 Blätter	Fokus der Auswertung hier auf das Element der "Zugehörigkeit" aus der Gruppendynamik anhand folgender Kategorien: Eigene Werte verletzt Innerer Konflikt (mit sich selbst) Macht & Ohnmacht (Handlungsfähigkeit) Wahrnehmbare Emotionen

4.5.	<u>Aufarbeitung:</u>	--	--				TeilnehmerInnen schauen sich die Karten stehend bzw. aktiv in Bewegung an Welche Emotionen kamen während der Aufgabe auf? Welche jetzt?
4.5.1.	Diskussion & Fazit aus Sicht der META-Ebene:	Im Forum	TN nehmen im Kontext von Konflikten die META-Ebenen ein, beschreiben Konflikte & entwickeln Handlungsoptionen zur Konfliktlösung	ca. 10 Min			Was hat das mit mir selbst zu tun? Was bedeutet das für meinen beruflichen Alltag?
4.5.2.	Wissensimpuls zur Negativ Spirale inkl. Raum für Fragen & Diskussion	TR stellt anhand von handgemalten Plakaten die "Negativ Spirale" im Forum vor & knüpft dabei unmittelbar an die Äußerungen & Diskussion der TN aus den vorherigen Schritten an	TN können Konflikte in der "Negativ Spirale" verorten & beschreiben, vor diesem Hintergrund das eigene Verhalten reflektieren, der Konfliktsituation angemessene Handlungen setzen	ca. 15 Min	Plakat & verschiedenfarbige Karten	Modell nach F. Glasl Rote Karten: Impulse Gelbe Karten: Reflexionsfragen	
4.6.	<u>Integration:</u> Raum für persönliche Notizen	Notizen im Solo	TN können für sich Erkenntnisse bewusst ableiten & beschreiben	ca. 5 Min			
Kurze Pause gegen 10:10 Uhr von max. 10 Min.							

5. Fallbearbeitung: Systemische Fallaufstellung					10:10 Uhr	Barbara
5.0.	Kurzes Sammeln nach Pause	im Forum		ca. 5 Min		Aktuelles Stimmungsbild Gibt es Fragen bisher?
5.1.	<u>Übergang:</u> Anknüpfen an Beobachtungen & Konzept der "Negativ Spirale"			ca. 5 Min		
5.2.	<u>Aufmerksamkeit richten:</u> ...					
5.3.	<u>Einkleiden:</u> Vorstellen der Aufgabe					
5.4.	<u>Durchführen:</u>					
5.4.1.	Fallauswahl	im Forum		ca. 5 Min		TN entscheiden sich unter Moderation des TR für einen Fall
5.4.2.	Systemische Fallaufstellung	Systemische Aufstellung mit den TN im Raum	Vgl. Punkt 5.5.	ca. 30 Min	Aufstellung im Raum	1. Fallgeber verteilt Rollen aus dem Konfliktfall 2. Fallgeber wechselt in Beobachter- Rolle 3. TR führt mit systemischen Fragen durch den Fall, d.h. z.B. spricht aktiv die Rollen an 4. TR holt etappen-/stellenweise durch systemische Fragen den Fallgeber aus der Beobachter-Rolle und bringt ihn auf die META-Ebene des Falles (nicht auf Rollenebene!) und schaut sich gezielt einzelne Situationen an & reflektiert diese an dieser Stelle im Fall & geht angeleitet wieder in die Beobachterrolle zurück
5.5.	<u>Aufarbeitung:</u>					
5.5.1.	1. Auf persönlicher Ebene: Welche Emotionen kamen auf?	im Forum		ca. 5 Min		Erste Eindrücke & Impulse, schnelle Runde

5.5.2.	2. Aus Sicht des Fallgebers: Wie lief der Prozess ab?, d.h. Was hat der Fallgeber konkret beobachtet? Was wurde bewusst, sichtbar? Ggf.: Nächste Schritte zur Konfliktlösung? Was bedeutet das für Ihren beruflichen Alltag? Worauf werden Sie künftig konkret achten?	im Forum	aktiv zuhören / beobachten / wertfrei beschreiben / Perspektiven verschiedener Konfliktpartner:innen einnehmen / persönliche Erlebens- & Verhaltensmuster / META-Ebene einnehmen & Handlungsoptionen entwickeln / Konzept der "Negativ Spirale" anwenden	ca. 15 Min.		Rückfragen des TR zur Negativ Spirale, um Verbindung zwischen eingeführten Modell und dem Fall herzustellen
5.5.3.	2. Aus Sicht der Beteiligten, d.h. aus übernommenen Rolle: Wie lief der Prozess ab? Was wurde bewusst sichtbar? Hypothesen: Worum geht es wirklich? Ggf.: Ideen für nächste Schritte zur Konfliktlösung? Was bedeutet das für Ihren beruflichen Alltag?	im Forum	aktiv zuhören / beobachten / wertfrei beschreiben / Perspektiven verschiedener Konfliktpartner:innen einnehmen / persönliche Erlebens- & Verhaltensmuster / META-Ebene einnehmen & Handlungsoptionen entwickeln / Konzept der "Negativ Spirale" anwenden	ca. 15 Min		Außerdem seitens des Trainers: Rückfragen zur Negativ Spirale Ggfs. gibt es mehr TN als Rollen, diese werden als Beobachter in die Reflexion einbezogen (vgl. Punkt 5.5.4.)
5.5.4.	3. Aus Sicht der weiteren Beobachter: Wie lief der Prozess ab? Was wurde sichtbar? Hypothesen: Worum ging es in dem Fall wirklich? Ggf.: Ideen für nächste Schritte zur Konfliktlösung? Was bedeutet das für Ihren beruflichen Alltag?	im Forum	aktiv zuhören / beobachten / wertfrei beschreiben / Perspektiven verschiedener Konfliktpartner:innen einnehmen / persönliche Erlebens- & Verhaltensmuster / META-Ebene einnehmen & Handlungsoptionen entwickeln / Konzept der "Negativ Spirale" anwenden			Außerdem seitens des Trainers: Rückfragen zur Negativ Spirale

5.5.5.	Wissensimpuls zur Balance der Ebenen Selbstmanagement & Beziehungsmanagement inkl. Raum für Diskussion & Fragen zu den bisherigen Reflexionsergebnissen, d.h. Welche Erkenntnisse kommen neu hinzu?	TR stellt anhand eines hangemalten Plakates das Konzept zur Balance aus Selbst- & Beziehungsmanagement im Forum vor & knüpft dabei unmittelbar an die Äußerungen & Diskussion der TN aus den vorherigen Schritten an	TN können Konflikte anhand des Konzeptes zur Balance aus Selbst- & Beziehungsmanagement verorten & beschreiben, dazu das eigenen Verhalten reflektieren, neue Handlungsoptionen für das weitere persönliche Verhalten ableiten	ca. 5 Min	Plakat	Modell nach F. Glasl Rückfragen des TR zum Bild "Waage" - Selbstmanagement & Beziehungsmanagement
5.6.	Integration: Raum für persönliche Notizen	Notizen im Solo	TN können für sich Erkenntnisse bewusst ableiten & beschreiben	ca. 5 Min		
6. Fallbearbeitung: Kollegiale Beratung						
				Mittagspause gegen 11:50 Uhr von 30 Min.		
6.0.	Kurzes Ankommen: Wie geht es? Wo stehen Sie im Prozess gerade? Gibt es Fragen?	im Forum	TN können ihre aktuellen Bedürfnisse beschreiben	ca. 5 Min.		Daniel Aufmerksamkeit sammeln
6.1.	<u>Übergang:</u> Anknüpfen an bisheriges nun konkretes Instrument für beruflichen Alltag			ca. 20 Min		
6.2.	<u>Aufmerksamkeit richten:</u> Frage: Welchen konkreten Instrumenten zur Konfliktlösung nutzen Sie bisher?, Wie sind Ihrer Erfahrungen damit? Welche Instrumenten kennen Sie außerdem?					
6.3.	<u>Einkleiden:</u> Vorstellen der Aufgabe				Arbeitspapier Kollegiale Beratung	Austeilen und vorstellen des Arbeitspapiers

6.4.	<u>Durchführen:</u>								
6.4.1.	Fallauswahl		im Forum			ca. 5 Min			TN entscheiden sich unter Moderation des TP für einen Fall; vgl. Schritt 5.4.1.
6.4.2.	Moderation durch Trainer:in oder TN		Ablauf gemäß dem Konzept zur Kollegialen Fallberatung insg. Sechs Schritte	TN können die Kollegialen Fallberatung als Instrument nutzen		ca. 40 Min	Arbeitspapier Kollegiale Beratung		Ein Trainer nimmt teil, um Anregungen zu geben. Der andere moderiert den Prozess oder geht in eine Beobachter-Rolle
6.5.	<u>Aufarbeitung</u>					ca. 30 Min.			
	1. Zum Fall: Welche Emotionen kamen auf?		im Forum						
	2. Zum Fall: Welche Verbindungen gab es in dem Fall zur Negativ Spirale & zum Konzept "Selbst- & Beziehungsmanagement?"		im Forum						
	3. Instrument: Welche Erkenntnisse gab es zum Instrument?		im Forum	TN können die Kollegialen Fallberatung als Instrument nutzen					
	4. Instrument: Was bedeutet das für Ihren beruflichen Alltag? Wie dort nutzen?		im Forum						
6.6.	<u>Integration:</u> Raum für persönliche Notizen insb. zur Kollegialen Beratung		Notizen im Solo	TN können für sich Erkenntnisse bewusst ableiten & beschreiben		ca. 5 Min			
Kurze Pause gegen 14:00 Uhr von max. 10 Min.									

Abschlussrunde						
8. Abschlussrunde - Integration der Erlebnisse			14:10 Uhr		Daniel	
8.1.	Ernte - Transfer: Bitte im Duo austauschen und auf Karten schreiben Ergebnisse im Forum vorstellen	bewusster Transfer von Erkenntnissen des Tages in Bezug auf vier angebotene Dimensionen	TN können für sich Erkenntnisse bewusst ableiten	ca. 30 Min.	Plakat & Karten	Auswertungsinstrument "Was haben wir geerntet?" mit vier Dimensionen in einer Art Koordinatensystem mit vier Quadranten: - Individuell - in Bezug auf mein Team - wir gemeinsam - in Bezug auf FK-Team
8.2.	Feedback durch TN an TrainerInnen		TN können Feedback geben	ca. 10 Min		Was geben Sie uns mit auf den Weg?
8.3.	Ausblick auf das folgende Einzelcoaching			ca. 10 Min		
Ende ca. 15 Uhr						

Anhang D

FK-Training - Einzelcoaching					
Kunde:					
Titel:	Fähigkeit zur Konfliktlösung weiterentwickeln				
Zeiten:	Individuelle Termine ca. 1 Woche nach dem Training am 24.11.2023				
TN:	Individuelle Termine / insgesamt vier Einzel-Coachings				
Ziele:	Förderung des Transfers der Erkenntnisse in den beruflichen Alltag Erweiterung der Handlungsoptionen in Bezug auf die Fähigkeit zur Lösung von Konflikten Definition eines konkreten Lernziels einschl. der Umsetzungsschritte				
Sonstiges:	Online-Konferenz via MS-TEAMS				
Schritt	Aktivitäten	ca. Dauer	ca. Zeiten	Material	Anmerkungen
1. Raum vorbereiten & Begrüßung					
1.0.	Raum vorbereiten			MS-TEAMS MIRO-Board	MS_Teams; Einstellungen prüfen; ggf. MIRO Board zum Prozess Dort nochmal Doku hochladen
1.1.	Begrüßung & Willkommen heißen	ca. 5 Min			
1.2.	Fragen zu Bild, Ton & Chat				
1.3.	Austausch des MIRO-Links			MIRO-Link	via Chat bzw. via Email
2. Einstieg					
2.1.	Coachee abholen zum Programm: - Startseite & Agenda - Anknüpfung an Training - Worum geht es heute? - Ablauf vorstellen - Zeitrahmen vorstellen	ca. 10 Min		MIRO-Board	
2.2.	Erwartungen klären				
2.3.	Konzept vorstellen				Statt sich an Problemen der Vergangenheit zu orientieren, geht es darum, den Fokus auf persönliche Ressourcen und Zukunftsbilder zu richten; Wir schauen auf das, was bereits funktioniert und auf das, was Sie weiterentwickeln können. Also keine Defizitorientierung, sondern konkrete & individuelle Entwicklungspotentiale & -schritte, die Sie persönlich bei Ihrer Umsetzung Ihrer Lernziele im beruflichen Alltag unterstützen können.
2.4.	Coachee bewusste Beispiele finden lassen: Wo war es bereits einmal hilfreich, das Positive oder das was gut funktioniert, auch bewusst zu erkennen und als Basis zu nutzen?				Logik erklären Bereitschaft beim Coachee fördern sich darauf einzulassen; abhängig von der Vorerfahrung des Coachee
2.5.	Welche Fragen seitens des Coachee gibt es? Weiterer Bedarf zur Orientierung				

Die fünf Schritte der "Erweiterten wertschätzende Befragung"					
Schritt 1: Anknüpfen an Training - Situation					
1.1.	Anknüpfen an Training, Situation in Erinnerung rufen	ca. 10 Min		MIRO-Board	Wenn Sie an das Training denken: An was erinnern Sie sich heute (z.B. Ablauf, Emotionen, Erlebnisse, Highlights...?)?
1.2.	In Anknüpfung an den Transfer			MIRO-Board	Was waren für Sie wichtige Aspekte beim Abschluss & Transfer? Was ist aus heutiger Sicht wichtig?
Schritt 2: Erkunden - Erkunden & wertschätzen, was bereits da ist					
a)	In Bezug auf die persönliche Fähigkeit zur Konfliktlösung	ca. 15 Min			
2.1.	Ich bitte Sie, dass Sie sich an berufliche erfolgreiche Situationen zu erinnern, in denen Sie Konflikt gut lösen konnten.			MIRO-Board	Was waren das für Situationen? / Erzählen lassen (malen, Symbole?)
2.2.	Was funktioniert da bereits gut?				
2.3.	Was waren die Gründe dafür?				
2.4.	Welche Ihrer Stärken haben Sie dabei genutzt?				
2.5.	Wie ist es Ihnen dabei ergangen?				
2.6.	Welche Auswirkungen hatte Ihr Handeln & Verhalten auf andere?				Beteiligte Personen, Team usw.
b)	Raum für Notizen lassen			Miro aktiv nutzen lassen	
c)	Selbsteinschätzung			Vorlage und Chat	Selbsteinschätzung zu Kompetenzen zum zweiten mal durch führen / Chat nutzen
Schritt 3: Träumen - Visionieren, wie es in der Zukunft sein könnte					
a)	In Bezug auf die persönliche Fähigkeit zur Konfliktlösung	ca. 15 Min.		MIRO-Board	
3.1.	Wohin möchten Sie sich entwickeln? / Was möchten Sie künftig können?				
3.2.	Angenommen Sie können mit Ihrer weiterentwickelten Kompetenz Superkräfte entwickeln:				
3.2.1.	Was wird dadurch für Sie als Führungskraft möglich sein?				
3.2.2.	Wer wird davon noch profitieren?				
3.2.3.	Was wird sich alles geändert haben?				
3.3.	Wenn Sie aus der Zukunft zurückschauen könnten: Welche Änderungen und Schritte, die Sie in Bezug auf die Weiterentwicklung Ihrer Fähigkeit zur Konfliktlösung unternommen haben, waren die wichtigsten gewesen?				
b)	Raum für Notizen lassen			Miro aktiv nutzen lassen	

Schritt 4: Gestalten - Vereinbaren, was sein soll					
a)	In Bezug auf die persönliche Fähigkeit zur Konfliktlösung	ca. 15 Min.			
4.1.	Welche Ihrer Änderungen und Schritte gefallen Ihnen besonders gut?			Miro aktiv nutzen lassen	
4.2.	Und warum?				
4.3.	Welche wären aus Ihrer Sicht die besten drei Entwicklungsschritte, die Sie angehen könnten?				
4.4.	Wenn Sie nur einen oder zwei Schritte als Priorität umsetzen könnten, welchen würden Sie angehen?				
4.5.	Welche wären mittel- oder langfristig geeignet?				
4.6.	Was verändert sich in Ihrem Arbeitsalltag, wenn Sie diese Schritte angehen?				
b)	Raum für Notizen lassen		Miro aktiv nutzen lassen		
Schritt 5: Konkrete Maßnahmen ableiten, erste Schritte und Umsetzung planen					
a)	In Bezug auf konkrete (Lernziele &) Weiterentwicklungsschritte	ca. 20 Min.			
5.1.	Welche konkreten Ziele & Entwicklungsschritte werden Sie jetzt angehen?			Vorlage "Mein Lernprozess" / MIRO	Vorlage im Chat und auf Miro Board zur Verfügung stellen
5.2.	Wie gehen Sie dieses an?			Vorlage "Mein Lernprozess" / MIRO	Vorlage im Chat und auf Miro Board zur Verfügung stellen
5.3.	Bis wann?			Vorlage "Mein Lernprozess" / MIRO	Vorlage im Chat und auf Miro Board zur Verfügung stellen
5.4.	Woran werden Sie den Erfolg messen?			Vorlage "Mein Lernprozess" / MIRO	Vorlage im Chat und auf Miro Board zur Verfügung stellen
5.5.	Welche Ressource benötigen Sie dafür?				Wer oder was kann mich dabei unterstützen?
5.6.	Woran werden Sie, ihre Kollgen und MitarbeiterInnen erkennen können, dass Sie in Ihrer Weiterentwicklung erfolgreich sind?				
5.7.	Welche Schwierigkeiten könnten auftreten und wie werde ich darauf reagieren?			Vorlage Hindernisse / MIRO	Vorlage im Chat und auf Miro Board zur Verfügung stellen
b)	Raum für Notizen lassen		Miro aktiv nutzen lassen		

Abschluss - Check Out					
4.	Check out:	ca. 5 Min			
4.1.	Wie geht es Ihnen?				
4.2.	Ist was offengeblieben?				
4.3.	Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen?				
4.4.	Brauchen Sie aktuell noch etwas von mir?				
4.5.	Ausblick auf Abschlussinterview-Termin				
Ende nach ca. 90 / 95 Minuten					

Anhang E

Interviewleitfaden zum Einstiegsinterview
1. Einstieg
Begrüßen & Small Talk zum Ankommen und Atmosphäre schaffen • Per Du oder Sie?
Vielen Dank für Ihre Bereitschaft am Interview teilzunehmen
Ich hatte Ihnen im Vorfeld die Teilnehmer:innen-Information & Einverständniserklärung zugesandt. Haben Sie Fragen dazu?
Bevor wir gleich starten, möchte ich noch klären, ob das Bild und der Ton hier in der Konferenz für Sie gut funktionieren?
Wir werden nachher kurz den Chat nutzen. Können Sie lesen, was ich schreibe – „Herzlich willkommen“?
Haben Sie sonst noch Fragen?
Dann beginne ich jetzt mit der Aufzeichnung und Transkription unseres weiteren Gespräches.
2. Teil 1: zum Führungskräfte-Training
Bitte denken Sie an Ihre bisherigen Führungskräfte-Trainings zurück. Woran können Sie sich erinnern, was sind Ihre Eindrücke? <u>Ergänzende Fragen</u>, je nach Bedarf, um den Prozess zu unterstützen: ○ Was haben Sie für eine Erinnerung an die Trainer:innen? ○ Was haben Sie für eine Erinnerung an die Gruppe? ○ Um welche Themen und Kompetenzen ging es? ○ Können Sie sich an spezielle Aufgaben oder Inhalte erinnern? ○ Was lösen die Erinnerungen bei Ihnen aus?
Gab es irgendeine Anleitung, Begleitung oder sonstige Handlungsempfehlung, die Ihnen zur Umsetzung der Inhalte aus dem Training an die Hand gegeben wurden? <u>Ergänzende Fragen</u>, je nach Bedarf, um den Prozess zu unterstützen: ○ Was ist für Sie bei der Umsetzung wichtig gewesen?
Nach einem Training möchte man das Gelernte im beruflichen Alltag anwenden. Wie ist es Ihnen im Anschluss an das Training gelungen, Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Training im beruflichen Alltag umzusetzen? <u>Ergänzende Fragen</u>, je nach Bedarf, um den Prozess zu unterstützen: ○ An welche Erkenntnisse können Sie sich erinnern? ○ Was lösen die Erinnerungen bei Ihnen aus?

3. Teil 2: zum Einzelcoaching

Nach dem wir gerade über Ihre Erfahrungen mit bisherigen Führungskräfte-Trainings gesprochen haben, möchte ich mich nun mit Ihnen über Ihre Erfahrungen mit Einzel-Coachings unterhalten.

Haben Sie in Ihrer Funktion als Führungskraft bereits Erfahrungen mit Einzel-Coachings sammeln können?

Wenn ja:

Können Sie sich an die Anlässe für Ihre Einzel-Coaching erinnern? Und um welche Thematik ging es da?

Ergänzende Fragen, je nach Bedarf, um den Prozess zu unterstützen:

- Hatten Sie die Initiative zu diesem EC ergriffen oder kam der Vorschlag von einer anderen Person, wie z.B. Ihrer Führungskraft?

Welche Ziele wurden mit dem Coaching verfolgt?

Ergänzende Fragen, je nach Bedarf, um den Prozess zu unterstützen:

- Passten diese Ziele zu Ihren Vorstellungen?

Inwiefern war das Einzel-Coaching für Sie hilfreich, um die bearbeiteten Themen in Ihrem beruflichen Alltag als Führungskraft umzusetzen?

Ergänzende Fragen, je nach Bedarf, um den Prozess zu unterstützen:

- Welche Wirkung hat das Coaching in Ihrem Arbeitskontext erzielt?
- An welchen Stellen war das Einzel-Coaching für Sie nützlich, um spätere berufliche Herausforderungen zu bewältigen?

Okay, bevor wir nun zur Selbsteinschätzung kommen, frage ich Sie, ob Sie noch irgendetwas zu unserem bisherigen Gespräch ergänzen möchten.

4. Teil 3: Selbsteinschätzung Kompetenzen

Unser Führungskräfte-Training am 24.11.23 trägt den Titel „Fähigkeit zur Konfliktlösung weiterentwickeln“.

Vor diesem Hintergrund bitte ich Sie nun um eine kurze Selbsteinschätzung Ihrer aktuellen Kompetenzen in Bezug auf Konfliktfähigkeit.

Bitte erinnern Sie sich dafür an Konfliktsituationen, die Sie in Ihrer Funktion als Führungskraft in Ihrem beruflichen Umfeld erlebt haben.

Wie konnten bzw. können Sie heute die folgenden Kompetenzen in Konfliktsituationen persönlich nutzen bzw. anwenden? -> WIEDERHOLEN

Dazu schreibe ich Ihnen fünf einzelne Fragen in den Chat, die Sie bitte für sich mit ... bewerten.

Also starten wir mit der ersten Frage ...

Nr.	Ich kann ...	Überhaupt nicht	Etwas	Gut	exzellent
1.	... in Konfliktsituationen aktiv zuhören				
2.	... Konflikte durch meine Beobachtungen erkennen				
3.	... Konflikte auf der Basis meiner Beobachtungen wertfrei beschreiben,				
4.	... die Perspektiven verschiedener Konfliktpartner:innen einnehmen				
5.	... meine Erlebens- & Verhaltensmuster in Konfliktsituationen beobachten, erkennen & reflektieren				
6.	... Konflikte in der Konfliktsituation aus der META-Ebene beschreiben & daraus neue Handlungsoptionen zur Konfliktlösung entwickeln				
7.	... Konflikte nach der Konfliktsituation aus der META-Ebene beschreiben & daraus neue Handlungsoptionen zur Konfliktlösung entwickeln				
5. Abschluss des Interviews					
Abschließend bitte ich Sie noch um die folgenden Angaben zu Ihrer Person. • Wie alt sind Sie bitte? • Ordnen Sie sich bzgl. Ihres Geschlechtes als weiblich, männlich oder divers ein? • Seit wie vielen Jahren sind Sie Führungskraft? (d.h. seit wie vielen Jahren führen Sie Mitarbeiter:innen?)					
Bedanken für das Gespräch und Hinweis auf das Führungskräfte-Training am 24.11.23 als nächsten Schritt und die gleich folgende Terminvereinbarung zum Abschlussgespräch für den Zeitraum 5 -12. Januar 2024.					
6. Ende					
Aufzeichnung beenden					
Terminvereinbarung: Das Abschlussinterview soll ca. vier Wochen nach dem Einzelcoaching stattfinden. Der zeitliche Umfang beträgt ca. 30 bis 45 Min. Wann würde es Ihnen passen?					
Meeting beenden					
Download und speichern der Aufzeichnung sowie der Transkription					
Outlook-Einladung mit Link zum Abschlussinterview versenden					

Anhang F

Interviewleitfaden zum Abschlussinterview
1. Einstieg
Begrüßen
Vielen Dank für Deine Bereitschaft, heute am Abschlussinterview teilzunehmen. Das Abschlussinterview ist unser letzter gemeinsamer Termin, in dem wir über die Wirkung des Einzel-Coachings sprechen.
Bitte antworte auf die folgenden Fragen so, wie es für Dich, Dein Erleben und Handeln zutrifft. Es gibt hier also wieder kein „richtig“ oder „falsch“.
Bevor wir gleich mit dem Interview starten, hast Du vorab noch Fragen dazu?
Dann beginnen wir nun mit dem Gespräch und ich starte die Aufzeichnung und die Transkription.
--
2. Einfluss des EC auf die Entwicklung der Kompetenzen
<u>Einbettung:</u> Am ... haben wir beide ein ca. 90 minutiges Einzelcoaching im Anschluss an das Führungskräfte-Training zum Thema „Fähigkeiten zur Konfliktlösung weiterentwickeln“ durchgeführt. Dabei hattest Du Dir im EC ... als persönliches Lernthema zur Umsetzung vorgenommen. Im Folgenden möchte ich nun mit Dir darüber sprechen, welche Wirkungen dieses EC auf Deine Entwicklung von Kompetenzen zum Umgang mit und Lösen von Konflikten hat. <u>Einstiegsfrage:</u> Welche Erinnerungen hast Du an das EC und welche Eindrücke sind Dir heute in Erinnerung? <u>Ergänzende Fragen</u>, je nach Bedarf, um den Prozess zu unterstützen: ○ Welchen Beitrag hat das EC für Dich geleistet, um Deine Erfahrungen aus dem Training zu klären oder zu vertiefen? ○ Wie bzw. durch was hat Dich das EC bei der Ableitung Deines persönlichen Lernthemas unterstützt? ○ Wie hast Du das EC in Bezug auf Deine Kompetenzentwicklung erlebt? ▪ Was war da für Dich hilfreich? / Was nicht? ○ Was hat sich für Dich in Bezug auf Deine Kompetenzen und Fähigkeiten zur Konfliktlösung gegenüber dem Führungskräfte-Training durch das EC geändert? ▪ Was ist durch das EC möglich geworden? ▪ Was hat sich weiterentwickelt? ○ Hat das EC auch irritiert oder Verunsicherung ausgelöst? Wodurch? Welche? <u>Einbettung:</u> Seit dem EC sind inzwischen ca. vier/fünf Wochen vergangen. Sicherlich wirst Du in dieser Zeit wieder Konflikte als Führungskraft bei Deiner Arbeit erlebt haben.

Bitte erinnere Dich mal an eine **Konfliktsituation**, die **im Nachgang** des Einzel-Coachings aufgetreten ist und Dich als Führungskraft in Anspruch genommen bzw. beschäftigt hat. (ggfs. zweite Situation, wenn sehr unterschiedlich)

Einstiegsfrage:

Welche konkrete Handlungen bzw. Schritte zur Konfliktlösungen hast Du gesetzt bzw. vorgenommen?

Ergänzende Fragen, je nach Bedarf, um den Prozess zu unterstützen:

- Welche Strategien hast Du genutzt, um den Konflikt zu lösen?
- Wie hast Du Deine Erkenntnisse aus dem EC in diesem Fall nutzen können?
 - Wie hast Du Sie angewandt?
- Wie hast Du Dich selbst in dieser Konflikt Situation erlebt?
 - An welche Deiner Gedanken und Gefühle kannst Du Dich erinnern?
- Wie hast Du die anderen Beteiligten in dieser Konflikt Situation erlebt?
- Wenn Du Dich in die Perspektive der Konfliktpartner:innen versetzt, wie denkst Du haben sie Dich erlebt?
- Wie wäre es aus Deiner Sicht ohne dem Einzel-Coaching gelaufen? Welche Unterschiede wären vermutlich aufgetreten?

Einbettung:

Wir haben gerade über konkrete Konfliktsituation nach dem Einzel-Coaching gesprochen.

Im nächsten Schritt möchte ich von diesem Einzelfall weg und mit Dir auf eine **allgemeinere Ebene** schauen.

Einstiegsfrage:

Welche Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf die Lösung von Konflikten stehen Dir jetzt zur Verfügung, die Du vorher nicht zur Verfügung hattest?

Ergänzende Fragen, je nach Bedarf, um den Prozess zu unterstützen:

- Gibt es (frühere) Strategien, die Du jetzt nicht mehr verwendest?
- Wenn Du jetzt Deine Gedanken und Gefühlen (Befinden) in Konfliktsituation beobachtest, was hat sich jetzt verändert? (*Emotionales Erleben*)
- Welchen Eindruck hast Du davon, wie Deine Mitarbeiter:innen oder Kolleg:innen Dich jetzt in Konflikten erleben? (*Soziales Erleben*)

Einbettung:

Wir haben bisher ausschließlich über Konfliktsituationen in Deinem beruflichen Alltag als Führungskraft gesprochen.

Einstiegsfrage:

Auf welche **anderen Situation** Deines Führungsalltags kannst Du diese bzw. Deine neuen Handlungsmöglichkeiten außerdem übertragen?

3. Teil 3: Selbsteinschätzung Kompetenzen

Unser Führungskräfte-Training am 24.11.23 trug den Titel „Fähigkeit zur Konfliktlösung weiterentwickeln“. Im anschließenden Einzel-Coaching ging es darum, die Erkenntnisse aus dem Training zu vertiefen und insbesondere deren Anwendung im Alltag zu unterstützen.

Vor diesem Hintergrund bitte ich Dich nun um eine abschließende Selbsteinschätzung Deiner aktuellen Kompetenzen in Bezug auf Konfliktfähigkeit.

Bitte erinnern Sie sich dafür an Konfliktsituationen, die Du in Deiner Funktion als Führungskraft in Deinem beruflichen Umfeld derzeit erlebst.

Wie kannst Du heute die folgenden Kompetenzen in Konfliktsituationen persönlich nutzen bzw. anwenden?

Nr.	Ich kann ...	Überhaupt nicht	Etwas	Gut	exzellent
1.	... in Konfliktsituationen aktiv zuhören				
2.	... Konflikte durch meine Beobachtungen erkennen				
3.	... Konflikte auf der Basis meiner Beobachtungen wertfrei beschreiben,				
4.	... die Perspektiven verschiedener Konfliktpartner:innen einnehmen				
5.	... meine Erlebens- & Verhaltensmuster in Konfliktsituationen beobachten, erkennen & reflektieren				
6.	... Konflikte in der Konfliktsituation aus der META-Ebene beschreiben & daraus neue Handlungsoptionen zur Konfliktlösung entwickeln				
7.	... Konflikte nach der Konfliktsituation aus der META-Ebene beschreiben & daraus neue Handlungsoptionen zur Konfliktlösung entwickeln				
8a.	... Konflikte in der „Negativspirale“ verorten und beschreiben				
8b.	... vor diesem Hintergrund das eigene Verhalten reflektieren				
8c.	... der Konfliktsituation angemessene Handlungen setzen				
9a.	Konflikte anhand der „Balance zwischen Selbst- &				

	<u>Beziehungsmanagement</u> verorten und beschreiben				
9b.	... vor diesem Hintergrund das eigenen Verhalten reflektieren				
9c.	... neue Handlungsoptionen für das weitere persönliche Verhalten ableiten				
10.	... die „Kollegiale Fallberatung“ als Instrument nutzen				

4. Abschluss des Interviews

Vielen Dank für Deine Selbsteinschätzung!

Und damit kommen wir nun auch zum Abschluss des Interviews. Dazu habe ich bitte die folgende Frage an Dich:

Du hast nun ein Konzept aus einem Führungskräfte-Training und einem Einzel-Coaching erlebt. Wenn Du jetzt von oben nochmal drauf schaust, wie hast Du das Vorgehen erlebt?

Ergänzende Fragen, je nach Bedarf, um den Prozess zu unterstützen:

- Wo sollte aus Deiner Sicht noch etwas ergänzt werden?
- Wo könnte aus Deiner Sicht vielleicht weniger sein?
- Welche ergänzende Vorschläge hast Du?

Vielen Dank!

Möchten Du noch etwas zu unserem heutigen Gespräch ergänzen?

Bedanken für das Gespräch

5. Ende

Aufzeichnung beenden

Meeting beenden

Download und speichern der Aufzeichnung sowie der Transkription