



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Coaching-Ansätze zur Förderung transformationaler Führung.

verfasst von | submitted by

Julian Gyula Lebhaft

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

Master of Arts (MA)

Wien | Vienna, 2025

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

UA 066 848

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree pro-
gramme as it appears on the student record
sheet:

Masterstudium Bildungswissenschaft

Betreut von | Supervisor:

Dominik Froehlich Privatdoz. BSc (WU) MSc PhD

Danksagung

Zuallererst möchte ich mich bei meinen Freund*innen bedanken, die mir in herausfordernden Zeiten zur Seite standen, mich ausgehalten und mich immer ermutigt haben weiterzumachen. Dann möchte ich mich bei meiner Familie bedanken, die mir gezeigt hat, dass man mit Vertrauen in sich selbst und gegenseitiger Unterstützung alles schaffen kann.

Ich möchte mich bei allen Coaches und Führungskräften bedanken, die bereit waren, an einem Interview teilzunehmen und dabei wertvolle Einblicke in ihre berufliche Praxis ermöglicht haben und die ein so wichtiger Teil dieser Arbeit sind.

Abschließend möchte ich mich herzlich bei meinem Betreuer bedanken, der sich dazu bereit erklärt hat, meine externe Masterarbeit zu betreuen, obwohl dies keineswegs selbstverständlich war. Er gab mir nicht nur die Möglichkeit, in einem Themenfeld zu forschen, das mich wirklich interessiert, sondern stand mir auch bei Bedarf jederzeit mit fachlichem Rat und Unterstützung zur Seite.

Dankeschön, ohne euch wäre das nicht möglich gewesen.

Abstract (Deutsch)

Der Umgang mit Veränderungen wird für Führungskräfte immer relevanter. Führungskoaching spielt dabei eine zentrale Rolle, da es Führungskräfte in der Bewältigung dieser Veränderungen unterstützt. Die vorliegende Arbeit untersucht evidenzbasiert, welche Coachingansätze – *psychoanalytischer, systemischer, positiv-psychologischer, kognitiv-behavioristischer sowie lösungsorientierter Ansatz* – die Entwicklung einer besonders flexiblen, *transformationalen Führung* fördern können. Darüber hinaus wurde auch der Einfluss auf *transaktionale Führung* betrachtet, die wiederum eine wichtige Grundlage für transformationale Führung darstellen kann.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden sieben qualitative Leitfadeninterviews durchgeführt – mit vier Coaches sowie drei von ihnen gecoachten Führungskräften. Die Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen, dass der systemische Ansatz transaktionale Führung fördern kann und damit eine Basis für transformationale Entwicklung schafft. Der kognitiv-behaviorale Ansatz unterstützt sowohl transformationale als auch transaktionale Führung. Der Goal-Focused-Ansatz wirkt vor allem durch die Förderung von Zielklarheit und stärkt dadurch primär transaktionale Führung. Für das Positiv-psychologische Coaching und den psychoanalytischen Ansatz konnten in der vorliegenden Stichprobe keine belastbaren Ergebnisse generiert werden. Die Ergebnisse leisten einen Beitrag zur wissenschaftlichen Fundierung von Coaching und liefern eine Grundlage für weitere Forschung zu Coachingansätzen und deren Wirkung auf Führung.

Schlagwörter: Führungskräftecoaching, Full Range Leadership, transformationale Führung, transaktionale Führung, Coaching-ansätze, Systemischer Ansatz, Kognitiv-behavioraler Ansatz, zielorientierter Ansatz, lösungsorientierter Ansatz, evidenzbasiertes Coaching

Abstract (Englisch)

Dealing with change is becoming increasingly relevant for managers. Leadership coaching plays a central role in this, as it supports managers in coping with these changes. This study uses evidence-based methods to examine which coaching approaches – psychoanalytical, systemic, positive psychological, cognitive-behavioural and solution-oriented approaches – can promote the development of particularly flexible, transformational leadership. In addition, the influence on transactional leadership was also considered, which in turn can be an important basis for transformational leadership.

To answer the research question, seven qualitative guided interviews were conducted – with four coaches and three managers they coached. The interviews were evaluated using qualitative content analysis.

The results show that the systemic approach can promote transactional leadership and thus create a basis for transformational development. The cognitive-behavioural approach supports both transformational and transactional leadership. The goal-focused approach works primarily by promoting clarity of goals and thus primarily strengthens transactional leadership. No reliable results could be generated for the positive psychology coaching approach and the psychoanalytical approach in the present sample. The results contribute to the scientific foundation of coaching and provide a basis for further research on coaching approaches and their effect on leadership.

Key Words: Leadership coaching, Full Range Leadership, transformational leadership, transactional leadership, coaching approaches, systemic Coaching, Cognitive Coaching , behavior-based approach , goal-focused approach, evidence-based coaching

Inhaltsverzeichnis	
Danksagung	2
Abstract (Deutsch)	3
Abstract (Englisch)	4
1. Einleitung	6
2. Forschungsstand	10
2.1 Coaching.....	10
2.2 Führung.....	15
2.3 Führungsansätze	18
2.4 Coaching Ansätze	25
2.5 Coaching Methoden	35
2.6 Forschungslücke	39
3. Methodik	41
3.1 Methodologie.....	41
3.2 Erhebungsmethode	43
3.3 Auswertungsmethode.....	47
4. Ergebnisse	51
4.1 Falldarstellung.....	51
4.2 Ansatzdarstellung.....	60
5. Diskussion	66
5.1 Beantwortung der Forschungsfrage	66
5.2 Implikationen für zukünftige Coachings	69
6. Fazit	73
Literaturverzeichnis	76
Abbildungsverzeichnis	80
Anhang	81

1. Einleitung

Mit der direkten Führungskraft steht und fällt oft nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen, sondern auch ihre Motivation und die Produktivität, die sie ins Unternehmen einbringen. In vielen Beschreibungen des eigenen Arbeitsplatzes taucht die Führungskraft deshalb als Schlüsselfaktor auf. Fast jeder kennt Beispiele, in denen Freundinnen begeistert von ihrer Führungskraft erzählen, obwohl sie ihren eigentliche Job als wenig erfüllend erleben oder umgekehrt: Die Arbeit macht Spaß, aber das Verhältnis zur Führungskraft sorgt für Frust. Auch für Führungskräfte selbst ist die Situation nicht einfach. Häufig wachsen sie aus einer Fachrolle heraus in die Führungsverantwortung hinein und müssen sich in einem Spannungsfeld zwischen Organisationsverantwortung und Mitarbeiterführung zurechtfinden, dazu kommt dass sie sich dann in einem Umfeld, in dem ehrliches Feedback rar ist. Altbekannte Schwierigkeiten treffen dabei auf neue Herausforderungen.

„Und heutzutage hast du die Situation, dass du eine wirtschaftlich angespannte Situation in Europa hast. Du hast die Corona-Krise zwar schon vorüber, aber du siehst noch ihren Auswirkungen. Wir haben Krieg in Europa. Ja, die Pensionen sind nicht gesichert, also du [Führungskraft] musst da schon relativ stabil sein um einigermaßen durch die Gewässer zu navigieren, vor allem wenn du mit einer Generation konfrontiert bist, die zu Recht sagt, es ist mir ziemlich wurscht, weil ich werde eh nie das kriegen, was du hast.“ (Coach 3)

Die von dem dritten interviewten Coach beschriebenen aktuellen Herausforderungen und der Wandel der Zeit der sowohl Unternehmen als auch deren Führungskräfte betrifft, verlangt nach neuen Lösungen. Führungskräfte sehen sich mit einer immer schneller wandelnden Welt konfrontiert und müssen trotzdem, oder gerade deshalb ihren Führungsaufgaben gerecht werden. Dabei suchen sie nach Lösungen, um mit den veränderten Umständen umgehen zu können (Calasso et al., 2024, S. 203).

Eine Lösung, die sich im Verlauf herauskristallisiert hat, ist das Coaching (Calasso et al., 2024; Schermuly & Graßmann, 2023, S. 203). „Da in diesem Zusammenhang auch die Anforderungen für Führungskräfte enorm gestiegen sind, ist klar, dass hier der Wunsch, sich beraten zu lassen und die eigene Arbeit zu reflektieren, stark angestiegen ist. Das ist nur eine Erklärung für den enormen Anstieg des Beratungsbedarfs, der sich auch in den Wachstumsraten zeigt.“ (Beinicke & Bipp, 2022, S. 180).

Dies zeigt anschaulich die hohen Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, und die Auswirkungen, die dies auf die Nachfrage nach Coaching hat. Immer neuen

Herausforderungen verlangen nach Lösungen gerade im Bereich der Führungskräfte steigt daher der Bedarf an Coaching.

Hierbei soll der Fokus dieser Arbeit auf die Förderung des Aspekts der transformationalen Führung nach Bass & Riggio gelegt werden, (Bass & Riggio, 2006) welche langfristig die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden fördern kann. Dieser Führungsstil zeichnet sich zudem durch besondere Flexibilität aus und kann als Grundlage dienen,) um notwendige Veränderungen zu unterstützen (Niggemeier, 2020, S. 102).

Die öffentliche Meinung zu Coaching ist durchaus zwiegespalten und nicht eindeutig, wie eine offene Frage im Zeitungsblock *Der Standard* deutlich aufgezeigt hat. Die Einschätzungen reichen hier von „notwendig“, „wichtig“ und „essentiell“ bis hin zu „absoluter Humbug“ oder „Geldverschwendung“.

Dies liegt unter anderem daran, dass Coaching häufig keine wissenschaftliche fundierte Grundlage nutzt und manchmal keine nachweisbare Wirkung erzielt und dies auch nicht eindeutig belegen kann (o. A., 2025).

Diese gesteigerte Nachfrage, welche auf eine gesplante gesellschaftliche Meinung trifft, verlangt daher nach einer wissenschaftlichen Untersuchung der in der Praxis verwendeten Ansätze, die im Coaching zur Begleitung von Führungskräften eingesetzt werden. (Stober & Grant, 2006).

Dies ist einerseits wichtig, um Führungskräfte in der Praxis besser dabei zu unterstützen, mit den Herausforderungen, denen sie begegnen, besser umzugehen beispielsweise durch die Vermittlung von transformationaler Führung. Zum anderen trägt es dazu bei, die Wissenschaftlichkeit des Coachings zu steigern sowie dessen Wirksamkeit belegbarer zu machen, damit Coaching vermehrt und weiterhin eingesetzt wird und seine Nützlichkeit nicht in einem diffusen „Vielleicht hilft es“ Verständnis verloren geht.

Hierbei schließe ich mich deutlich an Grant und Stober an die bereits 2006 betonten, dass Coaching immer weiter an Bedeutung gewinnt und es Zeit für eine Untersuchung des *evidence-based coaching* (evidenzbasiertes Coaching) wird. Die wichtigsten wissenschaftlichen Grundlagen dieser Masterarbeit bilden daher das Werk *Evidence Based Coaching* (2006) sowie das *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* von Greif et al. (2018). Auf Basis dieser Werke untersuche ich, wie Coachingansätze tatsächlich in der Praxis verwendet und miteinander

kombiniert werden und welchen Einfluss dies auf Führungskräfte hat mit einem besonderen Fokus auf die Entwicklung der transformationalen Führung.

Die daraus resultierende Forschungsfrage, ist:

“Welche Coaching-Ansätze können entwickelt und verwendet werden, um transformationale Führung zu erlernen und ihre Schwierigkeiten zu überwinden?”

Diese Forschungsfrage teilt sich in 4 zu Beantwortenden Teilfragen auf.

1. Welche Ansätze haben welche Wirkung auf das Coaching der Führungskraft?
2. Welche Ansätze haben welche Wirkung auf transformationales Führen?
 - 2.1 Welche Ansätze fördern die transaktionalen Aspekte, auf denen transformationales Führen aufbauen kann?
3. Welche Coachings können daraus empfohlen werden?

Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt anhand von Expert*innen Interviews mit Coaches sowie jeweils einer von ihnen gecoachten Führungskraft. Die erhobenen Daten werden in den bereits bestehenden wissenschaftlichen Kontext eingeordnet werden. Es werden also die Coachings in ihrer Gesamtheit untersucht – zum einen hinsichtlich der verwendeten Ansätze, zum anderen mit Blick auf die in den speziellen eingesetzten Methoden.

Insbesondere wird dabei untersucht, welche dieser Ansätze und Methoden im Hinblick auf transformationale Führung wirksam sind. Ein besonderes Augenmerk liegt darauf, wie verschiedenen Ansätze kombiniert werden, also den „Brillen“, mit der der Coach arbeitet, sowie den konkret eingesetzten Methoden, die zusammen ein spezifisches Coaching bilden.

Die Unterscheidung und systematische Betrachtung der Ansätze bieten die Möglichkeit, Coachings, die aufgrund individueller Gestaltung und Vorgehensweise oft nur schwer miteinander vergleichbar sind, systematisch zu analysieren. Am Ende soll diese Arbeit aufzeigen, welche Auswirkungen unterschiedliche Coachingansätze sowie verschiedene Methoden haben. Daraus ergibt sich ein Ausblick, welche Kombinationen von Ansätzen und Methoden „sinnvoll“ sind und in der Praxis funktionieren, wobei ein ganz klarer Fokus auf die Untersuchung der zugrunde liegenden Ansätze gelegt wird.

Im folgenden Kapitel werden zunächst grundlegende Definitionen und theoretische Konzepte dargestellt, um einen theoretischen Überbau zu schaffen. Kapitel 3 erläutert anschließend die methodologische Herangehensweise auf Basis der Grundlagen des *evidence-based coaching*. Darüber hinaus wird die qualitative Erhebungsmethode der leitfadengestützten Interviews sowie die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz dargelegt und begründet.

In Kapitel vier werden zunächst die einzelnen Fälle im Detail dargestellt, um anschließend die unterschiedlich verwendeten Ansätze zu analysieren.

Im Diskussionsteil, wird die Forschungsfrage in Bezug auf ihre Teilaspekte beantwortet, sowie im theoretischen Kontext analysiert und diskutiert. Darüber hinaus werden mögliche Erklärungen für die Ergebnisse gegeben. Es folgt eine kritische Reflexion der Masterarbeit, in der Limitationen der Forschung aufgezeigt und diskutiert werden. Abschließend wird ein Gesamtfazit gezogen. Es werden konkrete Antworten auf die Forschungsfrage gegeben, welche Coachingsansätze in welchem Kontext wie angewendet werden können.

2. Forschungsstand

Im Folgenden werden Coaching und Führung erläutert und definiert. Darüber hinaus wird der besondere Zusammenhang dargestellt, der Coaching und Führung miteinander verbindet. Anschließend wird das Führungskonzept *Full Range Leadership* vorgestellt sowie die Führungsstile der transformationalen Führung, der transaktionalen Führung und der laissez-faire-Führung beschrieben. Im Anschluss daran werden die untersuchten Coaching-Ansätze dargestellt.

2.1 Coaching

Zur Einleitung in den Theorieteil soll nun der Versuch gestartet werden, Coaching zu definieren. Coaching ist ein vielseitiges Konzept, welches in verschiedenen Kontexten Anwendung findet und dementsprechend sehr verschieden definiert wird, was es schwierig macht, eine einheitliche Definition zu finden (Beinicke & Bipp, 2022, S. 176; Schermuly & Großmann, 2023, S. 204).

Um trotzdem Coaching einzugrenzen, wird Coaching zu ähnlichen Begriffen wie Therapie, Beratung und Training abgegrenzt. Im Gegensatz zu therapeutischen Verfahren wird Coaching nicht bei klinisch relevanten psychischen Störungen angewandt, sondern richtet sich vornehmlich an Personen, die ihre persönliche oder berufliche Entwicklung vorantreiben möchten (Grant & Stober, 2006, S. 2). Im Gegensatz zu Beratung ist bei Coaching die Förderung von Eigenverantwortung und Selbstwahrnehmung essentiell, wodurch Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe und zur Selbstverantwortung verstanden werden kann und Beratung eher als Hilfe durch Anleitung (Greif et al., 2018; Rauen, 2008, S. 3, zitiert nach Riedelbauch, 2011, S. 128). Um Coaching von Trainings abzugrenzen, wird Training als das zielgerichtete Durchführen von Übungen zum Erwerb beziehungsweise der Steigerung neuer spezifischer Kompetenzen und Fertigkeiten bezeichnet (Wirtz, 2017, zitiert nach Beinicke & Bipp, 2022, S. 183). Trainings sind nützlich für das Lernen und zur Gewinnung neuen Wissens während Coachings starke Effekte für Wert und Verhaltensveränderungen erzielen (Felfe & van Dick, 2023, S. 204).

Coaching ist eine maßgeschneiderte Maßnahme, die sehr viel personalisierter und auf die individuellen Bedürfnisse des Klienten zugeschnitten ist. Im Gegensatz zu Trainings zielt es auf einen selbstgesteuerten Lernprozess ab. Allerdings werden Coachings häufig mit Trainings

zusammen angeboten, was durchaus als erfolgreich angesehen wird (Beinicke & Bipp, 2022, S. 183).

Im Gesamten lässt sich sagen, dass Coachings eine sehr breite Anwendung in der Personal- und Organisationsentwicklung finden und sich aus unterschiedlichen Richtungen entwickelt haben, unter anderem aus Beratung und Psychotherapie (Beinicke & Bipp, 2022; Greif et al., 2018, S. 2). Coaching wird als ein etabliertes Instrument, das sowohl in organisationalen Veränderungsprozessen als auch in der Führungskräfteentwicklung Anwendung findet beschrieben (Beinicke & Bipp, 2022, S. 176). Der Zusammenhang Coaching und Leadership Coaching wird später genauer erläutert. Gleichgültig in welchem Kontext man nach einer Definition von Coaching sucht, offenbaren sich eine Vielzahl unterschiedlichster Ergebnisse wenn man versucht den Begriff „Coaching“ dingfest zu machen. (Rauen, 2005, S. 21).

Beinicke & Bipp und Schermuly & Graßmann weisen darauf hin, dass der Begriff "Coach" in Deutschland nicht geschützt ist, wodurch es keine einheitlichen Qualitätsstandards oder Ausbildungsanforderungen gibt (Beinicke & Bipp, 2022; Schermuly & Graßmann, 2023, S. 204). Dies führt dazu, dass unterschiedliche Autoren verschiedene Aspekte in der Definition von Coaching betonen (Rauen, 2005, S. 21). Die Definition von Coaching birgt Einflussbereich sowie wirtschaftliche Macht in sich. Wer Coaching auf eine gewisse Weise definiert, schließt bestimmte Aspekte mit ein oder aus, die je nach Coachingansatz erforderlich sind oder nicht. Durch bestimmtes Definieren erhöht sich somit das Einflussgebiet und es vergrößern sich die Chancen, den eigenen Coaching Ansatz weiter zu bringen (Beck et al. 1980, zitiert nach Greif et al., 2018, S. 2).

Grundsätzlich besteht Konsens darin, dass Coaching als eine Maßnahme verstanden werden kann, die innerhalb einer helfenden Beziehung umgesetzt wird, um die Entwicklung des Gecoachten zu fördern (Stewart, O’Riordan & Palmer, 2008, zitiert nach Riedelbauch, 2011, S. 128–129).

Hier endet die Gemeinsamkeit, auf die sich alle Coaches einigen können, denn Coaching wurde zu einer Art Sammelbegriff für alles, was in Richtung Erwachsenenbildung geht und hinter dem sich sehr verschiedene Ansätze verbergen (Webers, 2015, zitiert nach Möller zitiert nach Beinicke & Bipp, 2022, S. 180; Rauen, 2005, S. 22).

Dies wird unter anderem deutlich ersichtlich im Herausgeberwerk von Grant, in dem er zur Introduktion des Buchs die auch im nächsten Absatz erläuterte offene Coachingdefinition darstellt, welche alle Coachingansätze mit einbezieht aber unspezifisch ist:

Coaching ist eine tendenziell gleichberechtigte Beziehung zwischen Coach*in und Coachee. Hierbei findet ein systematischer Prozess statt, der darauf abzielt selbstgesteuertes Lernen und die persönliche Entwicklung des Coachees zu fördern. Dies findet in einer eher gleichberechtigten Beziehung zwischen Coach*in und Coachee statt, in der ein Fokus in Richtung Lösungen oder lösungsfördernden Prozessen vorherrscht (Stober & Grant, 2006, S. 3).

Im Kapitel zu „*Goal focused approach*“ (zielorientierter Ansatz) Coaching definiert ... als „Coaching ist ein zielgerichteter, lösungsorientierter Prozess, in dem der Coach mit dem Coachee zusammenarbeitet, um mögliche Lösungen zu identifizieren und zu konstruieren, eine Reihe von Zielen und Optionen zu definieren und dann die Entwicklung und Umsetzung von Aktionsplänen zur Erreichung dieser Ziele zu unterstützen“ (Grant, 2006, S. 156).

Hier wird schon ersichtlich wie sich mit dem Fokus auf die Entwicklung und Umsetzung von Aktionsplänen zur Erreichung bestimmter Ziele dieser Definition auf den Goal- Fokused Coaching Ansatz fokussiert wird, während andere Ansätze, die diesen Aspekt nicht beinhalten, ausgeschlossen werden. Bei Coachingdefinitionen muss darauf geachtet werden, dass diese sich meist auf spezielle Coachings fokussieren und dadurch ausschließend wirken können. Dies lässt die Annahme zu, dass unterschiedliche Definitionen eher als Coachingansatz-Definitionen gesehen werden sollten, welche sich gegenseitig ergänzen und keinen ausschließenden Alleinstellungscharakter haben. Es gibt eine Vielzahl an unterschiedlichsten Coachingansätzen, auf die im Kapitel Coachingansätze später noch genauer eingegangen wird. Um Coaching trotzdem spezifischer zu definieren, werden im Folgenden die Definitionen von drei vielzitierten Autoren dargestellt, die keinen Alleingültigkeitsanspruch erheben:

Rauen beschreibt Coaching als einen personenzentrierten Beratungs- und Betreuungsprozess, der sowohl berufliche als auch private Inhalte umfassen kann (2001, S. 64).

Greif wiederum definiert Coaching als eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion zur Unterstützung der persönlichen Weiterentwicklung (2018, S. 59).

„Dazu gehören eine kooperative und egalitäre statt autoritäre Beziehung zwischen Coach und Coachee; ein Fokus auf die Entwicklung von Lösungen und Zielerreichungsprozessen statt ausschließlich auf die Analyse von Problemen;[...] eine Betonung der gemeinsamen Zielsetzung; und die Erkenntnis, dass Coaches zwar über Fachwissen verfügen, um das Lernen durch Coaching zu fördern, aber nicht unbedingt über ein hohes Maß an fachspezifischem Wissen in dem vom Coachee gewählten Lernbereich verfügen müssen. Darüber hinaus wird der Coaching-Prozess als systematischer Prozess angesehen, der in der Regel darauf abzielt, das kontinuierliche selbstgesteuerte Lernen und die persönliche Entwicklung der Coachees zu fördern.“ (Stober & Grant, 2006, S. 3)

Nachdem ein Überblick über Coachingdefinitionen geschaffen wurde, wird nun aus Greif, Grant, und Rauen eine gemeinsame allgemeine Coachingdefinition erstellt, die möglichst keine Ansätze ausschließt. So soll Coaching wie folgt zusammengefasst werden: Coaching ist die gleichberechtigte Unterstützung von Personen durch eine/n Coach*in zur Erreichung ihrer beruflichen oder persönlichen Ziele durch unterschiedlichste Ansätze, welche sich in Hinsicht auf die Lösung bzw. Problemsuche unterscheiden können (Greif 2008, S. 59; Rauen 2001, S.64; Stober & Grant 2006, S.3).

Wie oben bereits dargestellt, ist die Coaching-Landschaft ein weitläufiges und unübersichtliches Feld (Rauen, 2005, S. 21). Deshalb wird in dieser Arbeit der Fokus auf den Autoren Anthony M. Grant et al. gelegt, um eine verlässliche und theoretisch fundierte Grundlage zu schaffen (Hodge, 2016). Unterstützt wird diese Entscheidung unter anderem dadurch, dass Grants Artikel von 2003 der meistzitierte Beitrag im *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* ist und sein Buch von 2006 ebenfalls am häufigsten zitiert wird (Hodge, 2016, S. 98). Diese theoretische Basis wird durch das Herausgeberwerk von Greif (2008) ergänzt, das vor allem im deutschsprachigen Raum viel rezipiert wird. (Beinicke & Bipp, 2022; Rauen, 2005).

Auch in der Darstellung verschiedener Coaching-Ansätze wird versucht, sich hauptsächlich auf die Herausgeberwerke dieser beiden Autoren sowie auf die darin enthaltenen Artikel zu konzentrieren. Ziel ist es, Unklarheiten durch theoretische Widersprüche zu vermeiden und eine klare Grundlage für die Forschung zu schaffen.

Grant ist Vorreiter in Sachen evidence-based coaching. 2003 hat Grant den Begriff evidence-based coaching verwendet, um professionelles Coaching – das auf einer breiten theoretischen Basis fußt – von dem zu unterscheiden, was er als „Pop-Psychology-Coaching“ bezeichnet:

Coaching, das sich auf populärwissenschaftliche Konzepte, einfache psychologische Prinzipien und praktische Strategien stützt, um die persönliche Entwicklung voranzutreiben.

Die Frage, inwiefern in der Praxis eher Pop-Psychology-Coaching oder evidence-based coaching eingesetzt wird, wie gut diese Ansätze funktionieren um transformationale Führung zu fördern und ob bzw. wie sich beide mit einer wissenschaftlichen Grundlage verbinden lassen, wird in dieser Forschungsarbeit untersucht. Ziel ist es, dadurch eine stärkere theoretische und wissenschaftlich fundierte Basis zu schaffen.

In diesem Zusammenhang wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass die Evaluation von Coaching im Spannungsfeld zwischen der Betrachtung von Wirkungen im Einzelfall und der Ableitung allgemeiner Aussagen zur Wirksamkeit steht, wobei sich insbesondere die Übertragung wissenschaftlicher Standards in die betriebliche Praxis als Herausforderung erweist (Greif et al., 2018, S. 5; Riedelbauch 2011, S. 168).

Greif betont, dass Wissenschaftlerinnen aus den Erfahrungen von Coaches Hinweise darauf bekommen können, welche vermeintlich gültigen Theorien stimmen bzw. sich als fälschlich herausstellen sowie Praktikerinnen im Umkehrschluss Hinweise zur Beobachtung und Reflexion in der Praxis bekommen können (Greif et al., 2018, S. 19).

Hierbei schließt sich diese Arbeit an Stober & Grant an, welche betonen, dass es eine theoretische Grundlage ,aus unterschiedlichen Richtungen hier zu einem großen Teil der Psychologie braucht, um empirisch gesicherte Erkenntnisse zu finden. Grant geht im Rahmen des evidence-based coaching davon aus – wie im Methodenteil dieser Arbeit noch genauer ausgeführt wird –, dass Coaching-Ansätze auch dann als theoretisch tragfähig gelten können, wenn sie in der Praxis vielfach positive Rückmeldungen erhalten. Das bedeutet: Wenn viele Praktikerinnen berichten, dass ihre Art des Coachings funktioniert, kann das bereits ein Hinweis auf theoretische Relevanz und Wirksamkeit sein (Stober & Grant, 2006, S. 4–6).

Im folgenden Theorieteil wird zunächst der aktuelle Stand der Führungsforschung dargestellt. Darauf aufbauend erfolgt die Rückführung zum Themenfeld *Coaching*, wobei verschiedene Coachingansätze vorgestellt und in theoretische Kategorien eingeordnet werden. Ziel ist es dabei, aufzuzeigen, in welchem Maße die einzelnen Ansätze theoretisch fundiert sind und inwieweit sie sich in der Praxis als wirksam erweisen.

2.2 Führung

In diesem Abschnitt soll erst Leadership oder im Deutschen Führung definiert werden. Anschließend werden unterschiedliche Ansätze zur Führungsforschung aufgezeigt, um abschließend den in dieser Arbeit verwendeten Full Range Leadership Ansatz zu erläutern. Durch die Faszination, die Führung mit sich bringt, gibt es viele unterschiedliche Ansätze und Modelle. Die aktuelle Forschung zu Führungstheorien und -modellen ist in hohem Maße unübersichtlich und pluralistisch. Es gibt fast so viele Definitionen von Führung, wie es Versuche gibt, um Konzepte zu definieren (Calasso et al., 2024, S. 239; Yukl, 2013, S. 2).

Die Autoren, die oft zitiert werden und auf deren Grundlageviel Führungsforschung basiert, sind Yukl und Bass. Auf Yukl wird sich wegen seiner wichtigen Stellung in Bezug auf den Bereich Führung bezogen. Bass spielt eine zentrale Rolle bezüglich seines viel zitierten Ansatzes des Full Range Leadership und seiner Stellung in der transformationalen Führung (Alban-Metcalfe & Mead, 2010, S. 211; Pearce et al., 2003, S. 295; Rybnikova & Lang, 2021, S. 15; Yukl, 2013, S. 321).

Selbst Yukl schreibt 2013 in seiner seit 1998 achten überarbeiteten Version des Buchs „Leadership in Organisationen“ dass die Versuche, die Literatur in ihre Ansätze zu unterteilen, nur teilweise erfolgreich sind (Yukl, 2013, S. 10). Deshalb wird in der folgenden Arbeit versucht verschiedene Definitionen verschiedener Autoren, die Yukl zusammengefasst hat, aufzuzeigen, da der immer neue Vergleich und die Zusammenfügung unterschiedlichster Ansätze, Definitionen und Ideen von Führung, sowohl nicht sinnführend ist, als auch eher die Aufgabe eines Lebenswerks wie bei Yukl gleicht (2013). Es wird in dieser Arbeit wenig pluralistisch gearbeitet, sondern nur ein kleiner auf Yukl basierender Überblick der vorhandenen Definitionen geschaffen, um sich anschließend auf die Theorie von Bass zu konzentrieren. Es stellt sich hierbei die Frage, ob Führung überhaupt als Konzept verwendet werden soll, wenn dies so schwer zu fassen ist. Allerdings steigt das Interesse an Führungsforschung eher als dass es Anzeichen gibt, dass es weniger wird. Außerdem vertreten trotzdem die meisten Wissenschaftler und Menschen die praktisch damit arbeiten die Ansicht, dass Führung auch für die Effektivität von Organisationen als auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wichtig ist (Yukl, 2013, S. 3).

Nun zu einer ersten allgemeinen Eingrenzung von Führung: „Die meisten Definitionen von Führung spiegeln die Annahme wider, dass es sich um einen Prozess handelt, bei dem bewusst Einfluss auf andere Menschen ausgeübt wird, um Aktivitäten und Beziehungen in einer Gruppe

oder Organisation zu lenken, zu strukturieren und zu erleichtern.“ (Yukl, 2013, S. 2; Rybnikova & Lang, 2021, S. 15).

Eine Definition, die für die im nachfolgenden Ansatz verwendete Full Range Leadership genutzt wird, da sie sich auf den motivierenden Aspekt und auf die Erreichung von Gruppen/Organisationszielen konzentriert, ist:

„Führung ist die Fähigkeit, andere zu beeinflussen, zu motivieren und zu befähigen, zur Effektivität und zum Erfolg der Organisation beizutragen ... (House et al., 1999, p. 184)“ (Yukl, 2013, S. 3). Diese Definition fokussiert sich auf den Aspekt, dass es bei Führung darum geht, die Mitarbeiterinnen zu motivieren. Hierbei ist sowohl Motivation durch „Zwang“, durch positive Unterstützung als auch Motivation über die eigene Aufgabe hinweg gemeint. Dies schließt sich an den nächsten Themenblock des Full Range Leaderships Ansatzes an, in dem der Hauptfokus darauf liegt, durch bestimmte transaktionale sowie transformationale Verhaltensweisen zu führen. (Yukl, 2013, S. 10). Allerdings würde es dem Anspruch an die Theorievielfalt nicht gerecht werden, nur diese beiden Definitionen aufzuzeigen, denn es gibt wie bereits erläutert eine unübersichtlich hohe Vielzahl unterschiedlicher weiterer Definitionen und Schwerpunkte (Yukl, 2013, S. 10). Weshalb nur eine kleine Darstellung unterschiedlicher Definitionen von Führung aufgezeigt wird, wird, um theoretisch fundiert und stringent zu bleiben, die Auswahl der Definitionen von Yukl verwendet, die er tabellarisch in seinem Führungswerk dargestellt hat. Sich auf diese Auswahl zu beziehen ist nicht unüblich und strukturierter und klarer als eigenständig unterschiedlichste Definitionen zusammenzusammeln (Rybnikova & Lang, 2021, S. 15). Diese wurden ins Deutsche übersetzt und als Tabelle dargestellt.

Definitionen von Führung	
• Führung ist das Verhalten einer Person, das die Aktivitäten einer Gruppe auf ein gemeinsames Ziel ausrichtet (Hemphill & Coons, 1957, S. 7).	
• Führung ist der zusätzliche Einfluss jenseits des rein mechanischen Befolgens der organisatorischen Routinevorgaben (Katz & Kahn, 1978, S. 528).	
• Führung ist der Prozess, die Aktivitäten einer organisierten Gruppe zu steuern, um gemeinsame Ziele zu erreichen (Rauch & Behling, 1984, S. 46).	
• Führung bedeutet Visionen zu formulieren, Werte zu verankern und ein Umfeld zu schaffen, in dem Ziele verwirklicht werden können (Richards & Engle, 1986, S. 206).	
• Führung ist der Prozess, dem kollektiven Handeln Sinn und Richtung zu geben, wodurch die Bereitschaft zur Erreichung gemeinsamer Ziele gefördert wird (Jacobs & Jaques, 1990, S. 2).	
• Führung ist die Fähigkeit, sich außerhalb bestehender kultureller Muster zu stellen, um evolutionäre Veränderungsprozesse wirksam anzustoßen (Schein, 1992, S. 2).	
• Führung ist der Prozess, gemeinsame Aktivitäten so zu vermitteln, dass alle Beteiligten sie verstehen und sich dafür engagieren (Drath & Palus, 1994, S. 4).	

Abbildung 1: Yukl 2013 - Leadership in.jpg übersetzt ins Deutsche (Yukl, 2013, S. 3)

Führung und Coaching

Im nachfolgenden Abschnitt wird kurz der besondere Zusammenhang zwischen Führung und Coaching aufgezeigt. Coaching findet in sehr unterschiedlichen Kontexten statt und hat ein breites Anwendungsfeld in der Personal- und Organisationsentwicklung (Beinicke & Bipp, 2022). Häufig lässt sich jedoch feststellen, dass ein zentrales Ziel von Coaching die Entwicklung von Führungskräften ist. Zum einen sind die Anforderungen an Führungskräfte in den letzten Jahren gestiegen, weshalb sie zunehmend Unterstützung benötigen, um die an sie gestellten Erwartungen erfüllen zu können. Dies zeigt sich unter anderem in einer wachsenden Nachfrage nach Coaching-Angeboten (Beinicke & Bipp, 2022, S. 180; Calasso et al., 2024, S. 239). Zum anderen kann eine positive Veränderung bei einer Führungskraft sowohl die Organisationskultur nachhaltig beeinflussen als auch arbeitsbezogene Ziele verbessern, etwa die Qualität sozialer Interaktion, Arbeitsleistung und Produktivität. Durch Verhaltensänderungen der Coachees profitieren daher häufig auch Mitarbeitende und das direkte Arbeitsumfeld (Beinicke & Bipp, 2022, S. 181; Calasso et al., 2024, S. 239). Metaanalysen von Theebom et al. (2014) weisen zudem darauf hin, dass Coaching in Organisationen signifikante positive Effekte auf Selbstregulation, Einstellungen, Coping, Wohlbefinden und Leistung hat (Felfe & van Dick, 2023, S. 204).

Aus diesen Gründen wird das Coaching von Führungskräften in vielen Organisationen gezielt als Entwicklungshebel eingesetzt (Beinicke & Bipp, 2022, S. 181; Calasso et al., 2024, S. 239). Die Untersuchung von Coaching für Führungskräfte ist daher wissenschaftlich und praktisch von hoher Relevanz.

2.3 Führungsansätze

Im Laufe der Zeit haben sich größere Führungsansätze herausgebildet, die einen unterschiedlichen Fokus auf Charakteristika der Führung legen. Im Folgenden wird eine Auswahl nach Yukl (2013) und Niggemeier (2002) betrachtet, unter anderem der eigenschaftsbasierte Ansatz (*trait approach*), der Verhaltensansatz (*behavior approach*), der situationsbezogene Ansatz (*situational approach*) sowie bei Yukl der integrative approach, zu dem auch der transformationale Ansatz gehört (Niggemeier, 2020, S. 75; Yukl, 2013, S. 11–12). Ein Ansatz, der bei Niggemeier nicht vorkommt, jedoch bei Yukl, ist der *power-influence approach* (Yukl, 2013, S. 11–12).

Nun sollen die Ansätze kurz zur Abgrenzung dargestellt werden, um den in dieser Arbeit verwendeten Full Range Leadership Ansatz zu erläutern. Dieser beinhaltet Teile des behavioralen Ansatzes, ist jedoch auch als integrativer Ansatz zu betrachten (Yukl, 2013, S. 20).

Der Trait-Ansatz betrachtet Führung als eine Frage individueller Eigenschaften wie Persönlichkeit, Werte und Fähigkeiten. Allerdings muss hierzu gesagt werden, dass frühe Studien daran scheiterten, universelle Führungseigenschaften zu identifizieren, da sie keine vermittelnden Variablen berücksichtigten, die den Zusammenhang zwischen Merkmalen und Führungserfolg erklären konnten (Yukl, 2013, S. 12).

Der Behavior-Ansatz konzentriert sich darauf, was Führungskräfte tatsächlich tun, statt auf die Eigenschaften, die sie besitzen. Studien untersuchen typische Aktivitäten und Verhaltensweisen von Managern und deren Zusammenhang mit Führungserfolg (Yukl, 2013, S. 12).

Der Power-Influence-Ansatz betrachtet, wie Führungskräfte Macht einsetzen, um andere zu beeinflussen. Dabei wird analysiert, welche Machtquellen und Einflussstrategien für eine effektive Führung entscheidend sind (Yukl, 2013, S. 12–13).

Der Situational-Ansatz betont die Bedeutung kontextueller Faktoren und geht davon aus, dass verschiedene Situationen unterschiedliche Führungsstile erfordern. Dabei wird untersucht, welche situativen Bedingungen den Zusammenhang zwischen Führungseigenschaften und Führungserfolg moderieren (Yukl, 2013, S. 13). Ein anderes Beispiel für einen Integrativen

Ansatz ist das auch in dieser Arbeit verwendete Modell des Full Range Leadership Ansatz von Bass, welches überwiegend das Verhalten als auch die dadurch zugesprochenen Charakteristika der Führungskräfte untersucht.

Diese werden in unterschiedliche Führungsstile unterteilt, transactional, transformational und Laissez-faire. Hierauf wird im Theorieteil genauer eingegangen (Alban-Metcalf & Mead, 2010, S. 212).

Full Range Leadership

Der *Full Range Leadership*-Ansatz von Bernard Bass wurde erstmals 1985 in seinem Buch *Leadership and Performance Beyond Expectations* beschrieben. Dieses Modell stellt einen bedeutenden theoretischen Rahmen in der Führungsforschung dar. Der Ansatz baut auf den Arbeiten von Burns (1978) und House auf und wurde von Bass (1985) erweitert, um ein breiteres Spektrum an Führungsstilen abzudecken (Bass & Riggio, 2006, S. 3–4).

Der *Full Range Leadership*-Ansatz umfasst drei zentrale Führungsstile: transformationale, transaktionale und Laissez-faire-Führung (Alban-Metcalf & Mead, 2010, S. 212; Bass & Riggio, 2006). Dabei wird jedoch kritisiert, dass das Modell „Full Range Leadership“ genannt wird, obwohl es nicht alle positiven Führungsverhaltensweisen umfasst (Yukl, 2013, S. 322). Dennoch hat sich dieses Modell als besonders relevant für die Analyse von Führungseffektivität etabliert und wird in der empirischen Forschung häufig zur Untersuchung von Führungserfolg herangezogen. Es hat die Führungsforschung so sehr geprägt wie kein anderes Modell, weshalb es auch in dieser Arbeit in seiner Originalform genutzt werden kann (Pearce et al., 2003, S. 295; Yukl, 2013, S. 321). Diese Entscheidung soll helfen, eine gängige Falle der Führungsforschung zu vermeiden. Denn mit jedem weiteren Versuch, Führung neu zu erklären und zu spezifizieren, wird die Führungsforschung unübersichtlicher und pluralistischer (Yukl, 2013, S. 2).

Bass entwickelte die Unterscheidung zwischen transformationaler und transaktionaler Führung von Burns weiter. Während Burns beide Konzepte als gegensätzlich betrachtete, argumentierte Bass, dass effektive Führungskräfte situativ sowohl transaktionale als auch transformationale Elemente nutzen, um die Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu steigern (Bass & Riggio, 2006, S. 3–4; Yukl, 2013, S. 322). Transformationale Führung geht dabei über klassische Austauschbeziehungen hinaus und basiert auf Inspiration, intellektueller

Stimulierung und individueller Förderung. Sie zielt darauf ab, die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden zu unterstützen (Bass & Riggio, 2006, S. 3–4).

Dennoch bleibt transaktionale Führung ein wichtiger Bestandteil, da sie durch leistungsbezogene Belohnung und klare Strukturen maßgeblich zur Zielerreichung beiträgt (Bass & Riggio, 2006, S. 3–4). Empirische Studien zeigen, dass eine Kombination beider Ansätze in vielen Führungskontexten besonders effektiv ist (Yukl, 2013, S. 322).

Der *Full Range Leadership*-Ansatz hat sich in zahlreichen Kontexten bewährt, darunter im militärischen, wirtschaftlichen und öffentlichen Sektor. Frühere Studien betonten insbesondere die Wirksamkeit transformationaler Führung in militärischen und stark herausfordernden Umfeldern. Neuere Forschung zeigt jedoch, dass transformationale Führung in nahezu allen Kontexten relevant und wirksam ist (Bass & Riggio, 2006, S. 3).

Trotz der Vielzahl an Theorien zur transformationalen Führung ist Bass' Text von 1985 nach wie vor die bekannteste und einflussreichste Beschreibung von transformationaler und transaktionaler Führung und hat nicht an Relevanz verloren, denn er beeinflusst immer noch die Führungspraxis und wissenschaftliche Debatten maßgeblich (Alban-Metcalf & Mead, 2010, S. 211; Yukl, 2013, S. 321). Somit spielt die Unterteilung von Bass und Avolio eine zentrale Rolle in der aktuellen Führungsforschung. Sie wird als bewährtes Instrument zur Analyse von Führungsstilen genutzt, weshalb sie auch in dieser Arbeit als theoretische Grundlage verwendet wird (Pearce et al., 2003, S. 295).

Laissez-faire

Ein Aspekt, der im Full Range Leadership ebenso vorkommt, ist der Laissez-faire-Leadership. Er wird als passive Gleichgültigkeit gegenüber der Aufgabe oder den Untergebenen definiert (Yukl, 2013, S. 323). Laissez-faire-Führung ist das Vermeiden oder Fehlen von Führung und stellt insgesamt die inaktivste Form der Führung dar (Bass & Riggio, 2006, S. 8). Des Weiteren korreliert die Laissez-faire-Führung mit geringer Gruppenpotenz und Leistung (Bass & Riggio, 2006, S. 219). In fast allen Untersuchungen wurde der Laissez-faire-Führungsstil als der ineffektivste eingestuft und mit geringer Produktivität, mangelnder Innovation, mehr Konflikten und mangelnder Qualität sozialer Interaktion unter den Untergebenen in Verbindung gebracht (Bass & Riggio, 2006, S. 206–207).

Laissez-faire ist also eher das Fehlen von effektiver Führung als ein Führungsstil. Der Laissez-faire-Stil kann nicht wirklich als Führungsstil bezeichnet werden, da er durch die Abwesenheit

jeglicher führungsfördernder Maßnahmen geprägt ist (Niggemeier, 2020, S. 81; Yukl, 2013, S. 323).

Laissez-faire, also das „Nichts-Machen“, kann daher eher als Gegenmodell zu transformationaler und transaktionaler Führung gesehen werden. Auch in anderen Studien über Führung wurde Laissez-faire aus den Datensätzen entfernt, da es keinen Zusammenhang zu anderen Führungsverhaltensdimensionen besitzt (Pearce et al., 2003, S. 284). Aufgrund der durchwegs negativen Effekte auf Mitarbeitende sowie basierend auf Yukls und Niggemeiers Argument, dass es sich nicht um einen Führungsstil handelt, wird Laissez-faire-Führung in dieser Arbeit nicht genauer beleuchtet.

Transaktional

Transaktionale Führung ist eine Führungsform, die sich auf ein klares Regel- und Strukturwerk konzentriert. Dieses wird durch belohnendes und bestrafendes Verhalten umgesetzt (Yukl, 2013, S. 322). Ein zentrales Merkmal transaktionaler Führung ist der Austausch von Leistung und Produktivität gegen finanzielle Belohnung (Bass & Riggio, 2006, S. 3). Es handelt sich um einen Austauschprozess, bei dem versucht wird, die Mitarbeitenden dazu zu bringen, das umzusetzen, was der Führungskraft vorschwebt. Dies geschieht über eine Art von Verstärkung – allerdings auf eine Weise, die es eher unwahrscheinlich macht, dass Mitarbeitende echten Enthusiasmus oder Engagement für die Ziele entwickeln (Yukl, 2013, S. 322).

Zur transaktionalen Führung gehört auch bestrafendes Verhalten, etwa im Rahmen des Management by Exception. Im aktiven Management by Exception wird die Leistung laufend überwacht und es werden Korrekturmaßnahmen ergriffen, wenn es angebracht ist. Demgegenüber steht das passive Management by Exception, bei dem erst dann eingegriffen wird, wenn schwerwiegende Probleme auftreten (Alban-Metcalf & Mead, 2010, S. 213). Die Wirkung transaktionaler Führung besteht auch in der Motivation der Geführten durch einen Appell an das Selbstinteresse und den Austausch von Vorteilen (Yukl, 2013, S. 321).

Das Konzept der transaktionalen Führung basiert auf klaren Strukturen, Belohnungen und Bestrafungen (Niggemeier, 2020, S. 102; Pearce et al., 2003, S. 297). Diese Art der Führung wird oft mit höherer Effizienz und Zielerreichung in Verbindung gebracht (Niggemeier, 2020, S.

102). Allerdings kann mit transaktionaler Führung allein keine echte Veränderung des Status quo erreicht werden (Avolio & Bass, 2002, zitiert nach Riedelbauch, 2011, S. 15).

Transformationale Führung

Transformationale Führung beschreibt Verhaltensweisen von Führungskräften, die durch unterschiedliche Formen des Führungsverhaltens die eigene innere Motivation der Mitarbeiterinnen anspricht sowie die durch Motivation getriggerten Verhaltensweisen auslöst (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2013, S. 310).

Die transformationale Führung ist ein Führungsansatz, der durch seine emotional-transformierende, motivierende Wirkung auf Mitarbeitende gekennzeichnet ist. Transformationale Führung ermöglicht es, dass diese über die an sie gestellten Erwartungen hinauswachsen und mehr machen als der „Dienst nach Vorschrift“. Dies geschieht, indem eine emotionale Bindung zur Führungskraft, zur Gruppe und zur Organisation geschaffen wird und Begeisterung für eine gemeinsame motivierende Vision geweckt wird (Alban-Metcalf & Mead, 2010, S. 213–214; Rybnikova & Lang, 2021, S. 35).

Transformationale Führung basiert auf vier zentralen Dimensionen (Bass & Riggio, 2006, S. 6–7):

Die erste Dimension ist der idealisierte Einfluss (engl. Idealized Influence): Die Führungskraft verhält sich so, dass sie als Vorbild wirken kann. Durch positive Verhaltensweisen und die dadurch entstehenden Charakterzuschreibungen wie Durchhaltevermögen und Entschlossenheit wird der Führungskraft Vertrauen und Respekt entgegengebracht – und sie wird dadurch nachgeahmt (Bass & Riggio, 2006, S. 6–7).

Die zweite Dimension ist die inspirierende Motivation (engl. Inspirational Motivation): Die Führungskraft hat Verhaltensweisen, die begeisternd sind, wie die Vermittlung einer gemeinsamen, attraktiven Vision der Zukunft und eines gemeinsamen Ziels, welches erreicht werden soll. Sie schafft es, ein klar kommuniziertes Ziel zu kommunizieren und gleichzeitig die Sicherheit zu verschaffen, dass dieses Ziel auch erreicht werden kann (Bass & Riggio, 2006, S. 6–7).

Die dritte Dimension ist die intellektuelle Stimulierung (engl. Intellectual Stimulation): Die Führungskraft schafft es, kreatives und innovatives Verhalten zu fördern, indem sie sich auf neue Annahmen einlässt und den Raum gibt, bestehende Annahmen zu hinterfragen und neue Lösungswege auszuprobieren. Dies funktioniert, indem Kreativität gefördert wird und Fehler, die im Rahmen individueller Lernprozesse entstehen, akzeptiert werden, auch wenn diese zunächst nicht den Vorstellungen der Führungskraft gleichen (Bass & Riggio, 2006, S. 6–7).

Die vierte Dimension ist die individuelle Berücksichtigung (engl. Individualized Consideration): Die Führungskraft erkennt die unterschiedlichen Bedürfnisse und Potenziale der Mitarbeitenden und sieht sie als einzelne Individuen mit Stärken und Schwächen, die unterschiedlich gefördert werden müssen. Sie fördert einzelne Mitarbeitende individuell, steht mit Rat und Tat zur Seite, coacht sie je nach Bedarf oder gesteht ihnen mehr oder weniger Autonomie zu – je nachdem, was gemeinsam besprochen und kommuniziert wurde, ohne dass die Mitarbeitenden das Gefühl haben, kontrolliert zu werden (Bass & Riggio, 2006, S. 6–7).

Zusammenfassend wirkt transformationale Führung, indem Führungskräfte durch transformationale Verhaltensweisen Vertrauen erzeugen sowie Bewunderung und Loyalität auslösen und dadurch ihre Belegschaft dazu motivieren, sich über ihre persönlichen Interessen hinaus für das Team oder die Organisation einzusetzen. Dies geschieht durch eine verstärkte Bewusstmachung der Bedeutung von Aufgaben sowie die Anregung zur Überwindung kurzfristiger egoistischer Interessen zugunsten des gemeinsamen langfristigen Ziels und der gemeinsamen Ideale und Werte. Gleichzeitig werden höhere Bedürfnisse bei den Mitarbeitenden aktiviert (Yukl, 2013, S. 322).

Darüber hinaus unterstützt die Führungskraft die Mitarbeitenden in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung, indem sie individuell auf deren Bedürfnisse eingeht, sie befähigt und ihre Ziele mit denen der Organisation in Einklang bringt. Dadurch steigt die Motivation der Mitarbeitenden, und sie erhalten die Möglichkeit, sich eigenständig einzubringen und aktiv an einer positiven Entwicklung des Systems mitzuwirken (Yukl, 2013, S. 321). Die Wirksamkeit transformationaler Führung, insbesondere in Bezug auf die Steigerung von Engagement, Motivation und Leistung, ist wissenschaftlich gut belegt. Zu ihr wurden „mehr Studien veröffentlicht als zu allen anderen bekannten Führungstheorien zusammen“ (Bass & Riggio, 2006, S. 3; Peus, 2005, S. 1, zitiert nach Riedelbauch, 2011, S. 7).

Bass (1998) zeigt auf Basis zahlreicher Studien, dass transformationale Führung im Vergleich zur transaktionalen Führung oft effektiver und befriedigender wahrgenommen wird (zitiert nach Alban-Metcalf & Mead, 2010, S. 215). Denn transformationale Führung kann dazu führen, dass Mitarbeitende über sich hinauswachsen, höhere Leistungen erbringen und eine stärkere Bindung zur Organisation entwickeln (Bass & Riggio, 2006, S. 3). Die transformationale Führung stellt somit nicht nur ein alternatives, sondern ein weiterentwickeltes Modell zur transaktionalen Führung dar, das langfristig die Leistungsfähigkeit von Organisationen und Mitarbeitenden fördern kann (Niggemeier, 2002, S. 102). Allerdings haben Studien gezeigt, dass transformationale Führung alleine oft nicht effektiv ist, sondern auf einer transaktionalen Basis aufbauen muss und dass in verschiedenen Kontexten eine Kombination besonders effektiv ist (Rybnikova & Lang, 2021). Oder wie Bass es formuliert: „The best leaders are both transformational and transactional“ (1999, S. 21, zitiert nach Messina, 2012). Dieser Zusammenhang wird im nächsten Teil dargestellt.

Transaktional und Transformational

Zu transaktionaler und transformationaler Führung lässt sich, wie bereits aufgezeigt, sagen, dass viele Aspekte bereits umfassend erforscht sind, unter anderem die Vorteile und Herausforderungen, die mit den jeweiligen Führungsstilen einhergehen (Bass & Riggio, 2006; Niggemeier, 2020). Transaktionale Führung gilt dabei oft als zu rigide, wodurch Kreativität sowie Innovations- und Austauschpotenzial der Mitarbeitenden eingeschränkt werden können (Yukl, 2013, S. 41). „Transformationale Führung ist der transaktionalen Führung in ihrer Wirkung grundsätzlich überlegen“ (Rybnikova & Lang, 2021, S. 41).

Obwohl der Wechsel des Führungsstils nach Bass und Riggio in Richtung transformationalen Leadership theoretisch logisch und unabdingbar erscheint (2006, S. 225), ist diese Führungsweise noch nicht überall angekommen. Auch die transformationale Führung birgt ihre eigenen Herausforderungen (Bass & Riggio, 2006). Transformationale Führung kann beispielsweise in stark regulierten Umgebungen auf Widerstand stoßen (Niggemeier, 2020). Außerdem muss darauf geachtet werden, dass transformationale und transaktionale Führungsaspekte die positiven Aspekte des jeweils anderen Führungsstils aufheben können (Bass & Riggio, 2006, S. 221).

Es wird davon ausgegangen, dass es eine gewisse transaktionale Basis braucht, die für klare Strukturen und eine unmittelbare Zielerreichung sorgt – auf dieser Grundlage funktioniert transformationale Führung am besten, indem sie die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden fördert (Niggemeier, 2020, S. 103; Yukl, 2013, S. 322). Denn die besten Führungskräfte sind diejenigen, die situativ sowohl transformationale als auch transaktionale Ansätze verwenden, um sowohl kurzfristige Effizienz als auch langfristigen Erfolg zu gewährleisten (Yukl, 2013, S. 322). Daher wird in dieser Arbeit untersucht, wie eben diese transformationalen Führungsstile gecoacht werden können, wie die Schwierigkeiten, welche durch einen Mangel an transaktionalen Aspekten entstehen, überwunden werden und ob dabei gegen transaktionale Führung gearbeitet wird oder inwiefern beide gemeinsam gecoacht werden können.

2.4 Coaching Ansätze

Wie bereits dargestellt, ist Coaching im Laufe der letzten Jahre immer größer und pluralistischer geworden. Es wurde nicht nur mit evidenzbasierter Forschung, sondern auch mit unterschiedlichen wissenschaftlichen Ansätzen gearbeitet, um Coaching zu untersuchen. Allerdings hat die gestiegene Bekanntheit nicht dazu geführt, dass sich Coaching-Varianten vereinheitlicht oder übersichtlicher dargestellt hätten – im Gegenteil: Sie sind fast unüberschaubar groß geworden (Möller, zitiert nach Rauen, 2005, S. 21–22).

Dies stellt die allgemeine Darstellung von Ansätzen und Konzepten vor Schwierigkeiten, da selbst die Begriffe Coaching-Konzepte sowie Coaching-Ansätze nicht einheitlich verwendet werden. Um dennoch im wissenschaftlichen Gesamtdiskurs zu bleiben, orientiert sich diese Masterarbeit an der Konzeptdarstellung von Greif et al. (2018) und der Ansatzdarstellung von Stober und Grant (2006).

Im Folgenden werden Coaching-Ansätze als die Grundideen verstanden, auf denen bestimmte Coachings basieren (Bass & Riggio, 2006, S. 6–7). Diese Grundideen werden sowohl basierend auf der Darstellung von Grant (2006) als auch in Anlehnung an die sogenannte Konzeptübersicht von Greif et al. (2018) dargestellt. Die von Greif et al. präsentierten Ansätze und Konzepte stellen eine engere Auswahl der vielzitierten Coaching-Ansätze von Stober und Grant (2006) dar, welche auch als Basis der in dieser Arbeit betrachteten Coaching-Ansätze verwendet werden.

Um eine theoretische Grundlage zu schaffen, werden in dieser Arbeit Coaching-Ansätze dargestellt, wenn:

- sie sowohl bei Greif (2018) als auch bei Grant (2006) vorkommen,
- sie keine Coaching-Methode sind,
- sie in die folgende Definition von Coaching-Ansätzen passen.

Coaching-Ansätze sind unterschiedliche Sichtweisen bzw. Grundideen, die verwendet werden können, um dem Coachee zu helfen, beziehungsweise geben sie die grundlegende Denk- und Handlungsrichtung des Coaches vor (Greif et al., 2018, S. 4–5).

Es werden nicht alle einzelnen Coaching-Konzepte dargestellt. Coaching-Konzepte sind Prozessmodelle, die aus Ansätzen, Strategien und Methoden gebildet werden (Greif et al., 2018). Über alle Ansätze hinweg lässt sich sagen, dass Coaching-Konzepte individuell nach Coach*in und Klient gewählt und angepasst werden und daher meist nicht einheitlich sind (Möller, zitiert nach Beinicke & Bipp, 2022, S. 182). Aus diesem Grund werden in dieser Masterarbeit die verschiedenen Ansätze und nicht die Konzepte miteinander verglichen – auch wenn die Trennschärfe zwischen Konzepten und Ansätzen teils ungenau ist.

Coaches handeln also auf Grundlage eines bestimmten Ansatzes bzw. mehrerer Ansätze und richten ihre Coaching-Strategie, also ihren konkreten Handlungsplan, danach aus. In dieser Arbeit wird zudem versucht, mithilfe dieser Gemeinsamkeiten eine solide theoretische Grundlage für die Analyse der Coachings zu entwickeln. Die Ansätze können aus unterschiedlichen Bereichen kommen je fundierter diese Bereiche sind desto fundierter ist auch das Coaching (Drake et al. 2006, S.2)

Es kann sein, dass nicht alle dargestellten Ansätze durch Interviews überprüft werden, da manche davon in der zufällig gewählten Stichprobe der Praxis nicht vorkommen können. Anschließend wird jeder einzelne Ansatz ausführlich dargestellt. Denn um die in der Praxis verwendeten Coaching-Ansätze zu untersuchen, bedarf es – gemäß der im späteren Kapitel dargestellten Methodologie des evidence-based coaching – einer soliden theoretischen Basis: einer Kombination aus den in der Theorie beschriebenen und in der Praxis verwendeten Ansätzen, die dadurch eine wissenschaftliche Grundlage sowie Relevanz aufweisen.

Psychodynamischer Ansatz:

(Greif et al., 2018) & (Allcorn, 2006, S. 130–149)

Der erste Ansatz, der aufgezeigt werden soll, ist das Psychoanalytically Informed Executive Coaching (psychoanalytischer bzw. psychodynamischer Ansatz), der eng an die Psychotherapie angelehnt ist. Möller sagt, dass die meisten Beratungskonzepte sowie ihre Methoden aus der Psychotherapie stammen (Beinicke & Bipp, 2022, S. 182). Viele moderne Coaching-Ansätze haben ihre Wurzeln in der psychoanalytischen Therapie und werden heute häufig als psychodynamisch bezeichnet (Wildflower, 2013, zitiert nach Greif et al., 2018).

Psychodynamisches Coaching überträgt Konzepte der Psychoanalyse auf die Untersuchung von Organisationen, Führung und den Coachingprozess (Giernalczyk & Lohmer, 2012, zitiert nach Greif et al., 2018). Hierbei wird im Coaching versucht, die Psyche zu untersuchen und Probleme aus einer psychoanalytisch geprägten Sichtweise zu lösen (Allcorn, 2006).

Um dem Coachee zu helfen, besser zu erkennen, wie sowohl die eigene innere Welt als auch die Organisation aufeinander wirken, ist es wichtig, neben sichtbaren Coachingthemen auch unbewusste Prozesse wie Abwehrmechanismen, Ängste, Widerstände, Erziehungsmuster sowie Übertragungs- und Gegenübertragungsmuster zu verstehen, die das Verhalten des Coachees und der Organisation beeinflussen (Haubl, 2008; West-Leuer & Sies, 2003, zitiert nach Greif et al., 2018; Allcorn, 2006, S. 130).

Dieser Ansatz integriert sowohl die Organisationskultur, also funktionale Strukturen wie Aufgaben, Rollen und Führungsstile, als auch innere, also unbewusste Konflikte und Charakterausprägungen. Nach dem psychodynamischen Ansatz bewegt sich der Coachee dabei in einem Spannungsfeld zwischen eigener Persönlichkeit und organisationaler Dynamik, wobei Rollen eine zentrale Vermittlungsfunktion übernehmen. Ziel ist es, durch Bewusstwerdung persönlicher und organisationaler Muster Selbststeuerung, Selbstwirksamkeit und Positive Leadership zu fördern (Greif et al., 2018, S. 5).

Es lässt sich sagen, dass das psychoanalytische Coaching in vielen Aspekten mit der Psychoanalyse übereinstimmt. Es ist ein herausforderndes Feld, da viele psychische und organisationale Muster einbezogen werden. Eine Abgrenzung zur klassischen Psychoanalyse lässt sich unter anderem dadurch ziehen, dass das psychoanalytische Coaching die Führungskraft nicht diagnostisch labelt (Allcorn, 2006, S. 130).

Gerade Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen beeinflussen ihr Unternehmen und werden gleichzeitig durch dieses beeinflusst. Deshalb ist es in solchen Kontexten besonders wichtig, auch das Unternehmen zu verstehen, um die Führungskraft ganzheitlich begleiten zu können (Allcorn, 2006, S. 130–131).

Der systemische Coaching-Ansatz

(Greif et al., 2018) & (Michael Cavanagh, 2006, S. 313–354)

Der systemische Coaching-Ansatz basiert auf der Annahme, dass Individuen nicht isoliert betrachtet werden können, sondern stets in soziale, organisationale und kulturelle Systeme eingebettet sind. Die Interaktionen innerhalb dieser Systeme beeinflussen das Verhalten des Einzelnen und bieten gleichzeitig Möglichkeiten zur Weiterentwicklung (Greif et al., 2018, S. 6).

Der Ansatz stammt aus der systemischen Beratung. Er geht davon aus, dass das Verhalten sozialer Systeme aus dem Zusammenspiel der handelnden Personen resultiert (Cavanagh, 2006).

Die Systemtheorie sieht Organisationen und soziale Gruppen als komplexe Systeme, in denen einzelne Akteure durch wechselseitige Beziehungen miteinander verbunden sind (Cavanagh, 2006, S. 317). Dabei wird die Reduktion auf Einzelaspekte als unzureichend betrachtet, da das Verhalten innerhalb eines Systems von seinen Beziehungen zu anderen Elementen abhängt (Cavanagh, 2006, S. 317).

Um den Coachee vollumfänglich zu verstehen, müssen Coaches nachvollziehen, wie das System sowie die spezifischen Situationen, in denen sich der Coachee befindet, funktionieren und wie diese ihn beeinflussen. Aus systemischer Perspektive gibt es nie nur einen einzelnen Faktor, der zu Schwierigkeiten führt vielmehr wirken viele Einflüsse gleichzeitig (Cavanagh, 2006).

Ein zentrales Merkmal systemischen Coachings ist die Berücksichtigung vielschichtiger Einflussfaktoren, die bei herausfordernden Situationen eine Rolle spielen – etwa organisationale Strukturen, Führungspraktiken, Zeit- und Leistungsdruck sowie individuelle Entscheidungen (Cavanagh, 2006, S. 316).

Da es selten eine einzige Ursache für Probleme gibt, verfolgt der systemische Ansatz einen ganzheitlichen Blick auf Wechselwirkungen innerhalb des Systems (Cavanagh, 2006, S. 317).

Coaches analysieren das gesamte Umfeld des Coachees, betrachten verschiedene Systemebenen und erkennen daraus entstehende Beziehungsmuster (Cavanagh, 2006, S. 317).

Veränderungen erfolgen im systemischen Coaching über sogenannte Feedbackschleifen – also Rückkopplungsprozesse innerhalb eines Systems. Coaching zielt darauf ab, neue Denk- und Handlungsstrategien zu entwickeln, indem reflektiert wird, wie Informationen in das System gelangen, verarbeitet und rückgespiegelt werden (Cavanagh, 2006, S. 318).

Die Wirkung dieses systemischen Verständnisses zeigt sich besonders in Gruppenkonstellationen, in denen unterschiedliche Gruppendynamiken das Verhalten einzelner Personen maßgeblich verändern können (Cavanagh, 2006, S. 318).

„Im systemischen Coaching wird nicht danach gefragt wer schuld ist an diesen und jenen Verhaltensweisen es wird die Frage gestellt "Wie nützlich diese Verhaltensweisen für das Ziel des Coaches sind. Es wird analysiert, welche Annahmen, Regeln und Feedbackprozesse bestimmte Muster stabilisieren – und welche Veränderungen notwendig wären, um funktionalere Muster zu etablieren“

(Cavanagh, 2006, S. 324).

Einzelne Akteure innerhalb eines Systems beeinflussen dieses ebenso, wie sie selbst durch das System geformt werden. Obwohl individuelle Handlungen einen signifikanten Einfluss auf das Gesamtsystem haben können, erfolgt Coaching nicht losgelöst von systemischen Rahmenbedingungen. Deshalb ist es wichtig, die Auswirkungen individueller Entwicklungen auf die Organisation und umgekehrt zu berücksichtigen (Cavanagh, 2006, S. 327). Ein zentraler Punkt im systemischen Coaching ist die bewusste Wahl der Systemebene, auf der gearbeitet wird: Individuum, Team oder Organisation. Coaches müssen sich darüber im Klaren sein, welche Ebene sie adressieren und welche Auswirkungen dies auf andere Ebenen haben kann (Cavanagh, 2006, S. 327).

Nach dem systemischen Ansatz gibt dir das System, in welchem du dich befindest, grundsätzlich positives wie negatives Feedback zurück, und die Coach*in versucht, den Coachee dazu zu bringen, dieses Feedback zu lesen (Cavanagh, 2006, S. 321).

Positiv-psychologisches Coaching

(Greif et al., 2018) & (Kauffman, 2006, S. 219–254)

Coaching, das sich auf die Positive Psychologie stützt, geht davon aus, dass Interventionen dann besonders wirksam sind, wenn sie auf Stärken und positive Konsequenzen fokussieren statt sich auf die Frage nach den Problemen und den Defiziten zu fokussieren. (Greif et al., 2018, S. 7)

Nach Kauffman ist

“The heart of positive psychology, like coaching, lies in the practitioner's choice to shift attention away from pathology and pain and direct it toward a clear-eyed concentration on strength, vision, and dreams. ”

Zu deutsch

„Das Herzstück der Positiven Psychologie, wie auch des Coachings, liegt in der Entscheidung des Praktizierenden, seine Aufmerksamkeit weg von Pathologie und Schmerz und hin zu einer klaren Konzentration auf Stärke, Visionen und Träume zu lenken. (Kauffman, 2006, S. 221)

Ziel des positiv-psychologischen Coachings ist es, Ressourcen zu aktivieren, vorhandene Stärken zu erkennen und Visionen zu entwickeln, die das Wachstum des Coachees fördern. Im Zentrum stehen Fragen wie: Was gelingt bereits? Welche Stärken sind vorhanden? Wo liegen Potenziale?

Die Wirksamkeit dieses Ansatzes ist wissenschaftlich gut belegt: Studien zeigen, dass sowohl positive Psychotherapie als auch positiv-psychologisches Coaching sehr effektiv sind und nachhaltigen Einfluss erzielen können (Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005, zitiert nach Kauffman, 2006, S. 221).

Die Positive Psychologie versteht sich als übergreifendes Forschungsprogramm, das versucht, relevantes positiv-psychologisches Wissen zusammenzutragen. Sie bündelt Erkenntnisse über menschliches Wohlbefinden, Resilienz und Potenzialentfaltung und ist damit offener und breiter angelegt als klassische lösungsorientierte Ansätze, die später genauer dargestellt werden (Greif et al., 2018, S. 7).

Coaching auf der Basis der Positiven Psychologie nutzt empirisch fundierte Erkenntnisse. Daher betont Kauffman (2006), dass die Positive Psychologie eine tragfähige theoretische Grundlage für ein evidenzbasiertes Coaching bieten kann (S. 221). Auf dieser Basis wird versucht, empirisch gestützte Wege zu finden, um das Leben durchschnittlicher wie auch

überdurchschnittlicher Menschen gezielt zu verbessern und diese Erkenntnisse in Interventionen und Coachingstrategien zu übertragen (Kauffman, 2006, S. 219). Coaches, die diesem Ansatz folgen, beginnen den Coachingprozess nicht mit einer Analyse von Problemen, Schwächen oder Ängsten. Stattdessen richten sie den Blick auf vorhandene Stärken, persönliche Ressourcen und Zukunftsvisionen des Coachees. Ziel ist es, diese positiven Potenziale zu identifizieren und schrittweise in konkrete Realitäten zu überführen (Kauffman, 2006).

Der Fokus verschiebt sich damit – weg vom Schmerz, hin zu dem, was Energie gibt und Entwicklung fördert. Oder wie Kauffman es formuliert: „They follow the trail of dreams“ (2006, S. 220). Dennoch weist Kauffman (2006, S. 221) darauf hin, dass eine Überbetonung der Positivität kontraproduktiv sein kann – sowohl für Teams als auch für die Leistung. Es geht darum, sich auf die positiven Aspekte zu fokussieren, ohne dabei das Negative aus dem Blickfeld zu verlieren. Die Herausforderung liegt darin, ein Gleichgewicht zwischen Optimismus und realistischem Problembewusstsein zu finden, quasi je nach Bedarf den Blickwinkel zu wechseln (Kauffman, 2006, S. 221).

Kognitiv-behavioraler Ansatz

(Greif et al., 2018) & (Peterson, 2006, S. 51–76) & (Auerbach, 2006, S. 103)

Greif (2018) fasst kognitive und verhaltensorientierte Coachingkonzepte gemeinsam unter dem Begriff *kognitiv-behaviorale Coachingkonzepte* zusammen. Im Gegensatz dazu unterscheidet Peterson (2006) in seinem Coaching-Handbuch explizit zwischen kognitiven und behavioralen Ansätzen. Aufgrund dieser Differenzierung werden beide Konzepte im Folgenden zunächst getrennt dargestellt und anschließend, entsprechend ihrer häufigen praktischen Anwendung gemeinsam betrachtet. **(Peterson, 2006)**

Der verhaltensorientierte Ansatz (Behavior-Based Approach)

Grundsätzlich fokussiert sich der verhaltensorientierte Ansatz auf die Frage, welches Verhalten konkret verändert werden kann. Dieser Ansatz wird oft mit dem kognitiven Ansatz verbunden, indem Verhalten durch Reframing alter Gedankenmuster geändert wird: „The purpose is to change behavior“ (Peterson, 2006, S. 51).

Im Fokus steht die Frage: Was kann zukünftig anders gemacht werden? (Peterson, 2006, S. 51). Es wird sich also auf zukünftiges Verhalten fokussiert und nicht auf Verhalten aus der Vergangenheit (Peterson, 2006, S. 51–53).

Nach dem verhaltensorientierten Ansatz soll Coaching Menschen mit den nötigen Werkzeugen, Informationen und Möglichkeiten ausstatten, um eigenständig effektiver zu werden. Coaching unterstützt somit die Erweiterung der Handlungskompetenz (Peterson & Hicks, 1996, p. 14, zitiert nach Peterson, 2006, S. 52). Verhaltensfokussierte Konzepte gehen davon aus, dass langfristige Veränderungen im Coachee erst dann stattfinden können, wenn er sein Verhalten selbst anpassen und verändern kann (Peterson, 2006, S. 52).

Langwieriges Lernen ohne vermeintliche „Breakthroughs“ ist dabei häufig verhaltenstechnisch nachhaltiger, denn entscheidend ist, wie gut das Gelernte im Alltag angewendet wird – nicht, wie viel während des Coachings gelernt wurde (Peterson, 2006, S. 52).

Der kognitive Ansatz (Cognitive Coaching)

Kognitives Coaching verfolgt ebenfalls das Ziel der Verhaltensänderung, setzt jedoch bei den Gedanken und Überzeugungen an, die dem Verhalten zugrunde liegen. Zwischen dem äußeren Impuls und den darauffolgenden Handlungen steht eine kognitive Bewertung, also die Art, wie bestimmte Dinge und Verhaltensmuster interpretiert werden (Auerbach, 2006, S. 103–127).

Kognitives Coaching basiert auf dem gut untersuchten Feld der kognitiven Therapie. Es geht davon aus, dass problematische Verhaltensweisen auf dysfunktionale Denk- und Interpretationsmuster zurückzuführen sind (Auerbach, 2006, S. 105). Ein Hauptziel des Coachings ist es, diese „falschen“ mentalen Modelle, also die Grundannahmen, nach denen Menschen denken, zu identifizieren sowie zu hinterfragen und durch hilfreiche Denkweisen zu ersetzen, um dadurch langfristig Verhaltensänderungen zu ermöglichen. Eine Coach*in kann hierbei sehr viel erreichen, indem sie hilft, diese Denkmodelle zu erkennen und zu reflektieren (Auerbach, 2006, S. 113). Da das kognitive Coachingmodell gut untersucht ist und einen klaren Mehrwert bringt, werden einzelne Methoden, die häufig einfach zu erlernen sind, genutzt und in anderen Coachings mitverwendet (Auerbach, 2006, S. 105).

Nachfolgend werden kognitive und behaviorale Coachingansätze unterschieden und miteinander integriert. Behaviorale Coachingansätze zielen darauf ab, das Verhalten von Menschen zu verändern. Auch der kognitive Ansatz gehört in die übergeordnete Kategorie des behavioralen

Ansatzes, da letztlich ebenfalls eine Verhaltensänderung angestrebt wird – allerdings über die Veränderung von Gedanken, die dem Verhalten vorausgehen. Kritiker des kognitiven Ansatzes bemängeln jedoch, dass dieser das menschliche Verhalten zu stark vereinfache. Die zugrunde liegende Annahme, dass eine Veränderung von Denkprozessen automatisch zu verändertem Verhalten führe (z. B. „Wenn A passiert, und ich A denke, dann verhalte ich mich wie C, und wenn ich B denke, dann verhalte ich mich wie D“), wird als zu einfach gedacht betrachtet.

Zudem wird kritisiert, dass kognitive Coaches emotionale Aspekte vernachlässigen, obwohl diese einen entscheidenden Einfluss auf das Verhalten ihrer Klient*innen haben und daher einen großen Teil außen vor lassen (Peterson, 2006, S. 51). Um diesem Kritikpunkt zu begegnen, wird in der Praxis zunehmend eine integrative Sichtweise eingenommen. So spricht Greif in seinem Handbuch von kognitiv-behavioralen Coachingkonzepten, bei denen kognitive und behaviorale Techniken gemeinsam betrachtet und genutzt werden (Greif et al., 2018, S. 6). Auch Peterson betont, dass sich die eingesetzten Methoden in beiden Ansätzen häufig überschneiden (Peterson, 2006, S. 51).

Der zentrale Vorteil der gemeinsamen Nutzung des kognitiv-behavioralen Ansatzes liegt darin, dass nicht nur die kognitiven Prozesse – wie Überzeugungen, Denkmuster und Interpretationen –, sondern auch emotionale Aspekte berücksichtigt werden (Greif et al., 2018, S. 6). Somit geht der Fokus über eine rein rationale Analyse hinaus und umfasst das Zusammenspiel von Gedanken, Gefühlen und Verhalten. Das kognitiv-behaviorale Coachingkonzept ist dadurch, dass es sowohl in der Verhaltenstherapie als auch in der Psychotherapie angewandt wird, ein wissenschaftlich sehr gut belegtes Konzept (Greif et al., 2018, S. 6).

Darüber hinaus stützen sich kognitiv-behaviorale Coachingkonzepte meist nicht nur auf ein einzelnes Modell. Stattdessen integrieren sie weitere therapeutische Theorien und Methoden. Sie profitieren dabei von aktuellen Weiterentwicklungen und Erkenntnissen der umfangreichen weltweiten Anwendung und Forschung (Greif et al., 2018, S. 6–7). Dies führt dazu, dass viele Techniken des verhaltensfokussierten Ansatzes mit kognitiven Ansätzen im gleichen Atemzug genannt werden, denn viele Coaches verwenden tatsächlich Werkzeuge aus beiden Bereichen. Gerade diese vielen Techniken, die sowohl durch Praktikerinnen als auch durch Wissenschaftlerinnen untersucht und bestätigt wurden, zeigen, dass diese kombinierten Methoden im Coaching besonders wirksam, nützlich und praxisnah sind (Ducharme, 2004; Grant, 2001; Kampa & White, 2002; Moore & Higestein, zitiert nach Peterson, 2006, S. 53). Daher ist davon auszugehen, dass viele Coaches, die einen bestimmten Ansatz nennen, Werkzeuge und

Techniken aus beiden Bereichen gemeinsam anwenden, ohne dass es ihnen bewusst ist. Daher wird in der folgenden Masterarbeit der kognitiv-behaviorale Coachingansatz gemeinsam untersucht.

Goal-focused- (zielorientierter-) / Lösungsorientierter- Ansatz

Beim goal-focused Ansatz ist es notwendig, ein Ziel zu bestimmen, allerdings besteht der Kern darin, aus diesem Ziel einen systematischen Aktionsplan zu entwickeln. Die Coach*in erarbeitet mit dem Coachee einen realistischen Plan, der umgesetzt wird (Grant, 2006, S. 156). Hierbei geht es primär darum, das Ziel im Blick zu behalten und gezielt Lösungen zu entwickeln, um dieses zu erreichen (Grant, 2006). Dieser Ansatz konzentriert sich darauf, konkrete Lösungen für die Probleme des Coachees zu entwickeln, anstatt die Ursachen der Probleme zu analysieren. Die Coaches helfen, klare Ziele zu setzen und Schritte zu deren Erreichung zu planen. Dass das Setzen von Zielen entscheidend ist, da es zu effektivem Coaching führt, ist wissenschaftlich gut belegt (Rawsthorne & Elliot, 1999, zitiert nach Grant, 2006, S. 158).

Hierbei ist das „Commitment zur Zielerreichung essenziell“, um einen positiven Effekt zu generieren (Hollenbeck & Brief, 1987, zitiert nach Grant, 2006, S. 158). „Ein Hauptaspekt, der erreicht werden will, ist weg von einem deliberativen (überdenkenden) Mindset und hin zu einem implementierenden Mindset“ (Gollwitzer, 1996, zitiert nach Grant, 2006, S. 159).

Die Ansätze können deshalb verbunden werden, da in beiden der Hauptfokus darauf liegt, lösungsorientiert zu sein, und sie kaum Trennschärfe besitzen. Laut De Shazer und Dolan (2008) führen Problemanalysen oft zu einer vergangenheitsbezogenen Problemfixierung. Stattdessen versucht man, die Coachees auf Lösungen zu fokussieren, die auf ihren eigenen Erfahrungen beruhen (Greif et al., 2018, S. 7). Außerdem wird darauf geachtet, eine positive, nicht-pathologisierende Sprache zu verwenden, um sich auf die Lösungen und Ziele zu konzentrieren (Grant, 2006, S. 159). Ein oft verwendetes Werkzeug ist die Wunderfrage, die im Methodenteil abgebildet wird.

Obwohl sich im Wesentlichen auf die Gesamtdarstellung von Grant und Stober (2006) und Greif et al. (2018) bezogen wird, wurden vier Konzepte im Abgleich mit Grant und Stober nicht dargestellt. Die Gründe werden im Folgenden erläutert.

Das ergebnisorientierte Coaching wird nicht dargestellt. Dieses wurde nicht aufgenommen, da es sich nicht um eine abgeschlossene Theorie handelt, sondern um eine Idee von Greif – ein für Veränderungen und Erweiterungen offenes Theoriengerüst (Greif et al., 2018, S. 7).

Wie bereits gezeigt, ist der Unterschied zwischen Coaching-Ansatz und Coaching-Konzept die Leitfadenschärfe. Coachingkonzepte beinhalten Methoden und Zeitpläne, während Ansätze vor allem eine grundsätzliche Sichtweise auf Coaching mit sich bringen. Daher wurden in den Coachingkonzepten von Greif et al. (2018) sowohl das GROW-Modell als auch das SMART-Modell nicht aufgezeigt, da hier nicht die Sichtweisen auf ein Problem demonstriert werden, sondern konkrete Handlungsanweisungen des Coachings. Zudem finden beide bei Grant & Stober (2006) keine Erwähnung.

Das narrative Coaching ist ein freies, reflexives Gespräch, das darauf abzielt, die eigenen sozial konstruierten Persönlichkeiten erkennen zu lassen. Es versucht auch aufzuzeigen, wie diese das eigene Verhalten beeinflussen, sowie dem Coachee zu helfen, bewusst zum Autor der eigenen Geschichte zu werden (Greif et al., 2018, S. 3.9). Es wird bei Grant & Stober nicht aufgeführt und ist eher als Methode denn als eigenständiger Ansatz zu verstehen.

Coaches handeln also nach bestimmten Ansätzen bzw. einer Kombination von Ansätzen und richten ihre Coaching-Strategie – also ihren konkreten Handlungsplan – danach aus. In dieser Arbeit wird mithilfe dieser Gemeinsamkeiten eine theoretische Grundlage für die Analyse der Coachings gesetzt. Da Coachings die konkrete praktische Umsetzung von Coaching-Ansätzen und -methoden darstellen, werden nachfolgend die verwendeten Methoden aufgeführt.

2.5 Coaching Methoden

Coaching Methoden sind konkrete, systematische, zielorientierte Verfahren und Techniken, mit denen Coaches die Selbstreflexion, Ressourcenaktivierung und Handlungsentwicklung ihrer Klientinnen fördern. Sie entwickeln sich meist aus einem bestimmten Ansatz, können jedoch oft auch unabhängig vom Ansatz angewendet werden (Stober & Grant, 2006).

Da es eine sehr große Vielfalt an Coaching Methoden gibt, werden in dieser Arbeit nur jene Methoden definiert, die auch in den Interviews also in dieser praktischen Stichprobe, tatsächlich relevant zur Sprache kamen. Die Coaching Methoden werden im zur Klarstellung kurz dargestellt.

Emotionsarbeit

Emotionsarbeit bezeichnet im Führungskräftecoaching die Arbeit mit und über Emotionen. Ziel ist es, mithilfe unterschiedlicher Techniken die Fähigkeit von Führungskräften zu fördern, eigene Emotionen zu erkennen und auszudrücken sowie die Impulskontrolle zu stärken. Darüber hinaus wird angestrebt, emotionale Intelligenz und Empathie zu entwickeln, um die Emotionen der Mitarbeitenden wahrnehmen und interpretieren zu können (Sell et al., 2018, S. 140–141).

Dieses tiefere Verständnis eigener und fremder Emotionen gilt als zentrale Führungskompetenz, da es einen positiven Einfluss auf die Qualität der geleisteten Arbeit und die Mitarbeiterführung hat (Sell et al., 2018, S. 149).

Metaphernarbeit

Metaphernarbeit ist, wie das Wort schon sagt, die Arbeit mit Metaphern im Coaching. Im Führungskräftecoaching spielen Metaphern – also lebhaft, emotional geladene Bilder – eine große Rolle (Perkins et al., 2009). Mithilfe dieser Metaphern wird versucht, neben der argumentativ-logischen Ebene eine zweite, emotional-unbewusste Ebene zu eröffnen (Kaltenstadler & Türkis, 2011).

Es gibt nur wenige spezielle Führungskräftecoaching-Studien im Bereich Metaphern. Allerdings lassen sich Studien, die Wirkmechanismen im Coaching untersucht haben, heranziehen. Qualitative Befunde sowie neurowissenschaftliche Erkenntnisse stimmen darin überein, dass Metaphern greifbare Bilder und Geschichten für abstrakte Probleme schaffen und so den Veränderungsprozess bei Führungskräften unterstützen können. Dies liegt auch daran, dass Metaphern bewusste, willentliche Prozesse mit Teilen des Gehirns verbinden, die für unwillentliche, unbewusste Vorgänge zuständig sind. (Kaltenstadler & Türkis, 2011; Perkins et al., 2009)

Diese Methode wird in der Praxis häufig verwendet und wird in Greif dargestellt und muss deshalb, unabhängig von der wissenschaftlichen Kontroverse, ebenfalls angeschnitten werden (Hodge, 2016).

NLP: Neurolinguistisches Programmieren

Neurolinguistisches Programmieren, kurz NLP, ist eine sprachliche Intervention, die sich aus mehreren etablierten Therapieformen zusammensetzt – unter anderem aus der

Familienpsychotherapie, der Gestalttherapie und der Hypnotherapie. Diese Elemente werden mithilfe eines konstruktivistischen Kommunikationsmodells zusammengeführt (Bandler & Grinder, 1975, zitiert nach Greif et al., 2018, S. 6).

Laut einer Internetstudie von Greif erfreut sich NLP einer hohen Popularität – in Deutschland liegt sie bei 36 %, in den USA bei 13 % der angezeigten Coachings (Greif et al., 2018, S. 6).

Die NLP geht davon aus, dass Menschen sich nach ihren bevorzugten Sinneskanälen in unterschiedliche Lerntypen einteilen lassen. Zudem sollen nonverbale Reaktionen der Coachees Rückschlüsse auf deren innere Prozesse ermöglichen (Greif et al., 2018, S. 6).

Allerdings konnte die NLP ihre Wirksamkeit trotz einer Vielzahl an Versuchen bislang nicht wissenschaftlich nachweisen – Studien fanden keine Bestätigung ihrer Annahmen (Sharpley, 1987, & Witkowski, 2010, zitiert nach Greif et al., 2018, S. 6). Daher gilt NLP als pseudowissenschaftliche Theorie (Greif et al., 2018, S. 6).

Sokratische Fragetechniken

Die sokratischen Fragetechniken sind Teil des sokratischen Dialogs. Die Coaches nehmen dabei eine neugierige, nicht-direktive Haltung ein und führen den Klienten mittels offener, klärender und prüfender Fragen dazu, eigene Annahmen, Begründungen und Beweise für dysfunktionale Überzeugungen zu erkennen und kritisch zu hinterfragen. Ziel ist nicht das Belehren, sondern das gemeinsame Erproben alternativer Deutungen und das Erarbeiten selbstgesteuerter Einsichten, wodurch eigene Narrative kognitiv umstrukturiert werden können (Stavemann, 2011).

Systemische Fragen

Systemische Fragen sind eine hochwirksame Form der Intervention (Friehs & Gabriele, 2021, S. 46–47). Coaches mit einem systemischen Verständnis versuchen, durch systemische Fragen die Reflexion zwischenmenschlicher Systeme sowie der Denk- und Fühlweisen anzuregen. Ziel ist es, Führungskräften neue Perspektiven sowie erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu eröffnen (Patrzek, 2021, S. 3–4). Dabei werden bisherige Lösungsversuche beleuchtet und die Wirklichkeitskonstruktionen unterschiedlicher Beteiligter untersucht und analysiert (Friehs & Gabriele, 2021, S. 46–47).

Systemische Fragen sind jedoch nicht nur ein Analysemodell, sondern zugleich ein Interventionsinstrument. Jede Frage wirkt auf die Befragten zurück und kann bei Führungskräften neue Ideen anstoßen (Wulfmeyer, 2023, S. 607; Patrzek, 2021, S. 3–4). Eine häufig verwendete systemische Fragetechnik ist die zirkuläre Frage. Dabei wird „um die Ecke“ gefragt, indem nach Vermutungen über die Gedanken oder Gefühle dritter, beteiligter Personen gefragt wird (Wulfmeyer, 2023, S. 607). Anschließend wird das zukünftige Verhalten in Bezug auf die vermuteten Gedanken und Gefühle des Umfelds analysiert und reflektiert (Friehs & Gabriele, 2021, S. 46–47). Dies eröffnet Spielraum für eine veränderte Sichtweise und kann zu neuen Ideen sowie veränderten Deutungsmustern führen (Friehs & Gabriele, 2021, S. 46–47).

Wunderfrage

Die Wunderfrage ist eine Methode, bei der die Coach*in die Führungskraft bittet, sich eine Situation vorzustellen, in der das bestehende Problem bereits überwunden ist (Friehs & Gabriele, 2021, S. 44–45). Ein typisches Beispiel lautet:

„Stellen Sie sich vor, heute Nacht geschieht ein Wunder, und das Problem, über das wir gerade sprechen, ist gelöst. – Worin könnte, wenn Sie dann morgen früh aufwachen, die kleine Veränderung bestehen, sodass Sie sagen werden: ‚Toll, es muss etwas passiert sein – das Problem ist weg!‘“ „Woran würden Sie morgen früh erkennen, dass das Problem verschwunden ist?“ – (vereinfacht nach De Shazer & Dolan, 2008, S. 78, zitiert nach Greif et al., 2018, S. 7).

Zunächst wird also in einer „Metawelt“ imaginativ angenommen, dass das Problem gelöst ist. Im nächsten Schritt wird erarbeitet, welche Veränderungen und veränderten Gedanken in der realen Welt darauf hindeuten würden, dass die Problemlösung tatsächlich eingetreten ist (De Shazer & Dolan, 2016, S. 70 ff., zitiert nach Friehs & Gabriele, 2021, S. 44–45). Durch diese Öffnung neuer Lösungswege können aufmerksame Coaches bereits Erwartungen, Lösungsansätze und Ziele für den weiteren Coachingverlauf sammeln (Friehs & Gabriele, 2021, S. 44–45).

Durch diese Methode wird der Fokus konsequent auf die Lösung und das Ziel gelenkt. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen die Wirksamkeit der Wunderfrage im Rahmen psychotherapeutischer Kurzzeittherapie (De Shazer & Dolan, 2008, zitiert nach Greif et al., 2018, S.

7). Die Methode lässt sich unverändert in den Coachingkontext übertragen (Greif et al., 2018, S. 7).

2.6 Forschungslücke

Führung stellt ein gut erforschtes Feld innerhalb der Wissenschaft dar, welches durchaus sehr unübersichtlich und pluralistisch ist. Es lässt sich allerdings auch sagen, dass Modelle wie die transformationale und transaktionale Führung theoretisch fundiert und vielfach empirisch überprüft sind (Pearce et al., 2003, S. 295; Rybnikova & Lang, 2021).

Auch Coaching hat sich in den letzten Jahren zunehmend als Instrument der Führungskräfteentwicklung etabliert (Beinicke & Bipp, 2022, S. 176). Dennoch zeigt sich eine zentrale Forschungslücke an der Schnittstelle zwischen Coaching und Führung. Coaching ist ein äußerst breites Feld, das sich aus verschiedenen Disziplinen wie Psychologie, Beratung und Training entwickelt hat (Rauen, 2005, S. 21; Riedelbauch, 2008, S. 128–129).

In der Praxis zeigt sich häufig eine Vermischung verschiedener Coaching-Ansätze, wobei Coaches oft wahllos flexibel zwischen Konzepten wechseln. Es herrscht die Annahme, dass eine „gute“ Coach*in in der Lage sein muss, je nach Problemstellung des Coachees flexibel unterschiedliche methodische Brillen zu wechseln. Diese Wechsel sind praxisnah, aber meist empirisch kaum fundiert bzw. systematisch untersucht (Beinicke & Bipp, 2022). Gerade diese Vielfalt der Ansätze und die daraus resultierende Unübersichtlichkeit der Coaching-Strategien machen eine differenzierte wissenschaftliche Analyse notwendig, um besser zu verstehen, wie erfolgreiches Coaching strukturiert ist (Calasso et al., 2024, S. 239).

Ein weiteres Defizit ergibt sich daraus, dass Coaching im Vergleich zu Disziplinen wie Medizin oder Psychotherapie bisher nur über eine begrenzte empirische Evidenz zu konkreten Wirkmechanismen verfügt, deshalb wird Coaching in der Praxis häufig theoriefern eingesetzt. (Drake et al., 2006).

Es lässt sich sagen, dass der Forschungsschwerpunkt bislang oft auf der Wirksamkeit einzelner Coaching-Ansätze lag. Diese Masterarbeit hingegen fokussiert sich auf vorhandenes Wissen über verschiedene Ansätze und untersucht den Zusammenhang zwischen Denk- und Handlungslogiken, die in der Praxis zur Anwendung kommen, sowie deren Auswirkungen auf die gecoachten Führungskräfte. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Zusammenhang zwischen Coaching-Ansätzen und transformationaler Führung. Es lässt sich allerdings trotzdem

sagen, dass bereits bestehende Literatur zu Coaching differenzierte wichtige Grundlagen zu unterschiedlichsten Coaching-Ansätzen liefert (Greif et al., 2018; Stober & Grant, 2006). Diese basiert oft auf den Grundlagen anderer Wissenschaftsfelder wie der Psychologie, Sozialwissenschaft und der Medizin.

Durch die Grundlage auf das evidence-based coaching und bereits vorhandenes Wissen versucht diese Masterarbeit, die Lücke des Mangels an theorie-basierenden Untersuchungen der in der Praxis verwendeten Coachings zu verringern.

Des Weiteren sind Studien im Feld des Führungskräfte-Coachings vornehmlich qualitativer Natur, welche vor allem über das Selbstbild der Coaches gemacht werden (z. B. Greif, 2008; vermutlich auch Grant, 2006; Beinicke & Bipp, 2022). Nach Möller stellt die Kombination von Innen- und Außenperspektiven, wie sie in dieser Arbeit durch Interviews mit sowohl Coaches als auch deren Führungskräften angestrebt wird, einen erweiterten methodischen Zugang dar (Beinicke & Bipp, 2022, S. 184).

Bislang lag der Forschungsschwerpunkt oft auf der Wirksamkeit einzelner Coaching-Ansätze. Diese Masterarbeit fokussiert sich auf bereits vorhandenes Wissen über die einzelnen Ansätze und sammelt Erkenntnisse über den Zusammenhang zwischen Denk- und Handlungslogiken, die in der Praxis bei der Anwendung von Ansätzen zum Einsatz kommen, sowie den jeweiligen Auswirkungen auf die gecoachten Führungskräfte. Hier wird ein besonderer Fokus darauf gelegt, eine systematische Erkenntnis über die verwendeten Coaching-Ansätze und ihren Zusammenhang zur transformationalen Führung zu gewinnen.

Diese Arbeit soll diese Forschungslücke füllen, indem explorativ untersucht wird, welche theoretisch fundierten Denk- und Handlungslogiken im Umgang mit Coaching-Ansätzen in der Coachingpraxis verwendet werden können, um transformationale Führung zu fördern. Dies soll mit der Theorie abgeglichen werden, um eine zukünftige Handlungsempfehlung zu Coachings zu erarbeiten. Im nachfolgenden Methodenteil soll veranschaulicht werden, wie die Praxis mit der Theorie verbunden werden soll und wie der methodische Aspekt dieser Arbeit aufgebaut ist.

3. Methodik

Im nächsten Teil beschäftigen wir uns mit der bereits angeschnittenen Methodologie der *evidence-based practice* (evidenzbasierte Praxis) mit der in dieser Masterarbeit an die Untersuchung von Coachings herangegangen wird um anschließend die verwendete Methodik darzustellen.

3.1 Methodologie

Die Methodologie auf die im weiteren die Forschung zu Coaching aufgebaut wird ist die Evidenz basierte Praxis. Diese „*kommt aus der Medicine und hat weitere Felder beeinflusst vor allem auch die Psychologie*“. (Drake et al., 2006, S. 2)

Sie wurde entwickelt, um systematische Forschung mit dem Umgang von Einzelfällen zusammenzubringen und wurde definiert als :

„Evidenzbasierte Praxis ist, die gewissenhafte, explizite und umsichtige Nutzung der aktuell besten Evidenz, um Entscheidungen über die Versorgung einzelner Patienten zu treffen, [was] bedeutet, dass individuelle klinische Expertise mit der besten verfügbaren externen klinischen Evidenz aus systematischer Forschung integriert wird (Sackett et al., 1996, S. 71)“

(Drake et al., 2006, S. 2)

Gerade dieses zusammenbringen von bereits existierender Forschung, zu Wissen das durch Individuelle Einzelfälle und dem Jeweils individuellen Umgang, der im Coaching vorherrscht wurde die evidence-based practice im Coaching Kontext weiterentwickelt zu evidence-based coaching und die gerade genannte Definition der evidence-based practice wurde von Stober und Grant 2006 auf Coaching umgemünzt und wird so definiert:

“Der Begriff „evidenzbasiert“ bezieht sich auf die intelligente und gewissenhafte Nutzung von relevantem und bestem aktuellem Wissen in Verbindung mit der Expertise von Berufspraktikern bei der Entscheidungsfindung darüber, wie Coaching für Coaching-Klienten und bei der Gestaltung und Durchführung von Coach-Ausbildungsprogrammen durchgeführt werden soll (Stober & Grant, 2006).“

(Grant, 2016, S. 76)

Ein Aspekt, der auch in dieser Masterarbeit beachtet werden musste, ist, dass es schwierig ist, im Coaching-Kontext eine blinde, randomisierte und kontrollierte Studie durchzuführen. Der Versuch, eine quantitative Studie zu erstellen, ist im Hinblick auf die individuellen Charakteristika, die Coachings haben, nicht zielführend (Grant, 2016). Trotzdem ist es auch im Bereich

des Coachings notwendig, die positiven Aspekte und negativen Aspekte, die es mit sich bringt, zu untersuchen.

Daher wurden im Folgenden Fallstudien durchgeführt und miteinander verglichen. Obwohl quantitativ erhobene Daten als der Goldstandard der Wissenschaft gelten, lässt sich im Coaching-Kontext – wie auch in Teilen der psychologischen Forschung argumentiert wird – nicht automatisch davon ausgehen, dass die durch streng kontrollierte quantitative Methoden gewonnenen, numerisch-statistisch auswertbaren Daten hilfreicher für die Wissensbasis des Coachings sind als qualitative Methoden (Drake et al., 2006, S. 4). Es kann eher davon ausgegangen werden, dass die unterschiedlichen wissenschaftlichen Methoden in der Untersuchung von Coachings unterschiedliche Nützlichkeit besitzen – wie zum Beispiel qualitative Interviews, die die Möglichkeit bieten, aufschlussreiche Aussagen über Coaching zu fördern (A. M. Grant, 2016, S. 77).

Die Bewertung der einzelnen Methoden der evidence-based practice hat sich in der Medizin in eine Richtung der quantitativen Doppelblind-Studien entwickelt. Diese Art der Forschung wird in den meisten Forschungsgebieten als am wertvollsten dargestellt. Dass dies gerade beim Coaching aufgrund der hohen Individualität nicht per se am nützlichsten ist, wurde bereits dargestellt. Die Vorstellung, eine Versuchsgruppe zu coachen und eine nur vermeintlich zu coachen, um anschließend die Ergebnisse vergleichen zu können, wirkt doch eher unpraktikabel (Grant, 2016, S. 75). Daher hat sich die evidence-based practice dahingehend weiterentwickelt, dass praktisches Coaching sowie wissenschaftliches Wissen, das bereits in diesem Themengebiet angewandt wurde, versucht wird zu vereinen und so zu wissenschaftlicher Integrität und praktischer Nützlichkeit führt (Drake et al., 2006, S. 5).

Eine Methodologie, die auf diesem Konzept basiert, vermischt erstens das beste aktuelle Wissen, zweitens die Expertise einer Expert*in sowie drittens die Präferenzen des Klienten. Gerade im Coaching kommt viel Evidenz nicht nur durch wissenschaftliche Forschung und Arbeiten, sondern auch durch Coaches, die in diesem Forschungsbereich arbeiten. Evidenz ist nicht nur auf Forschungsergebnisse oder wissenschaftliche Studien beschränkt, sondern entsteht durch alle Arten von verfügbaren Fakten oder Informationen, die zeigen, ob eine Überzeugung oder Aussage wahr oder gültig ist (Grant, 2016, S. 77).

Aktuell ist die beste Möglichkeit, über Coaching und seine Ansätze zu forschen, indem Coachingprogramme miteinander verglichen werden, praktische Experti*innen befragt werden

und das aktuelle Wissen integriert wird (Sackett et al., 1996, zitiert nach Stober & Grant, 2006, S. 6; zitiert nach Grant, 2016, S. 76).

Nach dieser Methodologie wurde die Untersuchung dieser Masterarbeit aufgebaut. Erst wird der wissenschaftliche Stand aufgezeigt, dann wird versucht, Rückschlüsse und Gemeinsamkeiten zwischen den wissenschaftlichen Ansätzen und der praktischen Coachingarbeit zu ziehen. Dies geschieht in zwei Schritten: Erstens wird untersucht, in welchen Ansätzen die Coaches übereinstimmen. Zweitens wird analysiert, welche Faktoren dieser Ansätze sich in der Praxis positiv oder negativ auswirken und wie sie jeweils auf die Führungskräfte wirken.

3.2 Erhebungsmethode

Zur Untersuchung der Forschungsfrage wurden Expertinnen-Interviews angewandt, damit verschiedene Meinungen, best practices und Standpunkte unterschiedlicher Ansätze erfasst werden können. Denn wie bereits im Theorieteil dargestellt, sind individuelle Erfahrungen der Coaches oder ihr Wissen die Haupterfahrungsquellen im Coaching (Grant, 2006, S. 6). Der Vorschlag von Greif (2008) lautet daher, die Erfahrungen verschiedener Praktiker*innen durch methodische Expertenbefragung zu erfassen und systematisch zu beschreiben. Dies ist beim Coaching besonders sinnvoll, denn Coaching ist eine Praxis, die sehr auf individuelle Faktoren abzielt, da jedes einzelne Coaching eine individuelle Maßnahme in sich ist und daher nicht standardisiert stattfinden kann. Unterschiedliche Interviewtechniken bieten hierbei die Möglichkeit, nützliche Narrative zu bilden (Grant, 2016, S. 77).

Ein Großteil der bisherigen Coachingforschung greift auf qualitative Methoden zurück, insbesondere auf Expertinnen-Interviews (Scholl et al., 2018, S. 20; Beinicke & Bipp, 2022, S. 184). Die ausschließliche Erkenntnisgewinnung nur durch Expertinnen-Interviews mit Coaches ist jedoch methodologisch problematisch, da diese durch ihre eigenen Theorien und Überzeugungen über ihr eigenes Coaching verzerrt sein können (Haan, 2019, S. 3). In dieser Masterarbeit wird zwar nicht grundsätzlich mit dieser Form der Erkenntnisgewinnung gebrochen, jedoch erfolgt eine wesentliche Erweiterung. Neben den Perspektiven der Coaches werden auch die Erfahrungen von Führungskräften einbezogen. Dadurch kann ein valideres und differenzierteres Ergebnis entstehen (Beinicke & Bipp, 2022, S. 184).

Meine Untersuchungsgruppe sind nach dem evidence-based coaching die Expertinnen bzw. Praktikerinnen – also die Menschen, die es in der Praxis durchführen: Leadership Coaches. Zur Stichprobengenerierung wurde bei der Websuche nach Führungskräfte-Coaches/Leadership Coaching sowie Business Coaching gesucht..

Zur Eingrenzung wurden diese Regeln erstellt:

Als Untersuchte Zielgruppe wurden nur Coaches akzeptiert

- die explizit ein Coaching mit Führungskräften durchführen

- in Einzel-Coachings.

- und 5 Jahre Coaching Erfahrung haben

- und zur Durchführung der Interviews im Bereich Wien tätig sind

Die zweite untersuchte Gruppe sind Führungskräfte. Die Definition dieser schließt sich an die Definition der Führung an: Führungskräfte sind Personen, deren Aufgabe es ist, bewusst Einfluss auf andere Menschen auszuüben, um Aktivitäten und Beziehungen in einer Gruppe oder Organisation zu lenken, zu strukturieren und zu erleichtern (Yukl, 2013, S. 2).

Nach der thematischen Eingrenzung der Studie wurden gezielt Coaching-Paare gesucht, bestehend aus einer Coach*in und einer von dieser gecoachten Führungskraft. Die Stichprobe wurde dabei über den Zugang zu den Coaches aufgebaut, welche wiederum den Kontakt zu passenden Führungskräften ermöglichen sollten.

Der Fokus der Suche lag auf dem Raum Wien, um eine persönliche Durchführung der Interviews sicherzustellen. Zur gezielten Identifikation geeigneter Personen wurde der Suchbegriff „Führungskraft-Coaching-Wien“ verwendet.

Die Recherchephase erstreckte sich über den Zeitraum Februar bis März 2025. Über eine systematische Internetsuche mit dem Begriff „Führungskraft-Coaching-Wien“ wurden potenzielle Coaches identifiziert. Die Suche wurde so lange fortgesetzt, bis die angezeigten Ergebnisse nicht mehr dem Themenfeld „Führungskräfte-Coaching“ entsprachen. Insgesamt konnten so 19 Coaches ausfindig gemacht werden, die den definierten Kriterien entsprachen.

Diese Coaches wurden anschließend per E-Mail kontaktiert. Die E-Mail war standardisiert aufgebaut, jedoch individuell an die jeweilige Webseite des Coaches angepasst. Sie enthielt eine kurze Vorstellung des Forschungsvorhabens, einen Bezug zur Website, eine Begründung,

warum der jeweilige Coach oder die jeweilige Coach*in für die Studie in Frage kommt, sowie eine Darstellung des potenziellen Nutzens für die Teilnahme. Abschließend wurde die Bereitschaft abgefragt, gemeinsam mit einer von ihnen gecoachten Führungskraft an einem Interview teilzunehmen. Der genaue Wortlaut der E-Mail ist im Anhang unter Punkt (...) zu finden.

Insgesamt reagierten neun der angeschriebenen Coaches auf die Kontaktaufnahme. Drei davon gaben an, aus zeitlichen Gründen nicht teilnehmen zu können. Drei Coaches erklärten sich bereit, gemeinsam mit einer von ihnen gecoachten Führungskraft am Interview teilzunehmen. Eine weitere Person sagte für sich selbst zu, konnte jedoch nur eine potenzielle Teilnahme einer Führungskraft in Aussicht stellen. Zwei weitere zeigten zunächst Interesse, meldeten sich nach weiterem E-Mail-Kontakt jedoch nicht mehr zurück.

Nach Durchführung der ersten Interviews zeigte sich, dass letztlich nur zwei Coaches in der Lage waren, tatsächlich eine von ihnen gecoachte Führungskraft für ein Interview zu gewinnen. Als Gründe wurden unter anderem ein mangelndes Vertrauen der Führungskräfte, zeitliche Engpässe sowie zu hohe Hierarchieebenen genannt. So stand die Studie im April vor der Herausforderung, erst drei Coach*in-Interviews geführt sowie erst zwei passende Coaching-Paare vollständig interviewt zu haben.

Eine besondere Herausforderung stellte die Tatsache dar, dass sowohl die Coaches als auch die jeweiligen Führungskräfte dem Projekt gegenüber aufgeschlossen sein und einen konkreten Mehrwert für ihre Arbeit erkennen mussten. Die hohe Spezifität der gesuchten Paarkonstellationen erschwerte die Stichprobengenerierung zusätzlich. Um die Stichprobe zu erweitern, wurde daher eine Follow-up-E-Mail versendet. Diese enthielt unter anderem den Interviewleitfaden für die Führungskräfte, um den Coaches mehr Sicherheit und Transparenz über den Ablauf zu geben, was letztlich zur Gewinnung eines zusätzlichen Coaching-Paares führte. Durch diesen mehrstufigen Akquiseprozess konnten insgesamt sieben Interviews realisiert werden – mit vier Coaches, die eine Internetpräsenz im Raum Wien haben, und drei von ihnen gecoachten Führungskräften. Die drei finalen Coaching-Paare stellen trotz ihres kleinen Umfangs eine inhaltlich sehr wertvolle Stichprobe dar.

Die Rekrutierung von Expertinnen für qualitative Interviews gilt in der wissenschaftlichen Forschung grundsätzlich als herausfordernd (Döring & Bortz, 2016). Diese Herausforderung wurde in der vorliegenden Studie durch die zusätzliche Anforderung an eine bestehende Coaching-Beziehung zwischen Coach*in und Führungskraft noch verstärkt. Gerade diese reale

Coaching-Dynamik verleiht der Stichprobe jedoch eine besondere Tiefe und Relevanz für die Forschungsperspektive.

Die Interviews der Coaches fanden an einem Zeitpunkt ihrer Wahl statt und wurden persönlich durchgeführt. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 45 Minuten. Sie wurden per Aufnahmegerät auditiv dokumentiert, und nach gängiger Forschungspraxis wurden die Interviewten darauf hingewiesen, dass die Aufnahmen anonymisiert und verarbeitet werden (Döring & Bortz, 2016, S. 366). Alle Interviews fanden in einer angenehmen Atmosphäre statt, und alle bis auf Interview 1 wurden persönlich durchgeführt. Es wurde ein Leitfrageninterview durchgeführt, um einerseits die Ergebnisse vergleichbar zu machen und um andererseits trotzdem Spielraum zu geben, Vertiefungsfragen stellen zu können (Döring & Bortz, 2016). Der verwendete Leitfragenbogen sowie der Leitfaden zur Einleitung des Interviews befinden sich im Anhang.

Die Interviews mit den Führungskräften fanden an unterschiedlichsten Orten statt: einmal im Haus der Führungskraft, einmal nach der Arbeit in der Firma und einmal online. Grundsätzlich waren die Interviews mit den Führungskräften sehr angenehm und von gegenseitigem Respekt geprägt.

Die Interviews 1 und 3 waren von mangelnder Zeit geprägt, was jedoch wenig Auswirkung auf den Ablauf des Gesprächs hatte; allerdings könnte der Zeitdruck Auswirkungen auf die Tiefe der Antworten haben. Interview 2 fand im Haus der Führungskraft statt und war nicht von Zeitdruck geprägt. Die Interviews dauerten zwischen 20 und 45 Minuten. Nach dem Abschluss der Interviews wurde sich bedankt, und anschließend wurden die Daten anonymisiert und transkribiert.

Transkription

Die Interviews wurden mit einem Transkriptionsprogramm durchgeführt, was nach aktuellem wissenschaftlichem Standard üblich ist (Döring & Bortz, 2016). Das Transkriptionsprogramm, welches verwendet wurde, war Spiik. Es wurde eine vereinfachte Transkription durchgeführt, denn es wurde wörtlich, jedoch nicht lautsprachlich transkribiert, da es um Informationen und nicht um Verhaltensweisen geht.

Vorhandene Dialekte wurden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Satzabbrüche, Stottern und Wortdoppelungen wurden ausgelassen, ohne den Inhalt zu verändern. Spiik glättet

bereits sprachliche Ungereimtheiten und schreibt hochdeutsch. Abschließend wurden die Transkripte manuell in eine einheitliche Form gebracht. Falls lange Denkpausen (...) oder Lachen (haha) einen Interviewpart geprägt haben, wurden diese dargestellt. Die Interviews wurden zudem noch einmal inhaltlich überprüft, um maschinelle Fehler zu vermeiden und die Informationen korrekt wiederzugeben.

Ein Sprechwechsel vom Interviewer zum Coach wurde mit Coach X (1, 2, 3, 4) dargestellt, bzw. mit Führungskraft X (1, 2, 3).

Die Transkriptionsdaten wurden so aufbereitet, dass eine valide wissenschaftliche Auswertung und Kategorisierung ermöglicht wurde (Döring & Bortz, 2016). Regeln:

- Einfacher Zeilenabstand
- Sprecherwechsel eine Leerzeile
- Relevanter Themenwechsel eine Leerzeile
- Sprecher durch Großbuchstaben und Doppelpunkt
- Text Seitenweise und zeilenweise durchnummeriert

(Döring & Bortz, 2016, 367,583)

3.3 Auswertungsmethode

Zur Analyse wurde die qualitative Inhaltsanalyse gewählt; diese bietet sich bei der Auswertung von Leitfadeninterviews als Auswertungsinstrument an (Kuckartz, 2018). Es gibt die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, allerdings wurde diese für diese Arbeit nicht verwendet, da dieser Ansatz sich auf Codierhäufigkeiten fokussiert und eine strikte Kategorienbildung vor der Analyse erfordert. Bei unserer kleinen, heterogenen Stichprobe sowie um offen gegenüber neuen Kategorien zu sein, erschien diese Ausrichtung weniger geeignet (Mayring, 2015). Stattdessen wurden die Interviews nach dem Leitfaden der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse von Kuckartz analysiert (2018).

Hierbei können durch eine Kombination aus deduktiv entwickelten Kategorien, auf Basis theoretisch fundierter Coachingansätze, sowie mit einer offenen, induktiven Entwicklung zusätzlicher Subkategorien aus dem Material gebildet werden (Kuckartz, 2018, S. 97). Des Weiteren bietet der Ansatz der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse die Möglichkeit,

neue Aspekte des Coachings auf bereits vorhandenem theoriegeleitetem Wissen ganz nach der benutzten Methodologie des evidence-based coaching zu erforschen, weshalb auch von der Grounded Theory abgesehen wurde (Kuckartz, 2018).

Ziel der Analyse war es, herauszuarbeiten, wie spezifische Coachingansätze, insbesondere der psychoanalytische, systemische, verhaltensorientierte, lösungs- und zielorientierte sowie der auf positiver Psychologie basierende Ansatz, transformationale Führungsstile fördern oder erschweren. Darüber hinaus wurde untersucht, welche spezifischen Elemente (Methoden) dieser Ansätze besonders wirksam im Kontext transformationaler Führung sind. Nach Kuckartz (2018) lassen sich drei Hauptformen der qualitativen Inhaltsanalyse unterscheiden. Die grundlegende Variante ist die inhaltlich strukturierende Analyse, bei der das Datenmaterial anhand thematischer oder formaler Kategorien codiert und ausgewertet wird. Aufbauend darauf können eine evaluative sowie eine typenbildende Analyseform angewendet werden. Für die vorliegende Arbeit erscheint eine Fokussierung auf die inhaltlich strukturierende Analyse sinnvoll, damit die Themen (Ansätze) sowie die Subthemen (Methoden sowie Aspekte der Ansätze) in Bezug auf die Themen transformationale und transaktionale Führung analysiert werden können. Für eine tiefere Analyse scheint es an homogenen Unterscheidungsgrundlagen zu fehlen. Die praktische Durchführung der Codierung erfolgte nach wissenschaftlichem Standard mit einem Analyseprogramm (MAXQDA, Version 2025; Döring & Bortz, 2016), wobei der Analyseprozess drei mehrstufige Phasen umfasste. Zunächst wurden die Daten durch eine erste Auseinandersetzung mit dem Textmaterial vorbereitet, codiert, und anschließend erfolgte die inhaltlich strukturierende Analyse (Kuckartz, 2018).

Im Folgenden wird Schritt für Schritt genau die durchgeführte Datenaufbereitung basierend auf Kuckartz dargestellt, um die Analyse nachvollziehbar zu machen. Die Phase 1, die initiiende Textarbeit, wurde bereits zu Großteil nach den Interviews und während der Transkriptionsphase durchgeführt, weshalb bereits Memos und Besonderheiten ausgearbeitet wurden. In Phase 2 erfolgte eine deduktive Kategorienbildung nach Kuckartz. A-priori-Bildungen basierten auf dem theoretischen Teil dieser Arbeit (Kuckartz, 2018, S. 64). Die erste deduktive Codierung erfolgte in eine Unterteilung der Ansätze, basierend auf den Aspekten, die bereits im theoretischen Teil aufgeführt wurden. Die Unterscheidung des Führungsstils wurde in „transformational“ und „transaktional“ unterteilt. Ebenso wurde beim Führungsstil noch untersucht, ob er als zuträglich oder abträglich aufgezeigt wurde. Nun wurde mithilfe dieser Codes ein Interviewpaar codiert, und es fand während der Codierung eine Kategorienbildung am Material (induktive Kategorienbildung) statt (Kuckartz, 2018, S. 72). Hierbei wurde ein Hauptcode

„Wirksamkeit“ erstellt, der die Subcodes „wirksam“ und „nicht wirksam“ kategorisierte, um diesen Aspekt zur Beantwortung der Forschungsfrage zu addieren. Im Rahmen der Auswertung wurden anhand der transkribierten Interviews sowohl aus der Perspektive der Coaches als auch der jeweils gecoachten Führungskräfte induktiv weitere Subkategorien entwickelt. Um forschungstechnisch nachvollziehbar zu bleiben, sind die nach den Kategorien entstandenen Codes im Anhang dargestellt.

In Phase 3 wurde nun, nach dem Überarbeiten des Codingsystems anhand eines Coaching-Paares, mit dem überarbeiteten deduktiv-induktiven Codesystem gearbeitet und das gesamte Material codiert. Die Codes der Coaching-Methoden wurden im Laufe des Prozesses induktiv erarbeitet, indem jeweils bei Aufkommen einer neuen Coaching-Methode ein neuer Code entstand. Ebenso wurden bei herausstechenden Methoden diese kurz im Theorieteil dargestellt. Des Weiteren wurde bei den Memos zum goal-focused Ansatz und zum positiv-psychologischen Coaching die Trennschärfe erhöht, da es hierbei oft zu einer Doppelcodierung kam. Phase 3–5 weicht, basierend auf Kuckartz’ Empfehlung, von seinem dargestellten Vorgehen ab, da die meisten Subkategorien bereits durch die theoriegestützte Arbeit existierten. Zudem betont Kuckartz (2018, S. 110), dass die Anzahl der zu unterscheidenden Subkategorien in einer qualitativen Inhaltsanalyse pragmatisch gewählt werden sollte. Dabei ist insbesondere der Umfang des Samples zu berücksichtigen, da es wenig sinnvoll ist, bei einer geringen Anzahl an Teilnehmenden eine große Zahl an Merkmalsausprägungen zu differenzieren (Kuckartz, 2018, S. 110). Daher wurde die induktive Bestimmung von Unterkategorien bereits während des Codierens durchgeführt und keine gesonderte Codierung der Hauptkategorien vorgenommen (Kuckartz, 2018).

Entgegen der Empfehlung von Kuckartz konnte forschungsökonomisch die Codierung nicht von mehreren Personen durchgeführt werden. Dies stellt einen typischen Mangel bei Qualifikationsarbeiten dar. Um dem entgegenzuwirken, wurden meist klare und aus der Theorie abgeleitete Codes verwendet und in Zweifelsfällen die Kategoriendefinitionen verbessert sowie Beispiele festgelegt (Kuckartz, 2018, S. 107).

In Phase 6, dem zweiten Codierprozess, wurden lediglich die ersten zwei Interviewpaare neu codiert, da es bei den restlichen Interviewpaaren zu keiner Ausdifferenzierung neuer Codes gekommen ist. Durch die Codierung der Daten konnten diese in Bezug auf die Forschungsfrage sortiert und geordnet werden, wodurch eine transparente, regelgeleitete Auswertung ermöglicht wurde. Nach der zweiten Codierung der Interviews wurden fallbezogene (Coach*in–

Führungskraft) Zusammenfassungen zu den eingesetzten Ansätzen sowie Aspekten des Führungsstils erstellt. Darüber hinaus erfolgte eine thematische Zusammenfassung der eingesetzten Ansätze sowie der Aspekte des Führungsstils, sodass sowohl die Coachings der Coaches als auch die Veränderungen im Führungsverhalten der Führungskräfte gemeinsam analysiert werden konnten. Ziel dieser Vorgehensweise war es, die im Coaching angewandten Maßnahmenkombinationen sowie deren Auswirkungen transparenter darzustellen.

Es wurde nach einer Überlegungsphase für die Durchführung von fallbezogenen Einzelfallanalysen entschieden, als auch dafür, die Fallübersichten im Ergebnisstil darzustellen. Dieser Schritt stellt sich als besonders wichtig dar, um die Unterschiede, die die Ansätze mit sich bringen, gut und nachvollziehbar darzustellen, die Auswirkungen der Ansätze ersichtlicher zu machen, die intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu erhöhen und die Flexibilität, die im Coaching vorherrscht, besser darzustellen. Da sich die Coachings in sich schon so sehr unterscheiden, wurden zu den drei Coaching-Paaren jeweils Einzelfallinterpretationen durchgeführt. Anschließend wurde auf Basis des evidence-based coaching und des bereits vorhandenen Wissens zu den einzelnen Ansätzen Interpretationen durchgeführt. Diese Ergebnisse wurden dann anschließend zusammengefasst (Kuckartz, 2018, S. 116).

Als nächster Schritt schließt sich die Phase 7 an, die themenbezogene Zusammenfassung. Hierbei wurden auf die Einzelfallanalyse basierende Ergebnisse zwischen den Hauptkategorien Bezug genommen – also den Ansätzen und den Führungsstilen – sowie Zusammenhänge zwischen den Subkategorien, in diesem Fall angewandte Methoden und Hauptkategorien, dargestellt.

4. Ergebnisse

Im Weiteren werden die Interviews systematisch nach Kuckartz (2018) ausgewertet. Zunächst erfolgt die Analyse bezogen auf die einzelnen Coachings, wobei die Daten sowohl der Coaches als auch der jeweils zugehörigen Führungskraft zusammengeführt und anschließend transparent dargestellt und analysiert werden. Im zweiten Teil der Ergebnisdarstellung werden die Ergebnisse nach den einzelnen Ansätzen zusammengefasst und präsentiert.

4.1 Falldarstellung

Im ersten Teil der Ergebnisdarstellung werden die Ergebnisse fallbezogen detailliert aufbereitet und anschließend jeweils in Fallanalysen ausgewertet. Die Zusammenfassungen geben transparent Aufschluss über die zentralen Ideen und Ansätze der Coaches, die eingesetzten Methoden sowie die daraus resultierenden Entwicklungen im Coaching-Prozess. Mithilfe dieser Zusammenfassungen wurden, basierend auf der Theorie sowie prägnanten Zitaten, jeweils Fallanalysen erstellt.

Fall 1

Der Coach ist Mitte fünfzig und wird im Folgenden Coach 1 bezeichnet. Coach 1 bezeichnet seinen Ansatz als Enhancement-Coachingansatz, „da es ein erweiterter Coachingansatz ist.“ (C1) Er stützt seine Sichtweise auf systemische Ansätze, indem er betont, „dass es natürlich auf die Umgebung ankommt.“ (C1) Seine Herangehensweise ist zudem stark durch den NLP-Ansatz geprägt, welchen er nutzt, um sich auf sein Gegenüber einzustellen, sogenanntes Kalibrieren.

Darüber hinaus integriert er Elemente des goal-focused Ansatzes. Hierbei sticht insbesondere die Methode der Wunderfrage hervor, mit deren Hilfe zu Beginn des Coachings Verhaltensweisen identifiziert werden, die dem angestrebten Ziel förderlich sind (Friehs & Gabriele, 2021, S. 44–45). Ebenso verwendet er zirkuläre Fragetechniken, um die Sichtweise auf die Ziellösung aus einer Außenperspektive miteinzubeziehen, ein Vorgehen, das dem systemischen Ansatz zugeordnet werden kann (Friehs & Gabriele, 2021, S. 46–47). Auch die sokratische Fragetechnik findet Anwendung, da sie dazu beiträgt, Denk- und Deutungsmuster aufzubrechen, was dem kognitiven Coaching zugeordnet werden kann.

Zusätzlich setzt Coach 1 Impulse aus seinem eigenen Erfahrungshintergrund: Er bringt Wissen aus seiner 20-jährigen Tätigkeit als Führungskraft ein, „aber möchte hierbei nicht, dass es ein

Seminar wird.“ (C3) Statt neue Herangehensweisen vorzugeben, arbeitet er gemeinsam mit dem Coachee heraus, wie bestehende Prozesse und Herangehensweisen funktionieren bzw. genutzt werden können. Ziele des Coachings sind nach eigener Angabe Kommunikationsfähigkeit, innere Stärke, d. h. Überzeugungskraft, und Resilienz.

Die Führungskraft, die an diesem Coaching teilnahm, ist 35 Jahre alt, arbeitet im IT-Service, ist seit vier Jahren in Führungsverantwortung und wird im Folgenden Führungskraft 1 genannt. Sie empfiehlt Coaching ausdrücklich, um mit dem Druck und der Erwartungshaltung, die an sie gestellt wird, standzuhalten.

Führungsstil-veränderungen wurden mehrere genannt. Zum einen wurde viel Methodik dazu gelernt; dies lässt sich auf die gegebenen Wissensimpulse zurückführen. Des Weiteren wurde angesprochen, dass die Führungskraft erlernt hat, auf ihr Gegenüber zu reagieren und somit defensiver arbeitet als vorher: „Wenn ich als Führungskraft aktiv werden muss und aktiv in den Prozess einschreiten muss, dann stelle ich beispielsweise in einer Besprechungssituation Fragen, gebe jedoch weniger klare Linien vor.“ (FK1) Diese Erkenntnis kam der Führungskraft im Coachinggespräch „selbst“, da dies ein Führungsstil sei, der besser zu ihr passe.

Das Coaching konnte somit durch die Kombination einer klaren Zielorientierung, systemischer Beobachtung sowie der Reflexion von Verhaltensweisen transaktionale Effekte erzielen. Konkret habe die Führungskraft gelernt, klarere Strukturen zu schaffen, Meetings zielgerichteter zu gestalten und ihre eigenen Erwartungen deutlicher zu kommunizieren.

Am folgenden Zitat der Führungskraft sieht man, dass sie sich nicht mehr direkt einschaltet, sondern den Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt, den Prozess eigenständig laufen zu lassen: „Gebe ich dem Mitarbeiter Ratschläge, anstatt mich in den Prozess hinein zu reklamieren.“ (FK1) Dies ist ein Aspekt der transaktionalen Führung - das Management by Exception. Hierbei wurde durch Management by Exception transformationale Führungsaspekte gefördert. Man nennt diesen Prozess auch intellektuelle Stimulierung. Denn die Führungskraft schaltet sich auch dann nicht mehr direkt ein, wenn sie es anders machen würde, sondern bietet den Mitarbeitenden den Raum, neue Dinge auszuprobieren, denn: „Diese Dynamik kann positiv sein.“ (FK1)

Des Weiteren wurden die Neubewertung bestimmter Sichtweisen auf Sachverhalte positiv hervorgehoben, auch die durch sokratische Fragen herauskristalisierte Erkenntnis, „dass die Führungskraft vieles richtig gemacht hat und dass sie sonst jetzt nicht dort wäre, wo sie jetzt ist“. Durch diese innere Stärke konnte die Führungskraft sich als Führungskraft behaupten, die

durch ihre Authentizität eine Vorbildfunktion mit sich bringt (Bass & Riggio, 2006, S. 6–7). Denn die Führungskraft konnte feststellen: „dass meine Mitarbeiterinnen, meine Mitarbeiter mich mehr als Vorbild wahrgenommen haben.“ (FK1)

Fallanalyse 1

Im Gesamten lässt sich feststellen, dass sich der Fokus des Coachings stark auf das Beibringen von transaktionalen Konzepten (Struktur, Management by Exception) konzentriert hat. Der Coachingprozess hat vornehmlich so funktioniert, dass mithilfe des systemischen Ansatzes Verhaltensweisen erarbeitet wurden, die teilweise ähnlich wie in einem Training beigebracht wurden, um der „unerfahrenen“ Führungskraft in ihrem Werde Prozess zu helfen.

Besonders deutlich tritt hierbei der lösungsorientierte Prozess hervor, um Dinge herauszufinden, die Veränderung benötigen, sowie der systemische Ansatz, um zu erkennen, wie das Umfeld darauf reagieren würde. Wie die Führungskraft erwähnt, sind Teile des lösungsorientierten Ansatzes mit seinen Zielbestimmungen von Nutzen, um transaktionales Führungsverhalten zu erlernen, wie etwa das Erstellen einer klaren Struktur, sowie das Management by Exception, das positiv betont wird.

Des Weiteren betont die Führungskraft die sokratischen Fragestellungen, mit deren Hilfe sie durch die Veränderung ihres Denkmodells („dass sie nicht hier wäre, wenn sie keine gute Führungskraft wäre“) mehr Sicherheit in ihrem Führungsverhalten gewonnen hat. Aufgrund dieser neu gewonnenen Selbstsicherheit konnte sie zunehmend als Vorbild wirken – ein weiterer Aspekt der transformationalen Führung, der idealisierte Einfluss (Bass & Riggio, 2006, S. 6–7).

Fall 2

Die zweite Coachin war eine Frau, ca. 40 Jahre alt, mit 12 Jahren Coachingerfahrung sowie jahrelanger vorheriger Führungserfahrung. Im Folgenden wird sie Coachin 2 genannt.

Coachin 2 bezeichnet ihre Ansätze als individuell. Es werden Aspekte und Methoden des goal-focused Ansatzes verwendet, wie die Wunderfrage und die Skalierungsfrage. Hierbei versucht die Coachin zu erfahren, was die Herausforderung ist, die es zu lösen gilt; dies geschieht schrittweise. Es wird allerdings kein explizites Ziel gesetzt, sondern versucht, eine Veränderung des aktuell schmerz auslösenden Zustands zu erreichen, was sich wiederum vom goal-focused Ansatz unterscheidet.

Nun werden die zwei Hauptaspekte dargestellt, die die Coachin verwendet:

Einmal der kognitiv-behaviorale Ansatz: Hierbei wird untersucht, welche Glaubenssätze hinter bestimmten Gedanken liegen. Diese werden eruiert und anschließend gemeinsam mit der Führungskraft hinterfragt („ob diese noch gebraucht werden“) (C2). Wenn sie nicht mehr gebraucht werden, wird versucht, sie aufzulösen und zu überwinden. Ziel ist es, im Führungskontext emotionale Distanz wahren zu können sowie Emotionen besser unter Kontrolle zu halten. Dies geschieht durch eine kognitiv-emotionale Umstrukturierung (Greif et al., 2018, S. 6).

Diese kognitiv-emotionale Umstrukturierung wird durch Metaphernarbeit mithilfe eines alternativen Ansatzes durchgeführt. Die Coachin verwendet Metaphern wie das „Universum“ oder eine „innere Macht“ als Darstellungen für Glaubensgrundsätze. Die Führungskraft bezeichnet sich als offen. Dadurch konnte sie sich darauf einlassen und somit neue Glaubenssätze entwickeln sowie alte überwinden. Dies ist ein Aspekt, den sowohl die Coachin als auch die Führungskraft als kritischen Punkt angesehen haben. Wenn Personen stark rational geprägt sind und sich auf diese Art der Durchführung dieses Ansatzes nicht einlassen, stößt er an seine Grenzen. Auch der Führungskraft fiel es zu Beginn schwer, sich darauf einzustellen. Da sie sich jedoch selbst als offen beschreibt, gelang es ihr schließlich, sich auf den Ansatz einzulassen und davon zu profitieren. Sie sagte, dass sie durch die neu geschaffenen Metaphern besser an ihre dahinterliegenden Glaubenssätze herankam und diese verändern konnte (FK2). Dies stimmt mit der Theorie zur Metaphernarbeit überein (Perkins et al., 2009).

Des Weiteren verwendet die Coachin Aspekte des positiv-psychologischen Ansatzes, wie die Ressourcenaktivierung und die Fokussierung auf Positives. Dies geschieht durch „Aufgaben, die zu Hause durchgeführt werden sollen“ (C2). Dazu gehören Achtsamkeits- sowie Meditationsübungen, die von der Coachin gestellt wurden. Die Achtsamkeitsübungen basieren auf der Positiven Psychologie und nutzen empirisch fundierte Erkenntnisse (Cavanagh, 2006, S.219). Diese Erkenntnisse lassen sich auch auf Meditation übertragen. Allerdings unterscheidet die Coachin zwischen verschiedenen Elementen ihrer empfohlenen Meditationen, was sich wissenschaftlich nicht belegen lässt.

Die Ziele der Coachin fokussieren sich stark auf Aspekte der transformationalen Führung. Die Führungskraft soll Coach für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden, mit einer klaren Vision vorangehen, Feedback geben und gleichzeitig den Mitarbeitenden erlauben, Fehler zu machen.

Es wurden allerdings auch transaktionale Aspekte erwähnt, etwa dass das Bewusstsein für das große Ganze vorhanden sein muss und dass die Führungskraft die Verantwortung hat, entsprechende Strukturen durchzusetzen und gewisse Einzelinteressen hinter das große Ganze zu stellen.

Führungskraft 2 ist ca. 60 Jahre alt, arbeitet im Sportbereich (Sales) und ist seit 35 Jahren in einer Führungsrolle tätig. Er hat das Coaching in Anspruch genommen, um sich auf einen anstehenden Wechsel in seiner Führungsrolle vorzubereiten. Der Fokus lag dabei weniger auf der Art des Führens, sondern stärker auf der Person der Führungskraft selbst.

Die Führungskraft verwendete bereits vor dem Coaching transaktionale Führung sowie passives Management by Exception und gab klare Strukturen für die Mitarbeitenden vor. Darüber hinaus hat er auch schon transformationale Aspekte angewandt und betonte die Bedeutung, ein übergeordnetes Wertesystem, Missionen und Visionen weiterzugeben und selbst zu verkörpern. Insgesamt stellte die Führungskraft dar, dass er sich bereits vor dem Coaching sehr sicher in seinem Führungsverhalten fühlte.

Besonders hervorgehoben wurde die Effektivität der kognitiven Umstrukturierung durch die Arbeit mit Metaphern:

„Dieses Wegkommen von der heutigen Realität und die Platzierung in einer völlig anderen Realität oder Umgebung, das war schon maßgeblich, [...] Hat mir erlaubt, anders zu denken.“
(FK2)

Die festgestellte Veränderung im Führungsstil zeigte sich vor allem in einer Verringerung des direktiven Führens hin zu einem stärkeren lenkenden Führungsverhalten. Zudem trifft die Führungskraft Entscheidungen nun weniger schnell, sondern lässt sich zunächst neutral auf neue und unbekannte Situationen ein. Dies wurde vor allem durch die Metaphernarbeit ermöglicht. Insgesamt sieht sich die Führungskraft nun stärker als Unterstützer denn als Führer.

Die Führungskraft empfiehlt Coaching gerade dann, „wenn man versucht, von alten Mustern etwas Abstand zu nehmen oder in der Lage sein [möchte], diese zu erkennen, zu wissen, dass sie einen leiten. Alleine die Transparenz ist ja für einen selber wichtig“ (FK2).

Fallanalyse 2:

Das Coaching 2 unterscheidet sich von den anderen Fällen insofern, als die Führungskraft bereits sowohl transaktionale Führungsaspekte (klare Strukturen, Management by Exception) als

auch transformationale Elemente (Vision, Wertevermittlung) angewandt hatte. Der Fokus lag hierbei auf der Veränderung der Führungskraft selbst. Das Coaching orientierte sich stark an kognitiv-behavioralen Methoden mit Schwerpunkt auf emotionaler Umstrukturierung. Zu Beginn wurden zudem Elemente des goal-focused Ansatzes, wie die Wunderfrage und die Skalierungsfrage, eingesetzt. Mithilfe von Metaphernarbeit und dem Öffnen einer zweiten, unbewussten Ebene, auch durch das Erschaffen einer alternativen Wirklichkeit, wurden bestehende Glaubenssätze analysiert und hinderliche Denkmuster identifiziert. Dieses Bewusstmachen eigener Glaubenssätze führte dazu, dass die Führungskraft weniger direktiv agierte und stattdessen ein unterstützend-lenkendes, transformationaleres Verhalten entwickelte. Zudem eröffnete sie sich den Raum, neue kreative Vorschläge der Mitarbeitenden anzunehmen, statt sie vor-schnell als unpassend abzuwehren. Auf diese Weise konnte insbesondere die Dimension der intellektuellen Stimulierung innerhalb der Mitarbeiterschaft gestärkt werden.

Falldarstellung 3

Coach 3 ist in seinen Mittfünfzigern, war 17 Jahre lang Führungskraft und arbeitet seit 6 Jahren hauptberuflich als Coach.

Der Coach sagt von sich, er wendet das hypnosystemische Coaching an. Hierbei wird versucht, auf einem systemischen Bewusstseinsansatz aufbauend unbewusste Denkmuster zu identifizieren, bewusst zu machen und umzustrukturieren. Dieser hypnosystemische Ansatz vereint hierbei Aspekten aus drei Ansätzen: dem goal-focused Ansatz, dem systemischen Ansatz und dem kognitiven Ansatz. Das Coaching findet unter anderem mithilfe von Metaphernbrücken statt. Wie diese Ansätze genutzt werden, wird im Folgenden dargestellt.

Der Coach verwendet Aspekte des goal-focused Ansatzes unter anderem die Klärung des Auftrags zu Beginn: Was ist das Ziel der Führungskraft, was soll erreicht werden? Dann wird gemeinsam herausgefunden, wie lange es dauert, bis das Ziel umgesetzt werden kann, und es werden Verhaltensveränderungen erkundet, die durch das Coaching erreicht werden sollen.

Der systemische Ansatz ist die Grundannahme auf die das Coaching basiert und es wird viel mit systemischen Fragen gearbeitet.

Des Weiteren werden Aspekte des cognitive-behavioral Ansatzes verwendet. Der Coach versucht, auf die zugrunde liegenden Denkmuster und Emotionen zu kommen:

„Und du musst nicht einmal wissen, woher er (die Annahme bzw. der Gedanke) kommt, das ist nicht wesentlich, aber wenn du weißt, okay, das stört mich, dann kannst du verhaltenspsychologische Veränderungen herbeiführen.“ (C3)

Coach 3 stellt Emotionen stark in den Vordergrund, sieht hierbei allerdings den Kontext als entscheidenden Aspekt, da dieser menschliches Verhalten bestimmt. Er versucht, über die Emotionen der Führungskräfte dahinterliegende, bislang nicht erkannte Bedürfnisse zu erfahren. Sobald diese Bedürfnisse erkannt wurden, ist der nächste Schritt, Strategien zu entwickeln. Eben diese Bedürfnisse und dahinterliegenden kognitiven Denkmuster, die zu bestimmten Verhaltensweisen führen, werden mithilfe unterschiedlicher Methoden versucht aufzulösen. Eine Methode, die Coach 3 zu Beginn verwendet, ist das Werte Board:

„Das heißt, wir starten mit einem Persönlichkeitsprofil und zu den Kernwerten, was ist der Führungskraft eigentlich besonders wichtig. Weil die Erfahrung zeigt, dass bei jeglicher Konfliktsituation oder wo es Probleme gibt, diese Kernwerte im Regelfall gestört sind. Was fehlt, ist meistens das Bewusstsein dafür, was sind so die vier, fünf Top-Werte, die eine Rolle in deinem Leben spielen.“ (C3)

Die kognitive Umstrukturierung erfolgt durch verschiedene Methoden, darunter systemische Fragetechniken sowie das Vermitteln der Gewaltfreien Kommunikation (GFK.) Diese Ansätze zielen darauf ab, die emotionale Intelligenz zu stärken. Ergänzend wird Emotionsarbeit eingesetzt, bei der elf Grundemotionen vermittelt werden. Ziel dieser Maßnahme ist es, dass der Coach die Fähigkeit erlangt, eigene Emotionen wahrzunehmen, zu verstehen und zu beeinflussen sowie seine Wahrnehmung und sein Verständnis der Emotionen von Mitarbeitenden weiterzuentwickeln. Durch diese Arbeit wird versucht eine Grundlage zu schaffen für den Hauptaspekt, den der Coach mehrfach erwähnt, nämlich die hypnosystemischen Interventionen. Es wird hierbei versucht, durch Aufmerksamkeitslenkung und Musterunterbrechung unbewusste Prozesse zu verändern.

Des Weiteren spricht auch dieser Coach den Aspekt der Erfahrung an. Die Führungsaspekte, die der Coach explizit fördern will, sind transaktionale Aspekte, wie etwa eine Struktur zu schaffen. Dies versucht der Coach zu erreichen, indem der Führungskraft die eigenen Funktionen und Aufgaben bewusst werden sowie indem erarbeitet wird, wie diese durchgesetzt werden können. Des Weiteren versucht der Coach auch transformationale Führungsaspekte zu fördern: „Am Ende des Tages geht es um eine menschengerechte Führung, die Führungskraft soll eine Einladung zum Lösungsraum aufstoßen“ (C3).

Die allgemeinen positiven Veränderungen, die die Führungskraft wahrgenommen hat, sind gewisse Handlungsweisen und Werkzeuge, durch die ihr Umgang in bestimmten Situationen

verbessert wurde. Explizit wurden hier GFK, der Umgang mit Feedback sowie das bewusstere, gezieltere Geben von Feedback erwähnt.

Die Aspekte, die die Führungskraft genannt hat, sind sehr identisch mit den Aspekten, die der Coach durch Coaching verändern wollte. Zum einen hat sich für die Führungskraft ein transaktionaler Aspekt verändert, nämlich dass sie sich ihrer Rolle bewusster ist und dass ihr klar ist, dass diese Rolle erfüllt werden muss – unabhängig von persönlichen Befindlichkeiten – und dass dies auch mit einer klaren Kommunikation geschieht, wodurch klare Strukturen geschaffen werden müssen.

Ein transformationaler der Angesprochen wird ist die individuelle Berücksichtigung, dass die Führungskraft in dieser klaren Kommunikation eine Lösungstür aufmacht und den Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt, stärker zu interagieren:

„Sondern nachdem man das kommuniziert hat, die Tür öffnet, ‚siehst du das auch so?‘ (FK3) ‚Was denkst du?‘ (FK3) ‚Wie kann man damit umgehen?‘ (FK3), dass man die Lösungstür einfach öffnet.“ (FK3)

Als herausfordernd hat die Führungskraft die Zeitspanne erwähnt, die erforderlich war um zum Kern der Sache zu kommen: „Also herausfordernd würde ich eher in dem Sinne sagen, dass es eben dieses, dass man auf den richtigen Punkt kommt, oft ein bisschen lang dauert. Für mich persönlich jetzt, dass man eben nicht zu sehr in diesem, ich nenn es jetzt mal bla bla, ein bisschen so Business-Bullshit-Bingo spielt, ja, und dass es dann auch eine Zeit lang dauert, ab und zu, bis man sich wirklich dem Kern nähert.“ (FK3)

Als besonders effektive Vorgehensweise empfand Führungskraft 3, dass Themen behandelt wurden, die oft überhaupt nichts mit dem Arbeitsalltag oder mit der Strategie zu tun hatten, sondern rein persönliche Themen sind – wobei eben genau diese Themen „dich abhalten vom daily business“ (FK3).

Ein Kritikpunkt der Führungskraft ist die, dass man zwar kognitiv schnell versteht, worum es geht es aber einer Regelmäßigkeit an Übung bedarf, bis etwas umsetzbar ist

„Dass du sagst ja, versteh ich, okay, dass dieses und jenes gut ist, das ist jetzt kein Hexenwerk, aber dass es einfach eine gewisse Zeit dauert, bis man das tatsächlich dann umsetzt, integriert und es ein bisschen in Fleisch und Blut übergeht. Weil ansonsten [...] fehlt quasi der nachhaltige Boden, auf den es fliegen kann. Also ich glaube, diese Kontinuität und Regelmäßigkeit ist wichtig, damit das, was gut ist, diese Messages vom Coach auch tatsächlich aufblühen können.“ (FK3)

Fallanalyse 3:

Im Gesamten lässt sich feststellen, dass sich das Coaching stark auf den hypnosystemischen Ansatz stützte, welcher Elemente des goal-focused Ansatzes, des systemischen Arbeitens und des kognitiv-behavioralen Ansatzes kombiniert. Der Coachingprozess begann mit klarer Zielklärung und der Erkundung gewünschter Verhaltensänderungen. Durch Methoden wie Werte-Board, systemische Fragen, Gewaltfreie Kommunikation und Emotionsarbeit (Erkennen, Verstehen und Beeinflussen von Emotionen) wurde eine kognitive Umstrukturierung angestoßen. Ziel war einerseits die Förderung transaktionaler Führungselemente wie das Bewusstsein für die eigene Rolle, das Durchsetzen von Strukturen und klare Kommunikation, andererseits die Stärkung transformationaler Aspekte, indem in der Kommunikation „Lösungstüren“ geöffnet und Mitarbeitende aktiv einbezogen werden.

Die Führungskraft berichtete als wesentliche Veränderungen eine bewusstere Rollenausübung, gezielteres Feedbackgeben und eine klare, gleichzeitig einladende Kommunikation. Herausfordernd empfand sie die Dauer bis zum Erreichen des Kerns einer Thematik.

Falldarstellung 4

Im Fall 4 kann lediglich auf das Interview der Coaching Bezug genommen werden, da sich hierbei leider keine Führungskraft gefunden hat, die interviewt werden wollte. Die Führungskraft war weiblich, in ihren Fünfzigern, und hatte bereits 15 Jahre Management- und Führungserfahrung. Seit einigen Jahren arbeitet sie als Coachin mit unterschiedlichsten Auszeichnungen. Sie verwendet hauptsächlich den Ansatz der Positiven Psychologie und beschreibt ihn selbst als: „Dass man versucht, einen gewissen Optimismus zu pflegen“ (C4). In diesem Ansatz verwendet sie die Methode der Appreciative Inquiry: „Also da sozusagen purer Austausch, Informationsaustausch und da wertschätzend“ (C4). „Wie kann ich möglichst wertschätzend aufbauen auf dem, was ein Mensch mitbringt in die Zusammenarbeit, wie kann ich aufbauend auf dem zu einem guten Ergebnis gelangen“ (C4).

Des Weiteren erwähnt sie den Austausch, der durch ihre Erfahrung im Management geprägt ist. Hierbei verweist sie einerseits auf die Hilfe durch Erfahrung: „Also wenn Sie Klient sind, dann haben Sie eben den Vorteil, hier mit jemandem zu sprechen, der wahrscheinlich durchaus Erfahrung hat im Umgang mit dem, was Sie mir präsentieren“ (C4). Andererseits betont sie, dass es nicht darum geht, die eigene Meinung aufzuzwingen: „Versus zu sagen, Sie kommen jetzt und erzählen mir Dinge, mit denen ich nicht d'accord gehen kann – und solche Coaches

gibt es auch, wo man sagen kann: Was Sie mir erzählen, ist Schrott, ich sage Ihnen jetzt, wie die Wirklichkeit funktioniert. Das ist nicht immer gut“ (C4).

Die Coachin versucht sowohl mentale Resilienz als auch Widerstandskraft zu trainieren. Zudem sieht sie es als Ziel an, die Passung zwischen der Person und der Organisation in Bezug auf die Führungsanforderungen zu verbessern.

Als Herausforderung betrachtet sie auch die Passung zwischen Coach*in und Führungskraft: „Da merkt man ja, ob man gut zusammenarbeiten kann im Allgemeinen. Und wenn das der Fall ist, dann ist es wunderbar, und dann entschließen sich die Personen auch für ein Coaching. Und wenn es aus irgendeinem Grund mal weniger passen sollte, dann nicht“ (C4).

Fallanalyse 4 :

Im Gesamten lässt sich feststellen, dass das Coaching auf der Positiven Psychologie basiert und hierbei insbesondere die Methode der Appreciative Inquiry im Vordergrund steht. Ergänzend fließen praxisnahe Managementenerfahrungen der Coachin ein, ohne dabei eigene Meinungen oder Sichtweisen aufzuzwingen. Die Ziele des Coachings liegen in der Förderung von mentaler Resilienz und Widerstandskraft sowie in der Verbesserung des Fits zwischen Person, Organisation und Führungsanforderungen.

4.2 Ansatzdarstellung

Im zweiten Teil der Ergebnisdarstellung sollen nun die unterschiedlichen Ansätze fallübergreifend anhand der themenbezogenen Zusammenfassung nach Kuckartz (2018) miteinander verglichen werden. Wie wurden sie angewandt, und wie hat dieser Ansatz jeweils die transformationale Führung und die transaktionale Führung gefördert?

Psychoanalytischer Ansatz

Keiner der interviewten Coaches hat mithilfe des psychoanalytischen bzw. psychodynamischen Ansatzes gearbeitet. Unbewusste Prozesse wie Übertragungs- und Gegenübertragungsmuster wurden in den Interviews nicht angeschnitten. Die Nennung von Ängsten und Widerständen als Hauptpunkte blieb aus. Coachin 2 sieht bestimmte Denkmuster als in der erzieherischen Vergangenheit liegend: „Das kann kommen aus der Kindheit, dass man dem Papa gefallen wollte, dass die Mama immer gesagt hat, ja, aber schau, deine Schwester ist schöner “

(C2) und versucht, eben diese negativen Denkprozesse, welche in der Vergangenheit liegen, zu reflektieren und neu zu kontextualisieren. Emotionale Abwehrmechanismen fanden Erwähnung durch eine Coach*in, wurden jedoch eher als Falschdeutung von Denkmustern gesehen und es wurde versucht, sie auf einer kognitiven Ebene zu lösen. Das heißt, es können keine Aussagen zum psychoanalytischen Ansatz im Zusammenhang mit transformationaler Führung oder transaktionaler Führung gemacht werden.

Systemischer Ansatz

Im Rahmen der Interviews wurde deutlich, dass der systemische Coachingansatz von Coach 1 und Coach 3 verwendet wird. Dabei zeigt sich ein gemeinsames Verständnis davon, dass Coaching nicht losgelöst vom Umfeld der Führungskraft stattfinden kann, sondern deren Einbettung in soziale und organisationale Systeme berücksichtigt werden muss. Die Coaches nutzen den systemischen Ansatz nicht als exklusives Modell; vielmehr wird er von den interviewten Coaches als Sichtweise verstanden, um mögliche Fehler sowie dem Ziel nicht zuträgliche Denkmuster zu identifizieren.

Zum Beispiel: „Dass es auf die Umgebung ankommt“ (C3) oder auch „Es gibt kein richtig und kein falsch, sondern es gibt Dinge, die dem System zuträglich sind, und Dinge, die dem System abträglich sind. Man muss einfach verstehen, dass wir Menschen dynamische Systeme sind“ (C3).

Der systemische Ansatz, verwendet im Coaching, bietet die Möglichkeit, einen Coachee umfassend zu verstehen (Michael Cavanagh, 2006). Der Fokus auf das System und auf die einzelnen Einflussfaktoren hilft der Coach*in, dem Coachee Gedankenmuster und Veränderungspotenziale aufzuzeigen, die im System liegen und bei denen eine Veränderung unabhängig von der Person an sich ist. Ein Führungsstil wird nicht verändert, weil die Person etwas „falsch“ macht. Gedankenmuster werden verändert, weil sie dem System nicht zuträglich sind (Michael Cavanagh, 2006, S.324).

Coach 1 und Coachin 2 verwenden systemische Fragetechniken, um unterschiedliche Sichtweisen auf Herangehensweisen gemeinsam zu untersuchen. Dies hat der Führungskraft 1 geholfen, sowohl defensiver zu agieren, also das transaktionale Management by Exception anzuwenden, als auch klarere Strukturen zu schaffen. Die transaktionale Sichtweise des Management by Exception hat zum transformationalen Führungsaspekt „Intellectual Stimulation“

geführt, da die Führungskraft Prozesse laufen lässt und den Raum dafür gibt, Dinge anders zu machen. Auch bei Führungskraft 3 haben die systemischen Fragen dazu geführt, dass sie häufiger transaktionale Verhaltensweisen nutzt – hier insbesondere im Aspekt der klareren Strukturen und Kommunikation –, da durch die systemischen Fragen mehr Bewusstsein für die eigene Führungsrolle geschaffen werden kann. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Führungskräfte mit dem systemischen Ansatz sowie den dazugehörigen systemischen Fragen ihre Führungsrolle sehr gut reflektieren können, wodurch es ihnen einfacher fällt, klare Strukturen zu schaffen.

Da das Verhalten des Einzelnen die Interaktionen innerhalb der Systeme beeinflusst, können Verhaltensveränderungen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung bieten (Greif et al., 2018, S. 6). Dies zeigt sich auch daran, dass sowohl Coach 1 als auch Coach 3 die systemische Sichtweise und die systemischen Fragen mit Methoden (Wissensimpulse oder Emotionsarbeit) verbinden, die den Führungskräften helfen und langfristig zu transformationaler Führung führen. Dies stellen FK1 und FK3 auch als besonders positiv heraus. Es konnte zwar keine direkte Aussagen zum Einfluss des systemischen Ansatzes auf transformationale Führung aufgezeigt werden, allerdings wird deutlich, dass das Coaching die Grundlage für Methoden und andere Ansätze bildet, mit denen transformationales Führen verstärkt werden kann.

Positiv-psychologischer Coaching Ansatz

Sowohl Coachin 2 als auch Coach 4 verwenden den positiv-psychologischen Ansatz. Die Aspekte des positiv-psychologischen Ansatzes, die Coachin 2 einsetzte, beinhalteten Achtsamkeits- und Meditationsübungen. Diese hatten nicht das Ziel, den Führungsstil zu verändern, sondern die Führungskraft insgesamt ausgeglichener und energiegeladener zu machen. Daher war hier kein Zusammenhang zum Führungsverhalten ersichtlich.

Coachin 4 wendet vornehmlich den positiv-psychologischen Ansatz an. Sie beginnt häufig mit Persönlichkeitsprofilen, um Stärken und Präferenzen sichtbar zu machen. Darauf aufbauend setzt sie die Methode *Appreciative Inquiry* ein, um gemeinsam mit dem Coachee „wertschätzend, aufbauend auf dem, was ein Mensch mitbringt, zu einem guten Ergebnis zu gelangen“ (C4). Ihr Ziel ist es, dadurch sowohl die mentale Resilienz als auch die Widerstandskraft zu trainieren sowie die Passung zwischen der Führungskraft und der Organisation zu verbessern. Leider konnten die Effekte aufgrund der fehlenden Führungskraft nicht auf transformationale oder transaktionale Effekte überprüft werden.

Kognitiv-behavioraler Ansatz

Alle drei Coaches verwenden Methoden des kognitiv-behavioralen Ansatzes, um Denkmuster, die abträglich sind, umzustrukturieren. Coach 1 erarbeitet diese abträglichen Denkmuster durch Methoden des goal-focused sowie des systemischen Ansatzes, Coachin 2 ebenfalls durch Methoden des goal-focused Ansatzes und Coach 3 erneut durch Methoden des goal-focused sowie des systemischen Ansatzes.

Wie bereits in der Theorie dargestellt, wird versucht, über das Verändern von Gedanken und Überzeugungen Verhaltensveränderungen zu erreichen (Auerbach, 2006, S. 105). Auch die untersuchten Coaches (1, 2, 3) erwähnen, dass die umstrukturierten Denkmuster zu Verhaltensveränderungen führen sollen: „Aber trotzdem braucht es gerade im Führungskräfte-Coaching am Ende des Tages – zumindest aus meiner Sicht – ein konkretes Verhalten. Und wenn es auch nur ein verändertes Denkmodell ist“ (Coach 1).

„Und dann machen wir gemeinsam, dann helfe ich ihm da mit verschiedenen Tools, das emotional aufzulösen, es ins Bewusstsein zu bringen (...) und dann programmieren wir quasi dieses Verhaltensmuster um“ (Coachin 2).

„Und du musst nicht einmal wissen, woher er kommt, das ist nicht wesentlich, aber wenn du weißt, okay, das stört mich, dann kannst du verhaltenspsychologische Veränderungen herbeiführen“ (Coach 3).

Coach 1 verwendet als Methode des kognitiven Ansatzes die sokratischen Fragestellungen. Darüber hinaus betont die Führungskraft die Wirkung der sokratischen Fragestellungen, mit deren Hilfe sie durch die Veränderung ihres Denkmodells („dass sie nicht hier wäre, wenn sie keine gute Führungskraft wäre“) (FK1) mehr Sicherheit in ihrem Führungsverhalten gewonnen hat. Sie dient dadurch stärker als Vorbild, was als Aspekt der transformationalen Führung gilt.

Coachin 2 und Coach 3 arbeiten jeweils mit Metaphernarbeit. Coachin 2 arbeitet in ihrer Metaphernarbeit mithilfe eines alternativen Ansatzes. Sie verwendet Metaphern wie das Universum oder eine innere Macht als Darstellung für Glaubensgrundsätze.

Der kognitiv-behaviorale Ansatz wirkt besonders effektiv in der Metaphernarbeit (Perkins et al., 2009; Kaltenstadler & Türkis, 2011), wie ihn Coachin 2 und Coach 3 verwenden. Die

Führungskraft 2 betont vor allem die Effektivität des kognitiven Umstrukturierens durch die alternative Metaphernarbeit:

„Dieses Wegkommen von der heutigen Realität und die Platzierung in einer völlig anderen Realität oder Umgebung – das war schon maßgeblich, weil das erlaubte einem einfach, anders zu denken. Hat mir erlaubt, anders zu denken“, sowie: „Da sie die Möglichkeit bietet, vor alten Mustern etwas Abstand zu nehmen oder in der Lage zu sein, diese überhaupt zu erkennen und dann zumindest zu wissen, dass sie einen leiten, alleine die Transparenz ist ja für einen selber wichtig“ (FK2).

Bei Coaching 2 konnte durch die Metaphernarbeit die Dimension der Intellektuelle Stimulierung verbessert werden, da der Coachin bewusst wurde, dass er nicht direkt Entscheidungen treffen muss, sondern sich zunächst neutral auf neue, unbekannte Dinge einlassen kann.

Coach 3 arbeitet mit der Erkenntnis über Emotionen und dem Wahrnehmen der Emotionen, um die dahinterliegenden Gedankenstrukturen offenzulegen. Diese versucht er dann durch unterschiedliche Methoden aufzulösen. Er nutzt oftmals Metaphernbrücken oder das Herleiten von Gefühlen, Emotionen und Bedürfnissen. Dies füllt eine Lücke, die dem kognitiven Coaching vorgeworfen wird: Kognitive Coachings vernachlässigen häufig den emotionalen Aspekt, obwohl dieser einen entscheidenden Einfluss auf das Verhalten der Klient*innen hat (Peterson, 2006, S. 51).

Es lässt sich vorsichtig festhalten, dass sowohl die positiven Veränderungen, wie etwa der bewusste Einsatz von GFK, der achtsame Umgang mit Feedback und das gezielte Geben von Rückmeldungen, als auch die transaktionalen Aspekte, etwa das klare Schaffen von Strukturen und das Bewusstwerden der eigenen Rolle, sowie die transformationalen Aspekte, wie das Anregen zum Mitdenken und die Sensibilisierung für die Emotionen der Mitarbeitenden, durch die Kombination von Emotionsarbeit und kognitivem Ansatz vermittelt werden konnten. Allerdings ist herausfordernd, dass dieser Ansatz eine gewisse Zeit der Implementierung in Anspruch nimmt. Zudem lagen die Effekte nicht nur diesem Ansatz zugrunde, sondern basierten auch auf dem systemischen Ansatz.

Goal-focused / Lösungsorientierter Ansatz

Die Coaches 1–3 verwenden den goal-focused Ansatz in unterschiedlichen Ausprägungen. Coach 1 wendet den goal-focused Ansatz am stärksten an, was auch von der Führungskraft

hervorgehoben wurde. Durch die genaue Fokussierung auf Zielzustände, die mithilfe der Wunderfrage identifiziert wurden, entstand ein lösungsorientierter Prozess, um Veränderungen zu erkennen, die umgesetzt werden sollen.

Die Zielbestimmung ist, wie Führungskraft 1 erwähnte, nützlich, da sie gemeinsam mit dem systemischen Ansatz eine Struktur für die Führungskraft sowie einen Raum schafft, in dem bei auftretenden Problemen Korrekturmaßnahmen entwickelt werden können. Diese klare Erwartungshaltung wurde deutlich betont. Auch Coach 3 klärt zu Beginn den Auftrag und prüft dann gemeinsam mit der Führungskraft, wie das Ziel erreicht werden kann. Anschließend wird erarbeitet, wie Verhaltensveränderungen umgesetzt werden können. Die Führungskraft weist darauf hin, dass es eine Weile dauert, bis kognitive Veränderungen im Coaching sichtbar werden. Dieser Zusammenhang wird im Diskussionsteil noch analysiert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der goal-focused Ansatz mit seiner klaren Gliederung und der Ausrichtung auf Zielerreichung besonders den transaktionalen Aspekt der Struktur verbessern kann.

5. Diskussion

Im anschließenden Diskussionsteil soll sich nun mit den wichtigsten Ergebnissen, welche die Expertinnen-Interviews gezeigt haben, beschäftigen und die Forschungsfrage

“Welche Coaching-Strategien können verwendet werden, um transformationale Führung zu erlernen und ihre Schwierigkeiten zu überwinden?“

beantwortet werden.

1. Welche Ansätze haben welche Wirkung auf das Coaching der Führungskraft?
2. Welche Ansätze haben welche Wirkung auf transformationales Führen?
- 2.1 Welche Ansätze fördern die transaktionalen Aspekte, auf welchen Transformationales Führen aufbauen kann?
3. Welche Coachings können daraus empfohlen werden?

Es werden abschließend die Limitationen und ein Ausblick der Untersuchungen dargelegt.

Die Kombination der Interviews, die sowohl mit Expertinnen als auch mit den betreuten Führungskräften geführt wurden, machte es möglich, nützliche Narrative zu gewinnen (Grant, 2016, S. 77). Vor allem zu dem systemischen Ansatz, dem kognitiv-behavioralen Ansatz sowie dem goal-focused Ansatz konnten Erkenntnisse gewonnen werden, die das Verständnis dieser Ansätze und deren Anwendung im Führungskräftecoaching vertiefen. Im Diskussionsteil fokussiere ich mich auf diese Ansätze. Dies lässt allerdings keine Rückschlüsse auf mangelnde Zusammenhänge bei den anderen Ansätzen zu. Es konnten und wurden lediglich die Ansätze dargestellt, welche von den Coaches in der zufälligen Stichprobe verwendet wurden

5.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Im folgenden Teil werden die Ergebnisse, die die Forschungsfrage beantworten, zusammenfassend präsentiert und diskutiert. Hierbei werden nach der Methodologie des evidence-based coaching die Ergebnisse der Interviews untersucht und, wenn möglich, mit der bereits vorhandenen Theorie gestützt.

Zum ersten Teil der Frage „Welche Ansätze haben welche Wirkung auf das Coaching der Führungskraft?“ haben sich zu den Ansätzen – übereinstimmend mit der Theorie – mehrere Aspekte herauskristallisiert. Der goal-focused Ansatz wird effektiv zu Beginn zur Zielentwicklung und Orientierung genutzt und gibt dem Coaching eine klare Struktur (Greif et al., 2018,

S. 7; Grant, 2006, S. 158). Systemische Ansätze werden zur Umfeldbetrachtung verwendet und helfen dabei, einen Perspektivwechsel im Coaching herbeizuführen. Des Weiteren werden sie genutzt, um dem Ziel nicht zuträgliche Denkmuster zu identifizieren (Michael Cavanagh, 2006). Der kognitiv-behaviorale Ansatz wird effektiv zur Umstrukturierung hinderlicher Denk- und Emotionsmuster eingesetzt (Auerbach, 2006, S. 103).

Der zweite Teil der Frage „Welche Ansätze haben welche Wirkung auf transformationales Führen?“ sowie der Aspekt „Welche Ansätze fördern die transaktionalen Aspekte, auf denen transformationales Führen aufbauen kann?“ werden gemeinsam dargestellt. Es konnte insgesamt festgestellt werden, dass unterschiedliche Ansätze unterschiedliche positive transformationale sowie transaktionale Aspekte fördern. Die Kombination aus dem systemischen Ansatz und den sokratischen Fragen hat transaktionale Führung (Struktur) gefördert und im weiteren Verlauf eine Grundlage für transformationale Entwicklung geschaffen. Des Weiteren stellt sich heraus, dass der kognitiv-behaviorale Ansatz – insbesondere die Nutzung von Metaphernarbeit sowie Emotionsarbeit – je nach Ziel des Coaches sowohl transformationale als auch transaktionale Führung unterstützen kann. Zum goal-focused Ansatz kann hervorgehoben werden, dass er vor allem transaktionale Führung durch Zielklarheit fördert. Im weiteren Teil sollen mögliche Erklärungen für die Ergebnisse aufgezeigt werden. Zusätzlich soll vorsichtig erörtert werden, welcher Aspekt der Ansätze zu welchen Ergebnissen geführt hat.

Der systemische Ansatz, mit seiner Fokussierung auf die Umfeldbetrachtung und den Perspektivwechsel, ist vor allem nützlich für den transaktionalen Aspekt der Struktur. Des Weiteren werden durch die systemischen Fragen mehr Bewusstsein für die eigene Führungsrolle geschaffen.

Auch der lösungsorientierte Ansatz kann transaktionale Führung fördern. Dies liegt daran, dass es im lösungsorientierten Ansatz darum geht, bestimmt, klar und strukturiert Ziele zu erreichen. Diese Fokussierung, die sich im weiteren Sinne in einem klaren Regel- und Strukturwerk im Coaching widerspiegelt, konzentriert sich auf konkrete Lösungen für Probleme. Diese konkreten Lösungen für die Führungskraft können eine klare transaktionale Struktur schaffen. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich die Fokussierung auf die konkreten Lösungen und die klar strukturierten Ziele im Coaching auf die Führungskraft überträgt (Yukl, 2013, S. 322).

Der kognitiv-behaviorale Ansatz kann sowohl transaktionale als auch transformationale Führung fördern. Gerade in Kombination mit Metaphernarbeit ist er erfolgreich, um festgefahrene kognitive Muster aufzulösen. Hierbei ist es ausschlaggebend, wie die Coach*in die Führungsrolle sieht. Dies ist ein großer Einflussfaktor auf die Wirkweise der Coachingansätze, besonders aber im kognitiv-behavioralen Ansatz.

Darüber hinaus sind sich Expert*innen einig, dass es auf das Match zwischen Führungskraft und Coach*in ankommt. Ein weiterer Faktor ist die Sichtweise des Coaches, die durch vergangene Erfahrungen geprägt wurde. Die Coaches verwenden die Ansätze mit unterschiedlichen Schwerpunkten, um auch innere Sichtweisen weiterzugeben.

In der transaktionalen Führung konnte durch die untersuchten Ansätze insbesondere der Aspekt der intellektuellen Stimulation erhöht werden. Dies könnte daran liegen, dass Coaching den Führungskräften einerseits die Sicherheit gibt, den Mitarbeitenden Raum zu lassen, andererseits die Führungskräfte im Coaching selbst die Möglichkeit haben, unterschiedliche Sichtweisen kennenzulernen, auszuprobieren und diese anschließend an die Mitarbeitenden weiterzugeben.

Die erste Dimension des idealisierten Einflusses konnte über die Strukturerrhöhung, die durch sokratische Fragen gefördert wurde, gestärkt werden.

Die vierte Dimension der individuellen Berücksichtigung wurde nicht explizit erwähnt, allerdings in gewisser Weise in Coaching 1 und 3 angedeutet – etwa dadurch, dass die Führungskraft gelernt hat, stärker auf ihr Gegenüber zu reagieren (FK1) oder dass Feedbackgespräche besser und klarer verlaufen. Dies kam in den Interviews jedoch nur in einem Umfang vor, der noch keine eindeutigen Rückschlüsse erlaubt.

Die Dimension der inspirierenden Motivation wurden zwar in den Interviews angedeutet, jedoch weder namentlich noch merklich erwähnt, weshalb hier ebenfalls keine eindeutigen Aussagen getroffen werden können. Wenn in dieser Arbeit also von einer Erhöhung transaktionaler Führung die Rede ist, bezieht sich dies zumeist auf die Dimension der intellektuellen Stimulation, die durch Coaching besonders gut adressiert werden konnte. Für die zukünftige Coachingforschung ist dabei von Interesse, wie auch die weiteren Dimensionen effektiver gezielt gefördert werden können.

5.2 Implikationen für zukünftige Coachings

Im nächsten Teil soll nun verdeutlicht werden, welche Coachings, ausgehend von den Forschungsergebnissen empfohlen werden können. Es zeigte sich, dass eine Kombination aus einem goal-focused Ansatz und einem systemischen Ansatz erfolgreich ist, um transaktionale Führungsaspekte zu fördern. Dies liegt daran, dass das Coaching hilft, zielbestimmt das System, in dem sich die Führungskraft befindet, klar zu strukturieren. Auf dieser Basis ergibt sich, wie in Coaching 1 und Coaching 3, die Möglichkeit, transformational zu führen, da sich die Führungskraft sicher fühlt und dadurch offener gegenüber Ereignissen sein kann, die außerhalb der klar gesteckten Struktur liegen.

Beide Coaches verwenden Aspekte des kognitiv-behavioralen Ansatzes. Dass Führungskraft 3 hierbei kritisiert, dass es eine gewisse Zeit gebraucht hat, könnte auf die Fokussierung des kognitiven Umstrukturierens und die Implementierung der gewaltfreien Kommunikation zurückzuführen sein. Hierbei wurde von den ursprünglichen Zielsetzungen abgewichen, um zunächst eine Grundlage für die kognitive Umstrukturierung zu schaffen, und man hat sich dadurch von der direkten Lösungssuche nach dem goal-focused Ansatz entfernt. Dies wurde bei Coaching 1 durch die Führungskraft nicht kritisiert, da dort kognitive Umstrukturierung lediglich über die Methode der sokratischen Fragen verwendet wurde. Gerade ein Vergleich zwischen Coaching 1 und Coaching 3 lässt Annahmen über das Verwenden unterschiedlicher Ansätze zu.

Insbesondere bei Führungskräften, die diesen Posten erst kürzlich angetreten haben, ist die Fokussierung auf klare Ziele durch den goal-focused Ansatz sowie die systemische Rückkopplung, durch den Blick auf die Reaktionen des eigenen Umfelds, nützlich, um der Führungskraft eine klare transaktionale Führungsstruktur zu geben, in der sie handlungsfähig ist. Durch diese Struktur können auch transformationale Führungsaspekte entstehen. Gerade bei angehenden Führungskräften kann die frühe Fokussierung auf transformationale Führung durch den kognitiv-behavioralen Ansatz auf Widerstand und Unverständnis stoßen. Wie Führungskraft 1 darstellte, bauten die anfängliche Zielorientierung und der konkrete Rahmen zügig Sicherheit und Vertrauen auf, während der kognitiv-behaviorale Ansatz eher ein langwieriger, offener Prozess sein kann.

In Coaching 2 ist die Grundlage eine andere. Es wird mit einer Führungskraft gearbeitet, die sehr sicher in sich und ihrem Führungsverhalten ist und bereits ein starkes Bewusstsein für externe Strukturen hat. Gerade hier ist die kognitive Umstrukturierung relevant, um bereits

festen Muster und Verhaltensweisen neu zu bespielen. In diesem Fall hat die Metaphernarbeit der Führungskraft geholfen, sich von alten kognitiven Mustern besser lösen zu können, die bereits stark verankert waren.

Hier muss ein kurzer Ausblick in ein wissenschaftlich schwieriges Thema kommen: Den alternativen Ansatz, den man in Fall 2 sieht, mit dem die kognitive Umstrukturierung durchgeführt wird, fehlt es grundsätzlich an wissenschaftlicher Grundlage. „Dass sie den Ansatz verfolgt, dass alles letztendlich vom Universum kommt, dass wir alle im Strom des Lebens sind und sie in der Lage ist, Kontakt aufzubauen zu anderen [...] Einflüssen, denen wir unterliegen, und das hat sie gemacht“ (FK2).

Dies sind Dinge und Aussagen, die wissenschaftlich nicht belegt sind. Allerdings ist die Metaphernarbeit im Coaching weit verbreitet, und die Metaphernarbeit wird auch in der Theorie als sehr sinnvoll angesehen, um Gedankenmuster aufzulösen (Perkins et al., 2009). Weshalb vorsichtig gesagt werden kann, dass der kognitive Ansatz und das Umprogrammieren alter Denkmuster auch dann funktioniert, wenn dem Coachee mithilfe nicht wissenschaftlicher Metaphern geholfen wird, von seinen alten Denkmustern Abstand zu nehmen und neue zu entwickeln. Auch die Führungskraft 2 erwähnt diesen Prozess als positiv.

Gerade bei Führungskräften, die bereits lange transaktional arbeiten und ihre Rahmenbedingungen definiert haben, können durch den Ansatz der kognitiven Umstrukturierung und der Emotionsarbeit die Aspekte der transformationalen Führung – der individuellen Förderung und der Empathie – gestärkt werden. Zudem eröffnet dieser Ansatz den Raum für neue Ideen, die sonst durch alte kognitive Strukturen als negativ gekennzeichnet würden.

Es lässt sich festhalten, dass er die Führungskräfte dabei unterstützen kann, alte Muster zu verlassen. Hier zeigt sich ein Zusammenhang mit dem transformationalen Aspekt der Intellectual Stimulation: Dadurch, dass die Führungskräfte bereit sind, kognitive Muster zu verändern, sind sie auch offener für neue Ideen von außen. Die Führungskraft lernt, sich auf neue Gedanken einzulassen.

5.3. Limitationen und Implikationen für die künftige Forschung

Basierend auf dem Konzept des evidence-based coaching ermöglicht die Kombination aus Literaturanalyse und Expert*innen-Interviews eine Untersuchung der systemischen, goal-focused und kognitiven Ansätze und liefert wertvolle Erkenntnisse über deren praktische Anwendung. Besonders hervorzuheben ist die Kombination von Führungskraft-Coaching-Paaren,

da die Einblicke, die die gecoachten Personen geben, die Aussagen der Coaches als Expertinnen entweder unterstützen oder widerlegen können. Dies kommt der Belegbarkeit zugute. Allerdings muss erwähnt werden, dass Selbstberichte das Problem haben, oft wahrnehmungsverzerrt zu sein, denn sowohl die Coaches selbst als auch die Klient*innen ordnen die Fähigkeiten der Coaches in der Regel als gut und zielführend ein (Beinicke & Bipp, 2022, S. 185).

Der psychoanalytische Ansatz konnte nicht untersucht werden, da er in der Stichprobe nicht vorkam. Auch das positiv-psychologische Coaching konnte nicht im Rahmen eines Führungskraft-Coaching-Paars analysiert werden. Die gewonnenen Ergebnisse müssen daher mit Bedacht verwendet werden, da die Coaches teils mehrere Ansätze miteinander vermischen, wodurch nicht immer eindeutig erkennbar war, welcher Ansatz welche konkrete Auswirkung hatte. Mit den Ergebnissen wurde deshalb sehr vorsichtig umgegangen, und es wurden nur Zusammenhänge aufgezeigt, wenn die Befragten diese explizit erwähnten. Dies könnte erklären, weshalb bestimmte Zusammenhänge unberücksichtigt geblieben sind und sich die Ergebnisse auf wenige Befunde beschränken.

Ein weiterer Punkt ist die theoretische Konzeptualisierung der Ansätze: Obwohl sie basierend auf Greif & Grant eine starke theoretische Basis haben, fehlt es in manchen Aspekten an Trennschärfe.

Darüber hinaus würde eine größere Stichprobe die Möglichkeit bieten, die Ansätze tiefer zu analysieren um besser zu vergleichen, welche Ergebnisse sich in einer größeren Stichprobe feststellen lassen. Da diese Arbeit durchaus mit der Schwierigkeit umgehen war, dass bestimmte Aspekte zufällig in den Coachings vorgekommen sein können, wurde versucht, durch die Fokussierung auf die Theoriebasis diesem Umstand entgegenzuwirken. Dennoch würde eine größere Stichprobe mehr Sicherheit in den Ergebnissen liefern.

Für zukünftige Forschung wäre es sehr interessant, das positiv-psychologische Coaching sowie den psychoanalytischen Ansatz in Bezug auf transformationale Führung zu untersuchen. Ein weiterer Ansatzpunkt wäre ein experimentelles Studiendesign, bei dem Coaches mit angehenden Führungskräften einmal einen systemischen goal-focused Ansatz anwenden und einmal den kognitiv-behavioralen Ansatz, um die Auswirkungen auf das Führungsverhalten zu vergleichen. Ergänzend könnte diese Methode auch bei erfahrenen Führungskräften durchgeführt werden, um die Empfehlungen zum Einsatz der Coaching-Ansätze zu überprüfen. Abschließend wäre es für zukünftige Studien von Vorteil, vorab genau zu klären, welche

Führungsperson untersucht wird, sodass mit den Coaches ausschließlich über das konkrete Coaching gesprochen wird. Dies würde die Exaktheit der Untersuchung erhöhen.

6. Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, welche Coachingansätze geeignet sind, um transformationale Führung zu erlernen und bestehende Schwierigkeiten bei ihrer Umsetzung zu überwinden. Auf Grundlage des evidence-based coaching und des Full Range Leadership Modells wurde analysiert, welche Ansätze in der Praxis von Coaches und Führungskräften eingesetzt werden und wie sie die Entwicklung transaktionaler und transformationaler Führung beeinflussen. Dadurch wird ein Beitrag zur theoretischen Fundierung des Coachings sowie zu seiner praktischen Anwendung geleistet.

Im Folgenden sollen die Punkte, die in Bezug auf die Forschungsfrage im Diskussionsteil ausgearbeitet wurden, zusammengefasst werden: „Welche Coaching-Strategien können entwickelt und verwendet werden, um transformationale Führung zu erlernen und ihre Schwierigkeiten zu überwinden?“ Wenn die drei untersuchten Coachingansätze miteinander verglichen werden, lässt sich festhalten, dass alle drei Ansätze grundsätzlich zur Förderung transformationaler Führung beitragen können. Allerdings wurde in der Untersuchung deutlich, dass der goal-focused-Ansatz in erster Linie transaktionale Führungsaspekte stärkt. Diese bilden wiederum eine Grundlage, auf der transformationale Elemente entstehen können.

Der systemische Ansatz erwies sich als besonders nützlich, um zunächst eine Basis für das Coaching zu schaffen, auf der, je nach Zielsetzung, sowohl „Führungstools“ als auch Wissen über Emotionen vermittelt werden können. Darauf aufbauend eröffnet die Arbeit mit Metaphern, insbesondere bei festgefahrenen Führungskräften, neue Zugänge und unterstützt die Entwicklung transformationaler Kompetenzen.

Der kognitiv-behavioraler Ansatz ermöglicht es schließlich, hinderliche Denk- und Verhaltensmuster zu reflektieren und zu verändern, wodurch ebenfalls Voraussetzungen für Transformationale Verhaltensweisen geschaffen werden. Insgesamt lässt sich resümieren, dass alle drei Ansätze, je nach Bedarf, wichtige Werkzeuge im Coaching darstellen. Für wandelbare, weniger festgelegte Führungskräfte bietet eine Kombination aus goal-focused und systemischem Ansatz die Möglichkeit, zunächst transaktionale Strukturen zu festigen und darauf aufbauend transformationale Aspekte zu fördern. Für festgefahrene, stärker in Routinen verhaftete Führungskräfte zeigt sich hingegen eine Kombination aus systemischem und kognitiv-behavioralem Ansatz als besonders erfolgversprechend, um Transformation zu ermöglichen.

Die Ergebnisse der qualitativen Interviews verdeutlichten, dass die Wirkungen der Ansätze unterschiedlich ausfallen und in der Praxis kontextabhängig eingesetzt werden. Der systemische Ansatz zeigte seine Stärke vor allem als Grundlage für andere Coachingansätze als auch in der Förderung transaktionaler Elemente, indem Wechselwirkungen, Beziehungsmuster und systemische Dynamiken reflektiert werden.

Der kognitiv-behavioraler Ansatz erwies sich als besonders vielseitig, da er sowohl transaktionale als auch transformationale Aspekte stärken kann. Über die Auflösung hinderlicher Denk- und Verhaltensmuster können neue Perspektiven eröffnet und somit Veränderungsprozesse angestoßen werden. Der goal-focused Ansatz wiederum unterstützte vor allem die Entwicklung von Zielklarheit und Struktur und erwies sich insbesondere in Kombination mit systemischem Coaching als nützlich für neue Führungskräfte, die zunächst Orientierung und Handlungssicherheit benötigen. Für das Positiv-psychologisches Coaching sowie den psychoanalytischen Ansatz konnten in der Stichprobe keine belastbaren Ergebnisse festgestellt werden, weshalb deren Potenzial vor allem in zukünftigen Untersuchungen zu betrachten ist.

Es zeigte sich insgesamt, dass die praktische Wirksamkeit von Coaching weniger auf der ausschließlichen Anwendung einzelner Ansätze beruht, sondern vielmehr auf deren bewusster Kombination. In der Praxis werden häufig Mischformen eingesetzt, die individuell auf die Bedürfnisse der Führungskräfte zugeschnitten sind. Bei neuen oder weniger erfahrenen Führungskräften erweist sich insbesondere die Kombination aus systemischem und Goal-Focused-Coaching als förderlich, da sowohl Orientierung als auch ein erweitertes Verständnis des organisationalen Umfelds ermöglicht werden. Bei erfahrenen Führungskräften hingegen, die in festgefahrenen Strukturen agieren, zeigte sich die Kombination aus systemischem und kognitiv-behavioralem Ansatz als besonders hilfreich.

Wie jede wissenschaftliche Untersuchung unterliegt auch diese Arbeit bestimmten Einschränkungen. Die Stichprobe mit sieben Interviews ist vergleichsweise klein, sodass die Ergebnisse nicht generalisiert werden können. Die Praxis der Coaches, mehrere Ansätze gleichzeitig zu kombinieren, erschwert zudem eine klare Trennung und eindeutige Zuschreibung von Wirkungen. Schließlich bleibt auch die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Branchen, Kulturen oder Kontexte begrenzt, da die Auswahl der Interviewpartner eng gefasst war.

Für die Praxis ergibt sich die klare Empfehlung, Coaching als wirksames Instrument zur Förderung transformationaler Führung einzusetzen. Coaches sollten sich hierbei der methodischen Perspektiven bewusst sein, mit denen sie arbeiten, und Ansätze gezielt auswählen, anstatt

verschiedene Methoden unreflektiert zu vermischen. Eine reflektierte, evidenzbasierte Kombination von Ansätzen erhöht die Wahrscheinlichkeit, eines Qualitativ hochwertigen Coachings. Für die Forschung ergibt sich daraus der Bedarf, die Ergebnisse in größeren und methodisch breiter angelegten Studien zu überprüfen. Insbesondere sollte das Zusammenspiel systemischer und kognitiv-behavioraler Ansatz systematisch untersucht werden.

Auf diese Weise konnte die Masterarbeit einen Beitrag sowohl zur wissenschaftlichen Fundierung als auch zur praktischen Weiterentwicklung von Führungskräftecoaching leisten, welches den Anforderungen einer zunehmend komplexen und dynamischen Arbeitswelt gerecht werden muss.

Literaturverzeichnis

- Alban-Metcalf, J. & Mead, G. (2010). Coaching for transactional and transformational leadership. In P. Constanti (Hrsg.), *Leadership Coaching: Working with Leaders to Develop Elite Performance: Working with leaders to develop elite performance* (2nd edition, S. 211–228). Kogan Page.
- Allcorn, S. (2006). Psychoanalytically Informed Executive Coaching. In D. R. Stober & A. M. Grant (Hrsg.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (S. 129–149). Wiley.
- Auerbach, J. E. (2006). Cognitive Coaching. In D. R. Stober & A. M. Grant (Hrsg.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (S. 103–127). Wiley.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). L. Erlbaum Associates.
- Beinicke, A. & Bipp, T. (2022). *Strategische Personalentwicklung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65970-0>
- Calasso, L. F., Künzli, H. & Burtscher, M. J. (2024). What are executive coaches actually doing and when are they doing it? A systematic review of coaching behavior. *Consulting Psychology Journal*, 76(3), 238–258. <https://doi.org/10.1037/cpb0000267>
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Drake, D., Stober, D. R. [Dianne R.] & Wildflower, L. (2006). Evidence-Based Practice: A Potential Approach for Effective Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*(4), 1–8.
- Felfe, J. & van Dick, R. (Hrsg.). (2023). *Handbuch Mitarbeiterführung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-68185-5>
- Friebs, B. & Gabriele, M. (2021). *Methoden und Techniken in der systemisch-lösungsorientierten Beratung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34614-0>
- Grant, A. M (2006). An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching. In D. R. Stober & A. M. Grant (Hrsg.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (S. 153–192). Wiley.

- Grant, A. M (2016). What constitutes evidence-based coaching? A two-by-two framework for distinguishing strong from weak evidence for coaching¹. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*(14), Artikel 1.
- Greif, S., Möller, H. & Scholl, W. (Hrsg.). (2018). *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7>
- Haan, E. de (2019). A systematic review of qualitative studies in workplace and executive coaching: The emergence of a body of research. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 227–248. <https://doi.org/10.1037/cpb0000144>
- Hodge (2016). A morphological and bibliological analysis of the International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring 2003-2012.
- Kaltenstadler, I. & Türkis, K. (2011). Vom Geschichtenerzählen und der Methode Storytelling. In M. Schwemmler (Hrsg.), *Systemisch beraten und steuern live*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kauffman, C. (2006). Positive Psychology: The Science at the Heart of Coaching. In D. R. Stober & A. M. Grant (Hrsg.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (S. 219–253). Wiley.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa.
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-3682-4>
- Messina, S. (2012). *Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten durch coaching: Einflussfaktoren auf die transformationale Führung durch Training und Coaching sowie Einflussfaktoren bei der Umsetzung von transformationalem Führungsverhalten* [Doktor].
- Michael Cavanagh. (2006). Coaching from a Systemic Perspective: A Complex Adaptive Conversation. In D. R. Stober & A. M. Grant (Hrsg.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (S. 313–354). Wiley.
- Niggemeier, A. (2020). *Die Führung von morgen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30417-1>
- o. A. (2025, 15. August). *Welche Erfahrung habt ihr mit Supervision und Coaching*.
<https://www.derstandard.at/story/3000000282328/welche-erfahrung-habt-ihr-mit-supervision-und-coaching>
- Patrzek, A. (2021). *Systemisches Fragen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33148-1>

- Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond. *Journal of Management Development*, 22(4), 273–307. <https://doi.org/10.1108/02621710310467587>
- Perkins, D. N. T., Kessler, P. & Murphy, J. (2009). Using the Power of Resonant Metaphor to Increase Leadership Effectiveness. *International Journal of Coaching in Organizations*, 7(2), 19–42.
- Peterson, D. B. (2006). People Are Complex and the World is Messy: A behaviour- based Approach to Executive Coaching. In D. R. Stober & A. M. Grant (Hrsg.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (S. 51–76). Wiley.
- Rauen, C. (2005). *Handbuch Coaching* (3., überarb. und erw. Aufl.). *Innovatives Management*. Hogrefe.
- Riedelbauch, K. (2011). *Theorie und Förderung transformationaler Führung: Selbstdarstellungstheoretische Interpretation und Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings*.
- Rybnikova, I. & Lang, R. (2021). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35543-2>
- Schermuly, C. & Großmann, C. (2023). Erfolgreicher Einsatz von Coaching in der Führungskräfteentwicklung. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 203–214). Springer Berlin Heidelberg.
- Scholl, W., Greif, S. & Möller, H. (2018). (Wie) Können Coaching-Praktiker*innen von Wissenschaft lernen? In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Springer Berlin Heidelberg.
- Sell, C., Möller, H. & Benecke, C. (2018). Emotionsregulation und Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Springer Berlin Heidelberg.
- Stavemann. (2011). Sokratische Gesprächsführung. In M. Linden (Hrsg.), *Verhaltenstherapiemanual: Mit 22 Tabellen* (7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer.
- Stober, D. R. [Dianne R.] & Grant, A. M. [Anthony M.] (Hrsg.). (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. Wiley.
- Wulfmeyer, I. (2023). Fallgeschichten aus der Familienmediation: Wie kam es zur glücklichen Wendung? In S. Kracht, A. Niedostadek & P. E. Sensburg (Hrsg.), *Praxishandbuch Professionelle Mediation*. Springer Berlin Heidelberg.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Yukl 2013 - Leadership in.jpg übersetzt ins Deutsche (Yukl, 2013, S. 3) 17

Anhang

1. Anschreiben für Coaches

„ Sehr geehrte Frau/Mann Mustermann,

mein Name ist X, und ich schreibe derzeit meine Masterarbeit mit dem Titel:

„Welche Coaching-Strategien können entwickelt und verwendet werden, um ‚positive‘ Full-Range-Führung zu erlernen und ihre Herausforderungen zu meistern?“

Im Rahmen meiner Forschung führe ich halbstrukturierte Interviews durch, bei denen ich gezielt sowohl Coaches als auch eine von ihnen gecoachte Führungskraft befrage. Mein Ziel ist es, Coaching-Paare in Einzelinterviews zu untersuchen, um die Wirksamkeit verschiedener Coaching-Strategien zu analysieren und herauszufinden, welche Methoden und Ansätze besonders wirkungsvoll sind.

Ich wende mich gezielt an Sie, da mich Ihr Ansatz besonders interessiert – insbesondere (Ansatz der durch die Webseite ersichtlich war bzw. Besonderheit die durch die Webseite ersichtlich war.

Die Interviews dauern jeweils ca. 30 bis 45 Minuten und können an einem Ort Ihrer Wahl stattfinden. Alle erhobenen Daten werden anonymisiert und qualitativ analysiert, um die Effektivität verschiedener Strategien herauszuarbeiten und mögliche Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis zu identifizieren.

Ihr Mehrwert durch die Teilnahme:

Am Ende meiner Masterarbeit stelle ich Ihnen meine Ergebnisse selbstverständlich zur Verfügung. Dadurch haben Sie die Möglichkeit, Ihre Coaching-Strategien (Methoden und Ansätze) kostenfrei evaluieren zu lassen und potenzielle Optimierungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie Teil meiner Studie werden und mir sowohl ein Interview mit Ihnen als auch mit einer von Ihnen betreuten Führungskraft ermöglichen könnten. Die Interviews finden Anfang März statt – ich richte mich dabei flexibel nach Ihren zeitlichen und örtlichen Präferenzen.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung und freue mich auf Ihre Rückmeldung.

Herzliche Grüße

2. Follow up Email:

Sehr geehrter Herr Mustermann,

vielen Dank nochmals für das Interview. Ich befinde mich derzeit in der Abschlussphase meiner Interviews, und die bisher gesammelten wissenschaftlichen Daten sind durchaus aufschlussreich.

Um auch bei Ihnen die Coaching-Diade bilden zu können, wollte ich nachfragen, ob Sie bereits eine Führungskraft gefunden haben, die gut passt und bereit wäre, ein ca. 30-minütiges Interview zu führen sowie über das Coaching und ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren. Die bereits interviewten Führungskräfte fanden diese Reflexion für sich selbst sehr interessant und bereichernd.

Damit Sie wissen, worauf sich die Führungskraft einlässt, befindet sich der Interviewleitfaden im Anhang. Bitte leiten Sie diesen nicht an die Führungskraft weiter.

Herzliche Grüße

3.1 Interviewleitfaden -Coaches

Erst einmal guten Tag und danke, dass Sie sich bereit erklärt haben, an einem Interview teilzunehmen.

Ich bin X, Bachelor Erwachsenenbildung, jetzt Master.

Die Daten werden aufgenommen und anschließend anonymisiert. Die Ergebnisse der Masterarbeit bekommen Sie selbstverständlich zugeschickt.

Wie bereits in der E-Mail geschrieben, geht es um die Untersuchung unterschiedlicher praktischer Coaching-Ansätze und Strategien für das Coaching von Führungskräften.

Haben Sie noch Fragen?

Und damit wollen wir doch mal anfangen.

Aufnahme starten! (Nach jedem Thema einen Check.)

Theoretische Grundlagen Ansatz

Erzählen sie die Theoretischen Grundlagen, auf denen ihr Coaching basiert

- In welcher Coaching-Schule waren sie
- Auf welcher Grundlage Basiert ihr Coaching
- Welche Grundansätze haben sie

Ablauf und Strategie des Coachings/Methodik

- Erzählen sie wie läuft ein Führungskräfte-Coaching bei ihnen ab.
- (Was ist die Anfangstrategie)
- Welche Coaching-Strategien haben sie verwendet, um ihr Coaching zu strukturieren

Wirkung des Coachings /Limit des Coachings

Woran erkennen Sie, dass Ihr Coaching-Ansatz funktioniert?

- Welche Strategie/Methoden haben sich als besonders effektiv erwiesen und warum?
- Welche Herausforderungen treten typischerweise auf, und wie gehen Sie damit um?

Einfluss auf die Führungskraft

Gibt es bestimmte Führungseigenschaften, die durch Ihr Coaching besonders gefördert werden?

- Was ist der Ideale Coachee für diese Art von Führungskräfte Coaching.
- (Welche Art von Führungskraft versuchen sie zu formen
- was sollte am Ende ihre Führungskraft sein

Offene Reflexion und Abschluss

- Möchten Sie noch etwas hinzufügen, das für das Verständnis der Coaching-Wirkung wichtig ist?

Dankeschön, nun wollte ich Sie fragen, ob es eine Führungskraft gibt, an die Sie denken würden, die sich bereit erklären würde, ein kurzes Interview mit mir zu führen (gerne jemand, mit dem Sie auf einer sehr guten Basis sind), um die Wirkung auf die Führungskraft zu untersuchen und Coachingpaare zu bilden. Da sich das als wissenschaftlich extrem interessant herausgestellt hat.

3.2 Interviewleitfaden -Führungskräfte

Erst einmal guten Tag und danke das sie sich bereit erklärt haben an einem Interview Teilzunehmen.

Ich bin X Bachelor Erwachsenenbildung /jetzt Master Erziehungswissenschaft.

Die Daten werden aufgenommen und anschließend anonymisiert .

Es geht es um die Untersuchung unterschiedlicher praktischer Coaching-Ansätze und Strategien für das Coaching von Führungskräften. Ich habe bereits Coach (X) interviewt und interviewe nun Sie, um zu reflektieren und zu untersuchen, welchen Einfluss das Coaching auf Sie hatte.

Haben sie noch fragen

und damit wollen wir doch mal anfangen.

Aufnahme Starten !

Die daten werden aufgenommen und anschließend anonymisiert .

1. Erfahrungen mit dem Coaching-Prozess

- Wie lief das Coaching für Sie ab? Können Sie den Verlauf des Coachings beschreiben?(Gleich)
- Was waren Ihre Erwartungen an das Coaching? Wurden diese erfüllt?
- Welche Aspekte haben Sie als besonders hilfreich empfunden?
- Gab es Momente, in denen das Coaching für Sie herausfordernd war? Warum?

2. Veränderungen im eigenen Führungsstil (Wirksamkeit des Coachings auf Person)

- Inwiefern hat das Coaching Ihren Führungsstil beeinflusst?
- *Wie würden Sie Ihren Führungsstil vor dem Coaching beschreiben/Wie nach?*
- *Welche spezifischen Führungseigenschaften konnten Sie durch das Coaching weiterentwickeln?*
- *Welche neuen Strategien oder Ansätze setzen Sie heute in der Führung ein, die Sie vorher nicht genutzt haben?---*

3. Auswirkungen des Coachings auf den Arbeitsalltag (Wirksamkeit des Führungsstils)

- Erzählen sie über die Auswirkungen des Coachings auf den Arbeitsalltag
- Welche (positiven) Veränderungen konnten Sie in Ihrem Team oder Unternehmen beobachten?
- Wie hat sich Ihr Kommunikationsstil im beruflichen Umfeld und mit Mitarbeitenden durch das Coaching verändert?

4. Reflexion und Verbesserungspotenzial

- Würden Sie dieses Coaching weiterempfehlen? Wem und warum?
- Gibt es bestimmte Aspekte des Coachings, die Sie gerne intensiver behandelt hätten ?
Gab es Aspekte des Coachings, die für Sie nicht hilfreich waren oder die Sie anders erwartet hatten?
- Möchten Sie noch etwas hinzufügen, das für das Verständnis der Coaching-Wirkung wichtig ist?
- Gibt es noch etwas, das Sie über Ihre Coaching-Erfahrung ergänzen möchten?

5. Abschlussfragen.

In welcher Branche.

Wie lange vorher schon Führungskraft.

Wie Alt.

4. Code Häufigkeit

Code	Häufigkeit
Codesystem	337
Grundsätzliche Idee von Coaching	5
Coachingansatz	16
PA – Psychoanalytisch-psychodynamischer Ansatz	2
SY – Systemischer Coaching-Ansatz	12
Kognitiv-behaviorales Coaching	46
Positive Psychologie	10
Goal Fokus / lösungsorientierter Ansatz	15
NLP	5
Coaching Methoden	25
Wunderfrage	1
Sparringpartner	2
Gegenseitiges Kennenlernen	1
Skalenarbeit	1
Fragetechniken	4
Achtsamkeitsübung	3
Verhaltensmuster-Umprogrammierung	0
Kognitive Umstrukturierung	4
Persönlichkeitsprofil	1
Wertschätzende Befragung	2
Einbringen eigener Erfahrung	7
Emotionsarbeit	3
Gewaltfreie Kommunikation	2
Metaphern	4
Ganzheitliche Methoden	7
Coachingprozess	4
Wirksamkeit	1

4. Code Häufigkeit

Code	Häufigkeit
Funktioniert, weil...	53
Funktioniert nicht, weil...	22
Führungsstil	6
Transaktionales Führen	14
Positive Auswirkungen (Transaktional)	8
Vermutliche Positive Effekte (Transaktional)	2
Transformationale Führung	4
Positive Auswirkungen (Transformational)	9
Vermutliche Positive Effekte (Transformational)	8
Allgemein förderlich	19
Spannend für die Zukunft	10

5. Interview Transkripte

Link zur u:cloud: <https://ucloud.univie.ac.at/index.php/s/fZAqxc7PYX9CXE>