



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Führungscoaching

Mögliche Einflussfaktoren auf die Inanspruchnahme von
Coaching und Einwirkungsmöglichkeiten der Organisation auf
den Prozess und Unterschiede in den Kaderstufen

Bachelor Thesis

Eingereicht an der

Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)
Hochschule für Angewandte Psychologie

Praxispartner

Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Generalsekretariat GS-WBF
Lic. phil. Waldemir Burgener

Autorin

Diana Kaiser

Begleitperson

Dr. phil. Sebastian Ulbrich

Erstellungsjahr

2016

Abstract

Die Bundesverwaltung setzt für die Kaderentwicklung das Instrument Coaching ein. Das Ziel der vorliegenden Bachelor Thesis ist herauszufinden, welche Faktoren die Inanspruchnahme eines Coachings beeinflussen, welche Unterschiede bezüglich Kaderstufen existieren und wie die Organisation darauf einwirken kann. Die Erhebung erfolgte anhand von Interviews. Als Grundlage dazu diente das Modell Inanspruchnahme Beratung (Coaching) und Qualitätskriterien. Die Ergebnisse zeigen, dass die Inanspruchnahme eines Coachings durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird. Dabei sind die bedeutendsten die Problemwahrnehmung, der Leidensdruck, der wahrgenommene Nutzen, die Kosten sozialer oder finanzieller Art und der Druck von aussen. Eine Wirkung der Organisation auf die Inanspruchnahme eines Coachings kann durch ein durchdachtes und gezieltes Kommunikationskonzept sowie eine strukturierte Kulturentwicklung erreicht werden. Unterschiede in den Kaderstufen lassen sich wenige identifizieren, diese sind oftmals auf die Persönlichkeit zurückzuführen.

Diese Bachelor Thesis umfasst 124'907 Zeichen (inklusive Leerzeichen und aller Bestandteile des Berichts exklusive Anhang).

Schlüsselwörter:

Coaching, Führung coaching, Modell Inanspruchnahme Beratung (Coaching), Qualitätskriterien

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelor Thesis selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Lütterswil, 1.6.2016

Ort, Datum

Diana Kaiser

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einleitung..... | 1 |
| 1.1 | Ausgangslage und Problemstellung..... | 2 |
| 1.2 | Fragestellung..... | 4 |
| 1.3 | Aufbau und Gliederung der Arbeit | 4 |
| 1.4 | Abgrenzung | 5 |
| 2 | Coaching/Beratung | 6 |
| 2.1 | Führungscoaching | 7 |
| 2.2 | Motivation für Coaching/Anlässe für Coaching | 8 |
| 2.3 | Qualitätskriterien Coaching..... | 11 |
| 2.3.1 | Strukturqualität..... | 11 |
| 2.3.2 | Prozessqualität | 13 |
| 2.3.3 | Ergebnisqualität | 13 |
| 2.3.4 | Zusammenfassung | 14 |
| 3 | Modell Inanspruchnahme Beratung (Coaching) - Vierstufiger Prozess | 15 |
| 3.1 | Problemwahrnehmung (Anlässe/Motivation Coaching) | 17 |
| 3.2 | Akzeptanz des Problems/Selbsthilfeversuche | 18 |
| 3.3 | Entscheidung, Berater aufzusuchen (Beratungsmotivation) | 19 |
| 3.4 | Kontaktaufnahme | 21 |
| 3.5 | Zusammenfassung..... | 21 |
| 4 | Forschungsdesign | 22 |
| 4.1 | Dokumentenanalyse..... | 23 |
| 4.1.1 | Ziel und Sampling | 23 |
| 4.1.2 | Auswertung..... | 23 |
| 4.2 | Leitfadeninterview | 23 |
| 4.2.1 | Halbstrukturiertes Leitfadeninterview | 24 |
| 4.2.2 | Experteninterview | 24 |
| 4.2.3 | Ziel und Sampling | 24 |
| 4.2.4 | Auswertung..... | 27 |
| 5 | Ergebnisse und Interpretation | 30 |
| 5.1.1 | Problemwahrnehmung Soll-Ist-Diskrepanz | 30 |
| 5.1.2 | Akzeptanz des Problems/Selbsthilfeversuch | 32 |
| 5.1.3 | Entscheidung, Berater aufzusuchen (Beratungsmotivation) | 33 |
| 5.1.4 | Kontaktaufnahme..... | 39 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 5.2 | Qualitätskriterien Coaching | 40 |
| 5.2.1 | Ergebnisqualität | 40 |
| 5.2.2 | Strukturqualität..... | 44 |
| 5.2.3 | Prozessqualität | 46 |
| 5.3 | Unterschiede Kaderstufen | 47 |
| 5.4 | Unterschiede Geschlechter | 49 |
| 5.5 | Zusammenfassung Ergebnisse | 50 |
| 6 | Handlungsempfehlungen | 53 |
| 6.1 | Kulturentwicklung | 53 |
| 6.2 | Kommunikation | 55 |
| 7 | Fazit und Ausblick | 57 |
| 8 | Literaturverzeichnis | 61 |
| 9 | Abbildungsverzeichnis | 68 |
| 10 | Tabellenverzeichnis | 69 |
| 11 | Anhang | 70 |
| 11.1 | Anhang A: Ablauf Coaching | 70 |
| 11.2 | Anhang B: Was ist Coaching (Bundesverwaltung)..... | 71 |
| 11.3 | Anhang C: Lehren und Aussagen der Motivationspsychologie | 72 |
| 11.4 | Anhang D: 27 mögliche Anlässe für ein Coaching | 73 |
| 11.5 | Anhang E: Interviewleitfaden Kader | 74 |
| 11.6 | Anhang F: Interviewleitfaden Coach..... | 81 |
| 11.7 | Anhang G: Kodierleitfaden | 89 |
| 11.8 | Anhang H: Auswertungstabelle..... | 98 |

1 Einleitung

Die Anforderungen an die Unternehmen und ihre Mitarbeitenden haben in den letzten Jahren in Folge Globalisierung, permanenten organisatorischen Wandels und stetiger Entwicklung neuer Kommunikationstechnologien deutlich zugenommen. Im Besonderen verlangen diese Anforderungen von den Führungskräften ein hohes Mass an Flexibilität, schnelles Reagieren auf die sich ständig verändernden Marktverhältnisse und den Umgang mit komplexen Zusammenhängen und verschiedenen Kulturen. Diese hohen Anforderungen, welche auch zu Überforderungen führen können, verlangen von den Führungskräften unter anderem eine stetige Weiterentwicklung ihrer persönlichen Führungskompetenz. Denn solche Überforderungen können zu Burnouts führen und sind in Unternehmen ein allgegenwärtiges Thema. Darum ist Coaching eine wichtige Vorbeugemassnahme, um arbeitsbedingten Stresssymptomen entgegenzuwirken. Auch ist es wichtig, wegen Führungskräfte-mangel firmeneigene Mitarbeitende für Führungsaufgaben weiterzuentwickeln und zu binden. Zudem macht die Möglichkeit einer persönlichen Entwicklung die Unternehmung für Mitarbeitende attraktiver. Besonders jüngere Führungskräfte interessieren sich für Coaching-möglichkeiten und fragen auch aktiv danach (Tonhäuser, 2010; Von Schumann, 2014).

Traditionelle Massnahmen zur Führungskräfteentwicklung wie Führungsseminare gehen meist nicht auf das Individuum ein und es fehlt oft die Nachhaltigkeit beim Umsetzen in die Praxis. Das Personalentwicklungsinstrument Coaching holt hingegen die Führungskraft bei ihrem persönlichen Entwicklungsstand ab und begleitet sie für eine bestimmte Zeit im Prozess der persönlichen Weiterentwicklung. Die Führungskraft wird mit dem bestehenden und erlebten System (Organisation) mit den dort geltenden Normen einbezogen (Riedel, 2003). Die Wichtigkeit des Coachings kann anhand von Untersuchungen aufgezeigt werden. So beschreibt Freitag (2012), dass seit Beginn der Untersuchungen im Jahre 2003 über den Gesamtmarkt das Marktvolumen in der Schweiz für Coaching rund 40% zugenommen hat. Auch in der Coaching-Marktanalyse 2013 von Stephan und Gross (2013) verweisen die Autoren auf einen jährlichen durchschnittlichen Marktzuwachs des Coachings von 10%. Diese Indizien weisen auf einen Nutzen in der Anwendung des Coachings hin. In einer Studie von Freitag (2012)

wurde der Nutzen des Coachings durch eine Umfrage nachgewiesen. 2/3 der befragten Personalverantwortlichen attestieren einen Nutzen im Vergleich zu den eingesetzten Mitteln. Auch Verwaltungen setzen das Coaching in der Personalentwicklung ein.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Bundesverwaltung (BV) ist in der Schweiz eine der grössten Arbeitgeberinnen und beschäftigt ca. 37'500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA). Sie besteht aus sieben Departementen, der Bundeskanzlei und rund 70 Ämtern. Das Eidgenössische Personalamt (EPA) ist die Fachstelle für die Personalpolitik der BV. In enger Zusammenarbeit mit Personalfachleuten aus der BV setzt sie sich für eine moderne Personalpolitik und attraktive Anstellungsbedingungen ein. Dazu gehören die Chancengleichheit zwischen Mann und Frau und den Sprachgruppen. Zur Kaderentwicklung stellt das EPA verschiedene Dienstleistungen zur Verfügung, unter anderem auch das Coaching (EPA, n. d. b).

Die BV sieht das Coaching grundlegend als ein Instrument für die Erweiterung der Problemlösungs- und Handlungsstrategien der Mitarbeitenden. Dazu werden aktuelle Fragestellungen aus dem Berufs- und Führungsalltag bearbeitet. Die BV sieht darin für den Mitarbeitenden sowie für die Organisation einen Nutzen (EPA, n. d. a). Erfahrungen in der BV zeigen zudem, dass das Coaching eines der besten Aus-/Weiterbildungsinstrumente für Führungskräfte ist.

Der Umgang mit Coaching in der BV wurde in einer Projektarbeit erarbeitet und in der *Toolbox Coaching und Mentoring* festgehalten. Diese steht allen Mitarbeitenden der BV im Intranet unter dem Führungs- und Personalhandbuch (<http://www.epa.admin.ch/fph>) zur Verfügung. Im Weiteren existiert beim EPA ein Flyer zum Thema Coaching. Er gibt Auskunft über das Angebot Coaching und zeigt ein Kurzportrait der bundesinternen Coaches, die im Coaching-Pool koordiniert werden. Den Mitarbeitenden stehen alle Coaches aus dem Coaching-Pool zur Verfügung, der momentan 26 Coaches zählt. Bei Interesse eines Coachings können die Mitarbeitenden der BV sich an die Ansprechperson im EPA wenden. Die Anfrage wird streng vertraulich behandelt. Die endgültige Zuteilung erfolgt über den Koordinator des Coaching-Pools. Bei Bedarf und nach Abklärung sind auch externe Coaches möglich. Der Ablauf eines Coachings bei der BV ist im Anhang A beschrieben (EPA, n. d. a; Klee et al., n. d.). Anhand von

Kennzahlen (siehe Abbildung 1) aus dem Coaching-Pool wurde festgestellt, dass es Unterschiede in der Inanspruchnahme eines Coachings in den Departementen gibt. Zudem werden Unterschiede bei den Kaderstufen hinsichtlich des Motivationsgrundes angenommen. Aus diesen Gründen interessiert, welche Faktoren die Beanspruchung eines Coachings beeinflussen. Ebenfalls interessiert, wie die Organisation auf den Prozess der Inanspruchnahme eines Coachings der Mitarbeitenden (Klienten) einwirken kann, um eine Optimierung des Angebots Coaching zu erreichen.

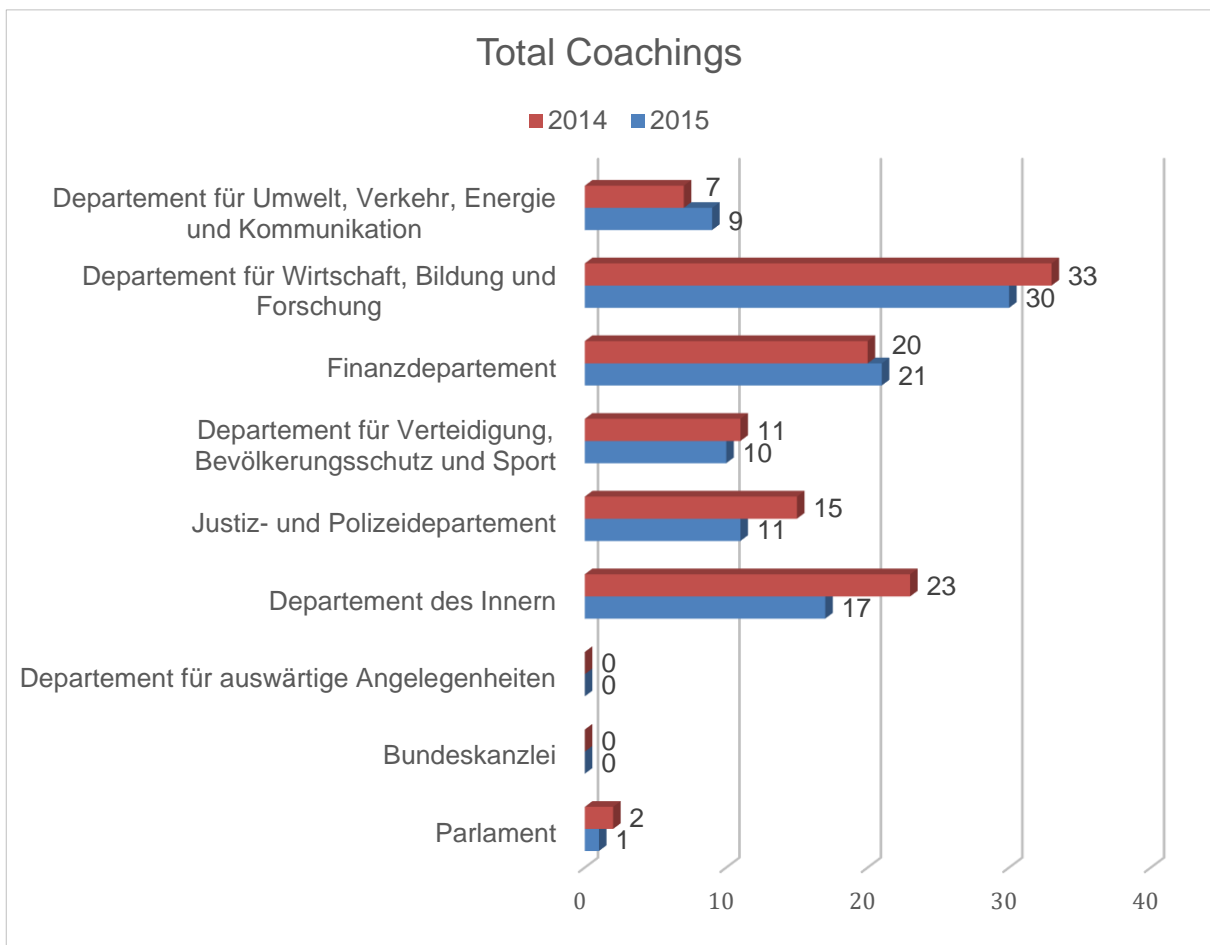


Abbildung 1: Anzahl Coachings Bundesverwaltung 2014/2015 (eigene Darstellung nach pers. Mitteilung*)

*vertrauliches E-Mail vom 21.04.2016

1.2 Fragestellung

Basierend auf oben aufgeführtem Sachverhalt wurden folgende Fragestellungen festgelegt:

- ***Welche Faktoren beeinflussen die Bereitschaft, ein Coaching anzunehmen?***
- ***Wie kann die Organisation auf den Prozess der Inanspruchnahme einwirken?***
- ***Welche Unterschiede lassen sich bezüglich Kaderstufen identifizieren?***

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, herauszufinden, welche Faktoren auf die Bereitschaft der Mitarbeitenden, ein Coaching zu beanspruchen, einwirken. Zudem soll aufgezeigt werden, wie die Organisation auf den Prozess der Inanspruchnahme einwirken kann, um ihn allenfalls optimieren zu können. Weiter ist aufzuklären, ob es bezüglich den Kaderstufen Unterschiede gibt, um diese allenfalls benennen zu können.

1.3 Aufbau und Gliederung der Arbeit

In Kapitel 2 wird zuerst der theoretische Rahmen umrissen, indem die Abgrenzung von Coaching und Beratung beleuchtet wird, das Führungscoaching definiert, Motivation und Anlässe für ein Coaching sowie die Qualitätskriterien aufgezeigt werden. In Kapitel 3 wird das Modell Inanspruchnahme Beratung (Coaching) anhand eines vierstufigen Prozesses nach Saunders (1993) beschrieben. Es soll Auskunft über verschiedene Einflussfaktoren auf die Inanspruchnahme geben und die vier Prozessschritte veranschaulichen. Das Kapitel 4 erläutert das methodische Design der Untersuchung. Es nimmt Bezug auf die Dokumentenanalyse und die beiden Leitfadeninterviews (das halbstrukturierte Leitfadeninterview Kader und das Experteninterview Coach). Damit kann eine Perspektivenvielfalt erreicht werden. Das Kapitel 5 umfasst die zentralen Ergebnisse der Arbeit und interpretiert die Ergebnisse entsprechend der Gliederung des Modells und der Theorie. Daraus werden in Kapitel 6 Handlungsempfehlungen für die Organisation abgeleitet. Das Kapitel 7 bietet mit dem Fazit und dem Ausblick eine abschliessende und kritische Auseinandersetzung mit der Bachelor Thesis.

1.4 Abgrenzung

Die vorliegende Bachelor Thesis fokussiert das Personalentwicklungsinstrument Coaching, im Speziellen das Führung coaching. Für die Untersuchung wurden nur Führungskräfte oder leitende Mitarbeitende bei der BV ausgewählt. Zudem wurden nur Führungskräfte, die sich bereits für ein Coaching entschieden haben, befragt. Aufgrund der Relevanz der gemachten Erfahrungen im Prozess der Inanspruchnahme eines Coachings wurden Mitarbeitende berücksichtigt, die den Prozess bereits abgeschlossen haben.

Die Begriffserklärung und Abgrenzung von Coaching und Beratung wird im Kapitel 2 ausführlich erläutert.

Die im Modell aufgeführten Hintergrundvariablen (Alter, Geschlecht, Bildungsstand, Sozioökonomischer Status und Kulturelle/ethnische Zugehörigkeit) werden bei der Auswahl der Interviewpartner (IP) so weit wie möglich berücksichtigt. Jedoch werden diese bei der Auswertung nicht speziell einander gegenüber gestellt und nicht auf mögliche Beeinflussung der Einflussfaktoren untersucht. Die Ausnahme ist das Geschlecht, welches teilweise mitberücksichtigt wird.

2 Coaching/Beratung

Beratung und Coaching werden in der Literatur mit unzählig verschiedenen Begriffsbestimmungen definiert. Es gibt unterschiedliche Beratungsformen, unter anderem auch das Coaching. In der vorliegenden Thesis wird *Coaching* unter dem Oberbegriff Beratung eingeordnet, wie es Rauen (2014) vorschlägt.

Definition Beratung

Unter Beratung versteht Dietrich (1983) eine interventive und präventive helfende Beziehung mit einem Berater für desorientierte, inadäquat belastete oder entlastete Klienten. Die Beratung findet mittels sprachlicher Kommunikation und auf Grundlage anregender und stützender Methoden, innert relativ kurzer Zeitspanne, statt. Der aktive Lernprozess des Klienten fundiert auf kognitiv-emotionaler Einsicht, damit soll seine Selbsthilfebereitschaft, seine Selbststeuerung und seine Handlungskompetenz verbessert werden.

Definition Coaching

Der Begriff Coaching wird als Container-Begriff verwendet. Dahinter stecken verschiedene Konzepte, Ansätze und Interventionslegitimationen und je nach Anwendungsfeld wird der Begriff Coaching verschieden definiert (Böning & Kegel, 2015). Der Berufsverband für Coaching Supervision und Organisationsberatung (BSO, 2016) definiert Coaching und dessen Ziel als Befähigung des Klienten (der Coachees), die gewünschte Veränderung für die selbstgewählten oder verabredeten Themen mit der Organisation, selbst zu entwickeln und umzusetzen. Weitere Ziele des Coachings können sein, die Leistungen zu verbessern, neue Aufgaben bewältigen zu können, Entscheidungen und Wandel zu steuern. Dabei werden die Person, die Haltung, das Verhalten, die Rolle und die Funktion sowie deren Weiterentwicklung während des Coachings gleichwertig behandelt. Je nach Tätigkeitsfeld und Auftrag werden mehr die psychosozialen Kompetenzen des Klienten oder mehr die Themenfelder der Organisationsentwicklung bearbeitet (BSO, 2016). Nach Von Schumann (2014) ist in Fachkreisen die Meinung weit verbreitet, dass professionelles Coaching Hilfe zur Selbsthilfe ist. In diesem Sinn, als "Hilfe zur Selbsthilfe" definiert auch die Bundesverwaltung den Begriff Coaching (siehe Anhang B). Die Beziehung zwischen Coach und Klient ist eine Begegnung auf Augenhöhe. Aufgabe des Coaches ist, mit entsprechenden Metho-

denkompetenzen den Prozess des Klienten zu begleiten. Die Verantwortung der Umsetzung erarbeiteter Inhalte im Coaching liegt bei dem Klienten selbst. Zudem muss er über die entsprechende Fachkompetenz verfügen (Von Schumann, 2014).

2.1 Führungskoaching

Wie bereits erwähnt, wird je nach Interessensgruppe, Fachzeitschrift, Wissenschaftler, Autor, Verband oder Anwendungsfeld der Begriff Coaching unterschiedlich definiert (Migge, 2011). In der vorliegenden Thesis wird auf das Führungskoaching fokussiert und Managementcoaching oder Business Coaching werden als synonyme verstanden. Echter (2005) beschreibt das Führungskoaching als einen systematischen, persönlichen, ganzheitlichen Professionalisierungsprozess. Sie erklärt es als eine eigenständige Methode der Begleitung und Entwicklung erfolgreicher Führungspersonen (Echter, 2005). Migge (2011) definiert das Business-Coaching als ein Personalentwicklungsinstrument in dem gesunde Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen in Organisationen individuell beraten, begleitet und unterstützt werden.

Unterschiede zwischen den Kaderstufen

Nach Böning (2014) variiert die Art des Coaching-Bedarfs der verschiedenen Kaderstufen aufgrund der spezifischen Aufgabenbereiche und Rollen. Grundsätzlich wird das untere/mittlere Kader der Arbeitnehmerseite und das Top-Kader der Arbeitgeberseite zugeordnet. Daraus wird stillschweigend unter Führung des unteren und mittleren Kaderns die *Mitarbeiterführung* und auf der Ebene des Top-Kaders *Unternehmensführung* interpretiert. Dies führt zu nicht geklärten gegenseitigen unerfüllten Erwartungen, die sich in Frust ausdrücken können. Aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben, Rollen und Handlungsbereichen der Kaderstufen ergeben sich auch unterschiedliche emotionale Folgen, welche oft gegenseitig nicht genügend verstanden werden. Es lassen sich folgende Unterscheide zwischen dem unteren/mittleren Kader und dem Top-Kader festhalten: Das Top-Kader hat die Verantwortung für das Gesamtunternehmen. Das heisst, das Top-Kader hat eine Perspektive über das Gesamtsystem (Unternehmen). Ausserdem ist ein bedeutender Aspekt die Fähigkeit, das Unternehmen in der Öffentlichkeit und auf dem politischen Parkett zu repräsentieren. Hingegen kommt dem unteren/mittleren Kader die Verantwortung der einzelnen Fachbereiche zu. Dabei zählt

die Umsetzung der Unternehmensziele in das operative Tagesgeschäft zu der Hauptaufgabe. Die Perspektive des unteren/mittleren Kaders ist deshalb auf das Subsystem der einzelnen Abteilungen und auf die Mitarbeiterführung gerichtet. Auch die unterschiedlichen Kernwerte für das Verhalten der Kaderstufen lassen sich auf divergente Verantwortungsbereiche und Perspektiven zurückführen (Böning, 2014). Nach Böning (2014) sind Leitwerte des unteren/mittleren Kaders beispielsweise „fachliche Qualität, Authentizität, Offenheit, Zusammenarbeit im Team und die Work-Life-Balance“. Hingegen zählen im Top-Kader Kernwerte wie „Arbeit, Gestalten, Entscheiden, Strategie und Taktik, Disziplin, Durchsetzungsfähigkeit, Rhetorik, Höflichkeit und Stil“ (S. 25).

Bezogen auf den Praxispartner BV sind im Dokument *Grundanforderungen für Kader der Bundesverwaltung* die verschiedenen Kaderstufen beschrieben. Die Grundanforderungen sind Minimalanforderungen bzw. Sollanforderungen, die durch die Kader zu erfüllen sind. Sie sind je nach Kaderstufe unterschiedlich und können zusätzlich nach Schwerpunktfestlegung der Verwaltungseinheit variieren (EPA, 2014).

2.2 Motivation für Coaching/Anlässe für Coaching

Motivation beschreibt, warum Menschen etwas tun. Oder auch welchen Beweggrund (Anlass/Motiv) Menschen für eine Handlung haben. Es besteht die Vorstellung, dass die Motivation ein geistiger Zustand ist, der mit einer tatsächlich ausgeführten Handlung zusammenhängt. Die Motivationspsychologie erklärt verschiedene empirisch erforschte Lehren und Aussagen (Loebbert, 2015). Davon werden einige Beispiele im Anhang C kurz erläutert.

Aus der Literatur und Studien ergab sich das Bild, dass es grundsätzlich eine Vielzahl von Beweggründen (Anlässe/Motive) für ein Coaching gibt. Je nach Autor werden diese verschieden zusammengefasst und gruppiert. Richter-Kaupp, Braun und Kalmbacher (2014) schlagen eine Zusammenfassung der Anlässe und Gründe für Coaching in die Themengruppen wie in Tabelle 1 dargestellt vor. Zudem wurden diese Themengruppen (Selbststeuerungsthemen, Persönlichkeitsentfaltungsthemen, Führungsthemen, Organisationsthemen, Strategiethemen sowie Kommunikations- und Interaktionsthemen) mit Beispielen den Einflussfaktoren (Persönliche Faktoren, Organisatorische Bedingungen und Soziokulturelle Faktoren) des Modells der Inanspruchnahme von Beratung nach Warschburger (2009) zugeordnet. Weiter wurden sie, mit

den sieben häufigsten Anlässen aus der 3. Marburger Coaching-Studie 2013 von Stephan und Gross (2013) in der Spalte Beispiele (kursiver Text in der Tabelle 1) ergänzt. Die tabellarische Darstellung ist eine exemplarische Zusammenstellung, die der Übersicht dient und kann nicht als vollständig betrachtet werden. Die Zuteilung der Themengruppen zu den Einflussfaktoren konnte nicht immer eindeutig vollzogen werden. Zudem ist eine Zuteilung der Anlässe nur künstlich, denn oftmals hängen die Anliegen in der Realität eng miteinander zusammen und beeinflussen sich wechselseitig (Lippmann, 2013). Die Tabelle 1 entstand in Anlehnung und aufgrund von Befunden von Richter-Kaupp et al. (2014), Warschburger (2009) und Stephan und Gross (2013).

Tabelle 1: Zusammenzug Coaching-Anlässe (eigene Darstellung in Anlehnung an Richter-Kaupp et al., 2014, S. 23; Stephan & Gross, 2013; Warschburger, 2009)

| Einflussfaktoren | Themengruppen | Beispiele |
|------------------------------|--|--|
| Persönliche Faktoren | Selbststeuerungsthemen | Umgang mit Emotionen Burnout-Prävention Zeit- und Stressmanagement Veränderung von Denk- und Verhaltensmustern <i>Arbeiten am persönlichen Auftreten</i> <i>Leistungs-/Motivations-/Kreativitätsblockaden auflösen</i> Übernahme einer neuen Aufgabe oder Position |
| | Persönlichkeitsentwicklungsthemen | Reflexion persönlicher Werte <i>Reflexion über das eigene Führungsverhalten</i> <i>Kritische Reflexion über das Problemlösungsverhalten des Coachee (Klient)</i> Sinnfindung Definition und Umsetzung beruflicher und persönlicher Ziele Verbesserung der persönlichen Wirkung <i>Stärken-Schwächen-Analyse des Coachee (Klient)</i> |
| Organisatorische Bedingungen | Führungsthemen | Umgang mit den Problematiken beim Wechsel vom MA zum Vorgesetzten (VG) oder bei lateraler Führungsverantwortung |
| | Organisationsthemen | Herausforderungen, die sich aus Umstrukturierungen oder Fusionen ergeben <i>Paradigmenwechsel/Positionswechsel/Orientierung/Change</i> |
| | Strategiethemata | Karriereplanung Begleitung beim Finden und Umsetzen einer Geschäftsstrategie |
| Soziokulturelle Faktoren | Kommunikations- und Interaktionsthemen | Gesprächs- und Verhandlungsführung, Mobbing Konflikte mit Kollegen/Kunden/MA/VG <i>Konfliktmanagement/Konfliktbearbeitung/Mobbing</i> |

In der Zusammenfassung *Coaching-Marktanalyse 2013 der Ergebnisse der 3. Marburger Coaching-Studie 2013* herausgegeben von dem Deutschen Bundesverband Coaching (Stephan & Gross, 2013) wurden 27 mögliche Anlässe (siehe Anhang D) für ein Coaching, Coaches und Coachees (Klienten) vorgelegt. Die sieben häufigsten Anlässe für Coaching wurden rangiert und aufgelistet (Stephan & Gross, 2013, S. 33):

1. Reflexion über das eigene Führungsverhalten
2. Kritische Reflexion über das Problemlösungsverhalten des Coachee (Klient)
3. Konfliktmanagement/Konfliktbearbeitung/Mobbing
4. Arbeiten am persönlichen Auftreten
5. Paradigmenwechsel/Positionswechsel/Orientierung/Change
6. Stärken-Schwächen-Analyse des Coachee (Klient)
7. Leistungs-/Motivations-/Kreativitätsblockaden auflösen

2.3 Qualitätskriterien Coaching

Aufgrund der grossen Bedeutungszunahme, der Popularität und Expansion des Coachings und der fehlenden allgemeingültigen Qualitätsstandards für das Coaching gibt es viele unseriöse Angebote im Bereich Coaching. Jedoch wären für eine Qualitätssicherung und -verbesserung allgemeingültige Qualitätsstandards und -kriterien zentral. Auch für das Coaching als Personalentwicklungsinstrument liegt bis jetzt noch kein umfassendes empirisches gesichertes Wissen vor (Tonhäuser, 2010). Verschiedene Untersuchungen (wie z. B. Hess & Roth, 2001; Künzli, 2009; Von Schumann, 2008) haben sich mit Qualitätskriterien im Coaching auseinandergesetzt (Rauen, 2014). Es hat sich eine Dreiteilung der Qualität, bestehend aus den Dimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, herauskristallisiert (Von Schumann, 2008). Diese werden nachfolgend aufgeführt und erläutert.

2.3.1 Strukturqualität

Die Strukturqualität umfasst alle Rahmenbedingungen, welche zu einem guten Gelingen des Coachings beitragen. Dazu zählen die Qualifikation des Coaches, die Veränderungsbereitschaft des Klienten (Coachees) sowie die Beziehungsebene zwi-

schen Coach und Klient (Coachee). Zudem spielen für ein erfolgreiches Coaching hilfreiche Rahmenbedingungen seitens des Unternehmens ebenfalls eine Rolle (Von Schumann, 2008).

Zentraler Erfolgsfaktor für eine gute Beratungsbeziehung

Die Beziehung zwischen Coach und Klient ist von zentraler Bedeutung und bereits in mehreren empirischen Untersuchungen bestätigt worden. So zeigte eine Untersuchung von Jansen, Mäthner und Bachmann (2004), dass der Zufriedenheitsgrad und die Einschätzung des Zielerreichungsgrads des Klienten vor allem von der guten Beziehung zum Coach abhängen. So tragen Vertrauen, Sympathie, Offenheit und gegenseitige Wertschätzung zum wesentlichen Erfolg eines Coachings bei (Richter-Kaupp et al., 2014; Von Schumann, 2008).

Klarheit, Transparenz und Partizipation

Wichtig und erfolgsrelevant für den Klienten sind klare Vorstellungen des bevorstehenden Coaching-Prozesses wie auch die Mitbestimmung in der Umsetzung dessen, wie auch die Untersuchung von Jansen et al. (2004) aufzeigen konnte. Das Unternehmen kann und sollte die erfolgsförderlichen Rahmenbedingungen schaffen. Dies sind ein klares und transparentes Coaching-Konzept und das Formulieren von Aussagen über die Möglichkeiten und Grenzen eines Coachings (Richter-Kaupp et al., 2014; Von Schumann, 2008).

Kompetenz des Coachs

Verschiedene Studien zeigen eine relative Übereinstimmung der erfolgsrelevanten Merkmale des Coaches: Das sind die persönlichen Merkmale der Erfahrung und/oder das Verständnis vom Business und die Fähigkeiten im Zuhören. Dazu zählen die persönlichen Qualitäten wie Integrität, Verschwiegenheit und Glaubwürdigkeit. Aus Sicht des Klienten macht zudem die Strukturierungskompetenz einen Coach effektiv. Auch dass der Coach über Tools, Modelle und Prozesse verfügt, um den Coaching-Prozess zu strukturieren, wird von den Klienten erwartet. Ein weiterer Erfolgsfaktor aus Sicht der Klienten ist die Vorbildwirkung des Coaches (Richter-Kaupp et al., 2014; Von Schumann, 2008).

2.3.2 Prozessqualität

Die Prozessqualität umfasst alle Handlungen, die für ein bestimmtes Ziel notwendig erscheinen (Rauen, 2014).

Zielkonkretisierung, -bindung, und -kontrolle

Laut Von Schumann (2008) wurde mit der Auswertung von Forschung-Literatur für einen Coaching-Erfolg folgendes erkannt. Die Prozessmerkmale Zielspezifität und -konkretisierung, Zielbindung und eine regelmässige Zielkontrolle sind bedeutend. Die Ausarbeitung von Zielen hat einen nachweisbaren Einfluss auf die Erreichung derjenigen. Wichtig dabei ist auch, dass die Vereinbarung der Ziele schriftlich erfolgt und diese auf der Verhaltensebene konkretisiert werden. Den festgelegten Zielen gegenüber sollten sich Coach und Klient verbunden fühlen und bei der Definition der Ziele sollte die Partizipation (vgl. Kapitel 2.3.1) des Klienten gewährleistet sein. Eine Verstärkung der Zielbindung wird erreicht, indem die Ziele mit dem Personalentwickler und/oder Vorgesetzten (VG) kommuniziert werden. Jedoch soll über die Einbindung des VG immer situativ und individuell entschieden werden - sie ist nicht in jedem Fall angebracht. Besonders bedeutsam für die Erreichung von Zielen ist die Zielkontrolle und darf deshalb nicht fehlen (Rauen, 2014; Richter-Kaupp et al., 2014; Von Schumann, 2008).

Veränderungsbereitschaft Klient

Die praktische Erfahrung von Coaches und die Ergebnisse einiger Untersuchungen zeigen, dass für ein erfolgreiches Coaching nicht unbedingt die Freiwilligkeit, sondern vor allem die Veränderungsbereitschaft des Klienten von zentraler Bedeutung ist. So wurde in der Studie von Jansen et al. (2004) die Wichtigkeit der Veränderungsmotivation des Klienten nachgewiesen (Rauen, 2014; Richter-Kaupp et al., 2014; Von Schumann, 2008).

2.3.3 Ergebnisqualität

Die Ergebnisqualität beinhaltet den Grad des erreichten Erfolges des Coachings (Rauen, 2014). Von Schumann (2008) deutet darauf hin, dass viele Untersuchungen positive Effekte des Coachings nachweisen konnten. So konnte je nach Ziel eine signifikante Verbesserung (beispielsweise eine Verbesserung des Führungsverhaltens oder verbesserte Selbst- und Fremdwahrnehmung) erzielt werden. Zudem sind die

Klienten mit dem Coaching zufrieden oder sogar sehr zufrieden. Aus Sicht der Klienten ist ein entwicklungsorientiertes und wertschätzendes Feedback ein Erfolgskriterium. Interessant ist das Ergebnis der Zeitabhängigkeit der Erfolge durch Coaching aus der Forschung von Rohmert und Schmid (2002). Sie verdeutlichen, dass eine markante Veränderung der Klienten erst nach etwa einem Jahr auftritt, weil durch die kurzfristige verstärkte Selbstreflexion auch Rückschritte einhergehen können. Für die Qualitätssicherung ist eine detaillierte, abschliessende Evaluation des Coaching-Prozesses notwendig. Jedes Unternehmen und jeder Coach muss selbst seinen Coaching-Prozess evaluieren. Gründe sind die unterschiedlichen Ansätze, Prozesse und Methoden. Wertvoll wäre bestimmt die Einschätzung der Erfolge durch das Umfeld, jedoch ist dies oft nicht realisierbar (Rauen, 2014; Richter-Kaupp et al., 2014; Von Schumann, 2008).

2.3.4 Zusammenfassung

In der Tabelle 2 sind nochmals die wichtigsten Punkte der drei Qualitätskriterien zusammengefasst.

Tabelle 2: Zusammenfassung Qualitätskriterien Coaching (eigene Darstellung)

| Qualitätskriterien Coaching | Beschreibung |
|------------------------------------|---|
| Strukturqualität | Beziehung zwischen Coach und Klient wie Vertrauen, Sympathie, Offenheit und gegenseitige Wertschätzung |
| | Klarheit und Transparenz des Konzepts, Methode und Leistungen des Coachings |
| | Partizipation des Klienten bei der Vorgehensweise |
| | Kompetenz des Coachs wie Zuhören, strukturieren, Erfahrung, Business-Verständnis, Integrität, Verschwiegenheit, Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion |
| Prozessqualität | Zielkonkretisierung, -bindung, -kontrolle |
| | Veränderungsmotivation des Klienten |
| Ergebnisqualität | Entwicklungsorientiertes und wertschätzendes Feedback |
| | Detaillierte, abschliessende Evaluation mit zeitlichem Abstand zum Coaching |

3 Modell Inanspruchnahme Beratung (Coaching) - Vierstufiger Prozess

Die Entscheidung, ein Coaching in Anspruch zu nehmen ist das Ergebnis eines vielschichtigen Prozesses, der durch etliche Einflussfaktoren bedingt wird. Das Verhalten, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, verläuft in mehreren Schritten.

Diesen schrittweisen Prozess der Inanspruchnahme unterteilt Saunders (1993) in vier disjunkte Stufen (Saunders 1993; Warschburger, 2009):

- Problemwahrnehmung und Versuche, das Problem autonom zu lösen (ähnlich wie Selbstheilungsversuche)
- Akzeptanz, dass eine Beratung (ein Coaching) zweckmässig für die Problemlösung ist
- Entscheidung, eine Beratung (ein Coaching) in Anspruch zu nehmen
- Kontaktaufnahme mit einem Berater (Coach) oder einer entsprechenden Stelle

Abbildung 2 zeigt diesen vierstufigen Prozess der Inanspruchnahme eines Coachings mit möglichen Einflussvariablen. Auf jeder Stufe sind diverse Informationsverarbeitungsschritte von Bedeutung. Der Prozess zwischen Problemwahrnehmung bis Kontaktaufnahme kann sehr langwierig sein und bis zu einem Jahr und mehr dauern. Dadurch ist die Variabilität der Dauer des Prozesses gross (Hemmings, 2000; Manthei, 2005; Saunders 1993; Warschburger, 2009). Zudem ist festzuhalten, dass die Klienten diesen Prozess nicht unbedingt gänzlich sequenziell, wie in der Abbildung 2 dargestellt, durchlaufen. Es ist zu jedem Zeitpunkt ein Ausstieg aus dem Prozess möglich. (Beispielsweise wenn kein geeigneter Berater/Coach zwischen den Schritten *Entscheidung für Beratung* bis *Kontaktaufnahme* gefunden wird). Die Zahl der Personen, die den Prozess weiter durchlaufen, vermindert sich mit jedem Informationsverarbeitungsschritt. Jedoch wird angenommen, dass die Informationsverarbeitungssequenzen öfters durchlaufen werden, bis eine Beratung (Coaching) besucht wird oder das Problem gelöst ist (Warschburger, 2009).

Die vier Stufen mit den relevanten Informationsverarbeitungsschritten werden nacheinander erläutert. Die Zuteilung der Einflussvariablen zu den vier Stufen kann nicht eindeutig vollzogen werden und ist eher willkürlich in Abbildung 2 dargestellt, da es noch

keine Längsschnittstudien dazu gibt. Einige Einflussvariablen werden aber zusammengefasst aufgeführt oder nur in einer Phase beschrieben, obwohl sie in verschiedenen Phasen auftreten können. Zudem können die Einflussvariablen dreigeteilt werden in *Persönliche Faktoren* (z. B. Alter, Bildung, Selbstkonzept), *Soziokulturelle Faktoren* (z. B. soziale Unterstützung, Normen) und *Organisatorische Bedingungen* (z. B. Vertraulichkeit, Informationen über Angebot). Diese können je nach Kontext förderlich oder hinderlich wirken (Warschburger, 2009).

Hintergrundvariablen

Die soziodemographischen Variablen wie Alter, Geschlecht, Bildungsstand, Sozioökonomischer Status und Kulturelle/ethnische Zugehörigkeit sind in der Abbildung 2 als Hintergrundvariablen dargestellt. Diese Hintergrundvariablen können einen Einfluss auf die Einflussvariablen in den ovalen shapes (Formen), wie beispielsweise *Einstellung gegenüber Beratung* nehmen (Warschburger, 2009).

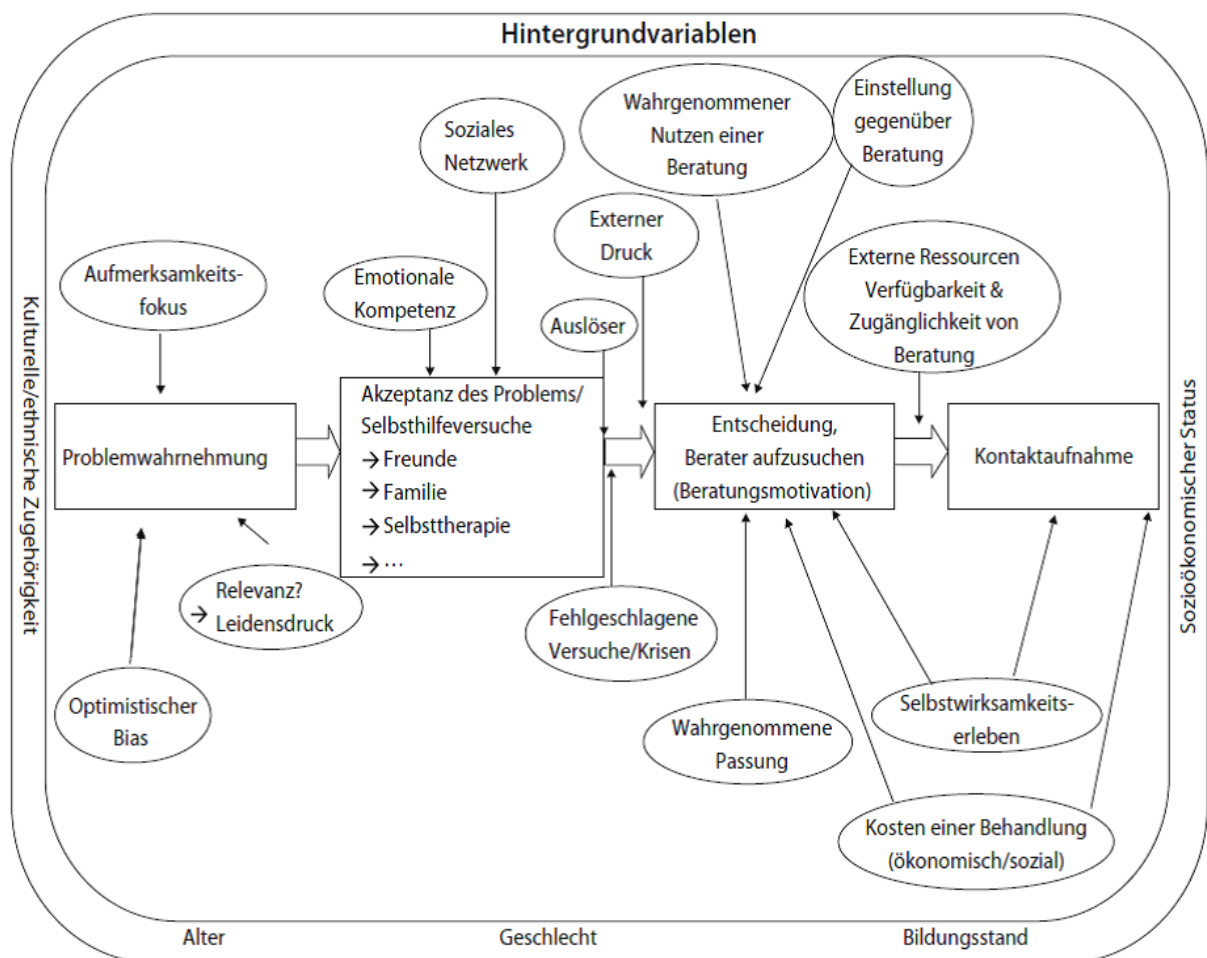


Abbildung 2: Modell Inanspruchnahme Beratung (Coaching) als vierstufiger Prozess mit Einflussvariablen (nach Warschburger, 2009, S. 43)

3.1 Problemwahrnehmung (Anlässe/Motivation Coaching)

Aufmerksamkeitsfokus

Warschburger (2009) beschreibt, dass als erstes überhaupt das Problem als solches durch die Person erkannt werden muss. Erklärt wird es als eine Ist-Soll-Diskrepanz: Der Ist-Zustand, das hier und jetzt, widerspricht dem beabsichtigten Zielzustand. Diese Diskrepanz wird als unangenehm und belastend erlebt. Es gibt unterschiedliche Gründe für die Entstehung einer Diskrepanz, wie nachfolgend aufgeführt:

- Veränderung des Ist-Zustandes (z. B. aufgrund neuer Anforderungen wegen neuem Arbeitsplatz)
- Wegfall von Bewältigungsmöglichkeiten der Angleichung von Ist- und Zielzustand (z. B. infolge veränderten Marktverhältnisse)
- Veränderung der Ziele

Das Problem oder das Ziel ist oft nicht präzise und klar definiert, sondern eher eine unspezifische und ungenaue Problembeschreibung. Die betroffenen Personen haben ihre eigenen Theorien über die Problementstehung. Dies sind interne Informationsverarbeitungsschritte (beispielsweise über die Problementstehung, deren verbundenen Konsequenzen, die Änderungsmöglichkeit der Situation sowie der Einflussmöglichkeiten durch Dritte). Unter anderem beeinflussen diese Einschätzungsprozesse die Entscheidung, ob eine professionelle Hilfe beansprucht wird (Warschburger, 2009).

Relevanz? Leidensdruck/Risikowahrnehmung

Die Valenz (positive oder negative Abweichung vom Zielzustand) und Relevanz (ist es für die Person eine bedeutende Veränderung) der Ist-Soll-Diskrepanz ist mitverantwortlich für die Einschätzung der Betroffenen, ob sie professionelle Hilfe benötigen und aufsuchen.

Diese Diskrepanz wird je nach Fachrichtung/Literatur verschieden bezeichnet und ist mitverantwortlich für die Motivation der Inanspruchnahme professioneller Hilfe: Als Risikowahrnehmung, als Ergebnis der Vulnerabilität (Verwundbarkeit) und Schwere bei Gesundheitsmodellen oder als subjektiver Leidensdruck in der Psychotherapie (Saunders 1993; Warschburger, 2009). Auch Schwarzer (2004b) zeigt, dass die wahrgen-

nommene Schwere der Erkrankung eine wichtige Motivation darstellt, um professionelle Hilfe anzunehmen oder gesundheitsbewusstes Verhalten zu zeigen. Ergebnisse von Drieschner, Lammers und van der Staak, (2004) und Maercker et al. (2005) weisen darauf hin, dass ein zentraler Prädiktor (Vorhersagevariable) für die Psychotherapiemotivation den subjektiven Leidensdruck darstellt. Daraus kann geschlossen werden, dass die Relevanz des Problems für das Aufsuchen professioneller Hilfe zentral ist. Hemmings (2000) erklärt, dass die Belastungen von Klienten grösser sind als die von der Allgemeinbevölkerung. Ausserdem ist bekannt, dass bei geringerer Schwere des Problems kaum Hilfe in Anspruch genommen wird und die vergleichsweise schwer belasteten Personen nicht immer Hilfe suchen (Rickwood & Braithwaite, 1994).

Optimistischer Bias

Bei der Risikowahrnehmung weisen Personen oft einen optimistischen Bias auf. Das heisst, Personen unterschätzen ihr persönliches Risiko im Vergleich zu anderen. Folglich wird Hilfe nicht als nötig befunden und deshalb auch nicht danach gefragt (Renner & Schwarzer, 2003).

Saunders (1993) berichtet, dass diese erste Stufe (Problemwahrnehmung) der schwierigste Schritt ist. Besonders wichtig bei jüngeren Personen ist bei diesem Schritt die soziale Unterstützung (Saunders, 1996).

3.2 Akzeptanz des Problems/Selbsthilfeversuche

Bei einer festgestellten und erlebten Ist-Soll-Diskrepanz werden als erstes verschiedene Problemlöseversuche (Selbstheilungsversuche) unternommen (Saunders, 1993; 1996). Strategien, die oftmals dem Aufsuchen professioneller Hilfe zuvorkommen, sind: Versuchen das Problem selber zu lösen, Materialien zur Problematik beschaffen oder sich einfach ablenken (Warschburger, 2009).

Soziales Netzwerk

Der Kontakt zu Freunden und Familienmitgliedern stellt den ersten wichtigen Versuch dar, sich selber zu helfen (Manthei, 2005; 2006; Saunders, 1996). Weniger soziale Unterstützung und mehr Stress erleben hierbei Personen, die nicht gerne private Auskünfte über sich selber preisgeben (Cramer, 1999).

Barrieren/Hinderungsgründe

Die Autoren Roddy et al. (2006), Sharpley, Bond & Agnew (2004), Setiawan (2006) und Watson (2006) beschreiben nachfolgend aufgelistete Hinderungsgründe für die Inanspruchnahme von Beratung:

- Angst vor Auseinandersetzungen
- Angst vor wiederholtem Erleben bedrückender Ereignisse
- Gefühl der Schwäche, da ein Berater in Anspruch genommen werden muss
- Angst vor schlechten Bewertungen bzw. negativen Reaktionen
- Angst vor dem Scheitern
- Mögliche Alternativen zu einer Beratung (Coaching)
- Erwartung, dass soziales Umfeld eine Beratung (Coaching) negativ bewertet

Selbstoffenbarung/Emotionale Kompetenz

Ein wichtiger Hinderungsgrund ist, wenn Personen sich schlecht selbst offenbaren können oder Angst vor einer negativen Bewertung haben, vor allem wenn sie auch über eine geringe emotionale Kompetenz verfügen (Warschburger, 2009). Steiner (2003) versteht unter Emotionaler Kompetenz drei Fähigkeiten. Das sind „die Fähigkeit, die eigenen Gefühle zu verstehen, die Fähigkeit anderen zuzuhören und sich in deren Gefühle hineinzusetzen, und die Fähigkeit, Gefühle sinnvoll zum Ausdruck bringen“ (S. 21). Denn Ciarrochi und Deane (2001) deuten darauf hin, dass Emotionale Kompetenz und Inanspruchnahme professioneller oder nicht-professioneller Hilfe einen signifikanten Zusammenhang haben.

3.3 Entscheidung, Berater aufzusuchen (Beratungsmotivation)

Fehlgeschlagene Versuche, Krisen oder Auslöser

Es werden andere Schritte unternommen, wenn das Problem nicht gelöst werden kann oder sich die Problemlage zuspitzt. Es ist zu erwähnen, dass nicht alle Klienten, die ein Coaching in Anspruch nehmen, vorerst fehlgeschlagene Selbstbehandlungsversuche erleben. 25% der Klienten, die professionelle Hilfe aufsuchen, konnten vorerst Selbstbehandlungserfolge verzeichnen (Manthei, 2005). Zusammenfassend ist festzuhalten, dass fehlgeschlagene Selbsthilferversuche motivieren, ein Coaching in Anspruch zu nehmen (Warschburger, 2009). Jedoch gibt es für die Inanspruchnahme

professioneller Hilfe bei den meisten Menschen einen besonderen Anlass oder sie kommen mit dem Problem alleine nicht mehr klar (Warschburger, 2009).

Externer Druck

Motivation zum Aufsuchen von professioneller Hilfe kann durch externen Druck erfolgen (Manthei, 2005). Warschburger (2009) erklärt in diesem Modell zwei verschiedene Arten externen Drucks und wie dieser erlebt wird. Dies ist zum einen der eigene Entschluss evtl. mit Unterstützung von aussen (z. B. Kollegen empfehlen die Inanspruchnahme eines Coachings) oder aber das widerstrebende Einlenken auf Druck von aussen (z. B. eine Massnahme die durch den VG angeordnet wurde).

Wahrgenommener Nutzen einer Beratung

Ein wesentlicher Einfluss auf die Entscheidung, professionelle Hilfe aufzusuchen, hat die Einschätzung einer Person. Dabei wird geklärt, ob diese Hilfe eine nützliche, hilfreiche oder notwendige Strategie zur Problemlösung (positive Ergebniserwartung) darstellt (Warschburger, 2009).

Einstellung gegenüber Beratung, Wahrgenommene Passung, Externe Ressourcen Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von Beratung, Kosten einer Behandlung (ökonomisch/sozial)

Die vorgängig aufgeführten Determinanten (Faktoren) werden im Zusammenhang erklärt, da sie sich gegenseitig bedingen. Die Entscheidung zu treffen, professionelle Hilfe anzunehmen und in Kontakt mit einer entsprechenden Stelle zu treten wird bedingt durch Überlegungen. Die folgenden zusammengefassten Faktoren beeinflussen diese Überlegungen und beeinflussen somit die Inanspruchnahme einer Beratung (Coaching) oder fördern diese (Le Surf & Lynch, 1999; Watson, 2006; Warschburger, 2009):

- Erfahrungen mit Beratungsangeboten (Coachingangeboten)
- Die Erwartungshaltung an den Berater (Coach) bezüglich Vertraulichkeit und dem Verständnis der Sichtweise der Betroffenen
- Die entstehenden Kosten für eine Beratung
- Normative Vorgaben der Subgruppen betreffend Beratung (Coaching)
- Informationen über das Angebot, Nutzen und die Funktion von Beratung (Coaching)

Die Klienten stellen für sich mit all diesen Überlegungen eine individuelle Kosten-Nutzen-Bilanz auf, wobei auch rationale und emotionale Aspekte mit einfließen (Warschburger, 2009). Die Entscheidung und Wahl eines Beraters (Coaches) beruht oft auch auf Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld und werden von der geografischen Lage sowie finanziellen Aspekten beeinflusst (Manthei, 2005; 2006).

3.4 Kontaktaufnahme

Mit der Kontaktaufnahme einer Beratungsstelle (Coaching-Pool) ist die Entscheidung für oder gegen eine Beratung (Coaching) abgeschlossen. Die Vereinbarung eines tatsächlichen Termins wird oft durch Empfehlungen von Personen aus dem Gesundheitswesen (z. B. Hausarzt) eingegangen (Saunders, 1996; Warschburger, 2009).

Selbstwirksamkeitserleben

Schwarzer (2004a) beschreibt Selbstwirksamkeit als subjektive Gewissheit, mittels eigener Kompetenz neue oder schwierige Herausforderungen bewältigen zu können. Das Erleben von Handlungserfolg aufgrund von eigenen Kompetenzen ist demnach das Selbstwirksamkeitserleben (Bandura, 1997). Untersuchungen haben gezeigt, dass die Selbstwirksamkeitserwartung eine zentrale Einflussgrösse für die Veränderung von gesundheitsrelevantem Verhalten ist (Schüz und Renneberg, 2006).

3.5 Zusammenfassung

Die Entscheidung, eine Beratung (ein Coaching) zu beanspruchen ist ein schrittweiser Prozess, welcher durch die Einflussvariablen in den ovalen shapes (siehe Abbildung 2) bestimmt wird. Die Einflussvariablen können in drei Sparten (Persönliche Faktoren, Soziokulturelle Faktoren und Organisatorische Bedingungen) eingeteilt werden und deren Wirkrichtung kann förderlich und hinderlich sein. Zudem treten zwischen den Einflussfaktoren vielfältige Interaktionen auf und sind je nach Kontext verschieden (Warschburger, 2009).

4 Forschungsdesign

Für die Beantwortung der Fragenstellungen wurde ein qualitatives Forschungsdesign angewandt. Konkret wurde eine explorative Fallstudie (Beschreibung oder Rekonstruktion eines Einzelfalls) im zirkulären Forschungsprozess (den Weg von der Theorie zum Text) nach Flick (2011) angewandt. Dabei wurden angemessene und gegenstandsorientierte Methoden und Theorien beigezogen, unterschiedliche Perspektiven analysiert und die Reflexion über die Forschung selbst diente als Teil der Erkenntnis. Um ein möglichst reichhaltiges, perspektivenvielfälliges und umfassendes Gesamtbild zu erhalten, wurde die methodische Triangulation angewandt. Konzipiert wurde diese Triangulation mit den Methoden der Dokumentenanalyse, Leitfadeninterview Kader und Experteninterview Coach (Flick, 2011). Die verschiedenen Methoden und ihre Anwendung werden in Kapitel 4 ausführlich erläutert. Abbildung 3 zeigt den Ablauf des Forschungsdesigns: Zuerst wurde die Dokumentenanalyse durchgeführt und ausgewertet. Der nächste Schritte war die Erhebung der halbstrukturierten Leitfadeninterviews Kader und danach die Erhebung der Experteninterviews Coach. Anschliessend wurden die beiden Interviewtypen ausgewertet und die Ergebnisse verglichen. Daraus konnten Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden.

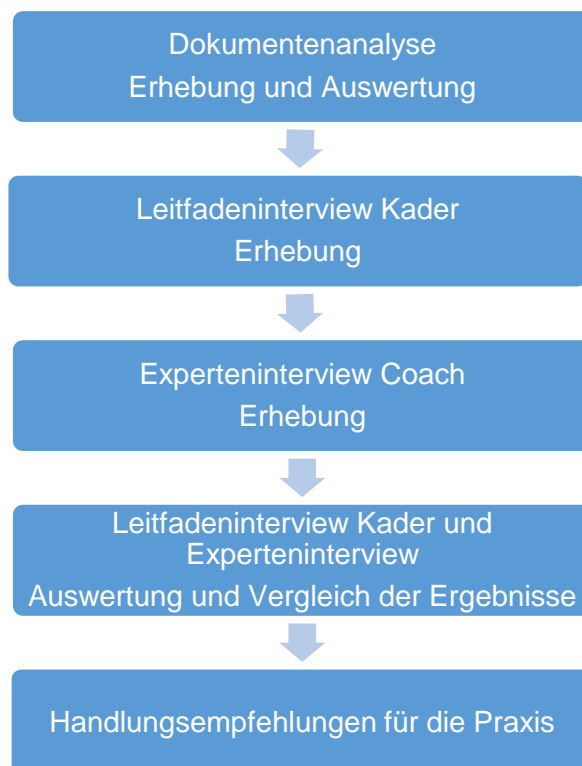


Abbildung 3: Ablauf Forschungsdesign (eigene Darstellung)

4.1 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse zählt zu den qualitativen Erhebungsmethoden und wird häufig ergänzend zu anderen Methoden angewandt (Flick, 2011).

4.1.1 Ziel und Sampling

In der vorliegenden Arbeit diente die Dokumentenanalyse als Informationsgewinnung und Exploration. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind für die Ausarbeitung der Bachelorthesis gedacht und flossen bei der Entwicklung der anschliessenden Erhebungsmethoden mit ein. Gegenstand der Dokumentenanalyse waren verschiedene Dokumente in Textform und in elektronischer Form (Flick, 2011). Konkret waren das die Internetseite/Homepage des Bundes, der Ordner Toolbox, Dokumente des EPA sowie das Dokument *Flyer* zum Thema Coaching.

4.1.2 Auswertung

Durch die Gewinnung von wichtigen Informationen und der Exploration aus der Dokumentenanalyse entstanden die Ergebnisse, um die zu untersuchenden Fragestellungen zu bearbeiten. Die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse (Internetseite/Homepage des Bundes, der Ordner Toolbox, Dokumente des EPA sowie das Dokument *Flyer* zum Thema Coaching) wurden in Textform in der vorliegenden Arbeit bei verschiedenen Kapiteln wie Einleitung und Coaching/Beratung verarbeitet und aufgenommen. Zudem halfen die Erkenntnisse bei der Entwicklung des Leitfadens für das Leitfadeninterview Kader und Experteninterview Coach. Somit wurde auf eine theoriegeleitete Auswertungsmethode für die Dokumentenanalyse verzichtet.

4.2 Leitfadeninterview

Das Leitfadeninterview erfreut sich grosser Beliebtheit und Verbreitung in der qualitativen Forschung (Flick, 2011; Lamnek, 2010). Dabei gibt es verschiedene Formen, die zur Anwendung kommen können. In der Bachelor Thesis wurden für die Perspektivenvielfalt verschiedene Kaderstufen und zwei Coaches interviewt. Dabei wurde das halbstrukturierte Leitfadeninterview für die verschiedenen Kaderstufen und das Experteninterview für die Coaches gewählt.

4.2.1 Halbstrukturiertes Leitfadeninterview

In der vorliegenden Arbeit wurde das spezifisch weiterentwickelte halbstandardisierte bzw. halbstrukturierte Leitfadeninterview von Scheele und Groeben (1988) zur Rekonstruktion subjektiver Theorien angewandt. Subjektive Theorien meinen in diesem Zusammenhang das komplexe Wissen zu einem Thema der Untersuchung von Interviewpartnern (IP). Der Wissensbestand der Interviewten enthält explizite und implizite Annahmen. Mit der Technik der offenen Fragestellung und methodischer Hilfe wurden die Äusserungen der IP über diese Annahmen unterstützt und dienen der Rekonstruktion der subjektiven Theorien. Dabei wurde der Interviewleitfaden nach thematischen Bereichen konstruiert (Flick, 2011).

4.2.2 Experteninterview

Das Experteninterview ist eine spezielle Form des Leitfadeninterviews. Das Interesse der Befragten gilt mehr dem Expertenwissen für ein bestimmtes Handlungsfeld als der Person selber (Bogner & Menz, 2005; Meuser & Nager, 2005). Das rekonstruierte Expertenwissen, eingebettet in ein bestimmtes Feld, wird zum Gegenstand der Analyse gemacht. Das Verfahren der Erhebung erfolgte durch die kommunikative Erschliessung. Die Auswertung war eine analytische Rekonstruktion des Expertenwissens. Im Speziellen zielte sie auf Handlungsorientierungen mit expliziten und impliziten Entscheidungsmaximen der Experten, ihrer impliziten Wissensbestände, Weltbilder und Routinen ab (Bogner & Menz, 2005).

4.2.3 Ziel und Sampling

Halbstrukturiertes Leitfadeninterview Kader

Insgesamt wurden sechs halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit Mitarbeitenden der BV mit Positionen oder Erfahrungen in verschiedenen Kaderstufen durchgeführt. Das Ziel der Interviews war die Erfassung der subjektiven Erfahrungen mit dem Führung coaching und den subjektiven Empfindungen im Prozess der Inanspruchnahme des Coachings. Deshalb war es wichtig, dass die potenziellen IP der verschiedenen Kaderstufen sich bereits für ein Coaching entschieden hatten oder bereits ein Coaching beansprucht hatten. Für eine möglichst grosse Offenheit bei der Beantwortung der Fragen wurde den IP Anonymität zugesichert. Die Fragestellung der vorliegenden Ba-

chelor Thesis bezieht sich unter anderem auf die Zielgruppe verschiedener Kaderstufen bei der BV. Um eine maximale Variation zu erhalten, wurde eine möglichst grosse Diversität mit im Vorfeld gewählten Kriterien festgelegt. Dabei wurden folgende Dimensionen berücksichtigt: Alter, verschiedene Kaderstufen, verschiedene Departemente, Geschlecht und Nationalität (Flick, 2011).

Die erste Kontaktaufnahme mit potenziellen IP für die Erhebung im Rahmen der Bachelor Thesis erfolgte durch den Auftraggeber. Anschliessend wurden unter teilweiser Berücksichtigung der vorab definierten Kriterien die IP ausgewählt und telefonisch durch die Autorin kontaktiert. Unter den IP der verschiedenen Kaderstufen gab es zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme des Coachings eine Person im Top-Kader, zwei im mittleren und drei im unteren Kader. Dabei handelte es sich um zwei Frauen und vier Männer. Darunter waren vorwiegend SchweizerInnen, ein Doppel-Bürger (CH/EU) und ein Bürger aus der EU. Das Alter der Befragten liegt zwischen 34 und 57 Jahren. Sie arbeiten seit $\frac{3}{4}$ Jahre bis 20 Jahre in der BV. Für die Gewährleistung der Anonymität wurden per Zufallsprinzip den IP die Buchstaben A bis H zugeordnet.

Die Leitfadeninterviews wurden alle innerhalb von zwei Wochen durch die Autorin durchgeführt. Sie dauerten zwischen 34 und 62 Minuten und wurden jeweils in einem neutralen Sitzungszimmer in der BV oder an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) durchgeführt.

Experteninterview Coach

Beim Experteninterview wurden insgesamt zwei Mitarbeitende aus dem Coaching-Pool, die als Coachs tätig sind, beigezogen und interviewt. Das Ziel der Experteninterviews war, eine für den Forschungsgegenstand umfangreiche Perspektivenvielfalt zu erhalten. Dabei interessierte vor allem das Expertenwissen der Coaches. Es diente zur parallelen Vervollständigung von Informationen aus den sechs halbstrukturierten Leitfadeninterviews Kader (Flick, 2011). Auch hier wurde den IP die Anonymität zugesichert, um eine möglichst hohe Offenheit bei der Beantwortung der Fragen zu erhalten. Zudem wurde auch beim Experteninterview Coach wie beim Leitfadeninterview Kader eine maximale Variation angestrebt anhand den zuvor bestimmten Kriterien: Alter, verschiedene Departemente und Geschlecht (Flick, 2011). Die erste Kontaktauf-

nahme potenzieller IP erfolgte direkt per E-Mail durch die Autorin. Anschliessend wurden unter der teilweisen Berücksichtigung der vorab definierten Kriterien die IP ausgewählt und telefonisch kontaktiert. Dabei handelte es sich um eine Frau und einen Mann. Das Alter der Befragten ist 45 und 60 Jahre. Eine Person arbeitet seit drei Jahren in der BV und ist seit zwei Jahren als Coach im Coaching-Pool tätig. Die andere Person arbeitet seit mehr als 20 Jahren in der BV und ist seit ungefähr 22 Jahren als Coach tätig. Für die Gewährleistung der Anonymität wurden, wie bereits bei den halbstrukturierten Leitfadeninterviews erwähnt, per Zufallsprinzip die Buchstaben A bis H allen IP zugeordnet. Dabei wurden das Experteninterview Coach und das Leitfadeninterview Kader vermischt.

Im Anschluss an die halbstrukturierten Leitfadeninterviews Kader wurden die Experteninterviews am selben Tag vormittags und nachmittags in einem abgeschlossen und neutralen Raum in der BV durchgeführt. Die Dauer der Experteninterviews betrug 58 Minuten und 78 Minuten.

Konstruktion der Leitfadeninterviews (halbstrukturiertes Leitfadeninterview Kader und Experteninterview Coach)

Bei der Konstruktion der Leitfadeninterviews wurde bei der Einteilung auf Themenbereiche geachtet. Dabei wurden das Modell der Inanspruchnahme Beratung (Coaching) mit den empirisch nachgewiesenen Einflussfaktoren und die drei Qualitätskriterien Coaching beigezogen. Diese Strukturierung diente dem Überblick und sollte die spätere Auswertung erleichtern. Zuerst wurde das halbstrukturierte Leitfadeninterview Kader (Anhang E) und anschliessend das Experteninterview Coach (Anhang F) konstruiert. Die systematische Ausarbeitung der Fragen für die Leitfäden wurde in Anlehnung an die SPSS-Methode von Helfferich (2011) durchgeführt. Bei diesem Prinzip der Leitfadenerstellung wurde, wie in Abbildung 4 dargestellt, in vier Schritten vorgegangen. In einem ersten Schritt wurden alle möglichen Fragen gesammelt, die im Zusammenhang mit den Forschungsfragen stehen. Dabei wurde bereits bei der Sammlung die oben erwähnte Struktur der theoretischen Themenbereiche als Rahmen eingehalten. Danach wurden die Fragen auf Brauchbarkeit, Zielführung und Offenheit geprüft und eine erste Auswahl getroffen. In den beiden letzten Schritten wurden die gewählten Fragen zuerst nach Hauptfrage und Zusatzfrage sortiert, in Pakete zusammengeführt und zuletzt subsumiert (Helfferich, 2011).



Abbildung 4: SPSS-Methode (eigene Darstellung in Anlehnung an Helfferich, 2011)

Zu Beginn des Leitfadeninterviews wurde bewusst eine erzählauffordernde Einstiegsfrage gewählt, um die Situation angenehm zu gestalten. Zudem konnte sich der IP an die Situation gewöhnen. Zum Schluss wurden die Fragen zur Person in Form eines kurzen Fragebogens für die mündliche Befragung aufgelistet (Helfferich, 2011).

4.2.4 Auswertung

In der vorliegenden Arbeit wurde die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsverfahren gewählt. Dabei wurden beide Leitfadeninterviews, also das Experteninterview Coach und das halbstrukturierte Leitfadeninterview Kader, gleichzeitig ausgewertet und die Ergebnisse verglichen. Die Auswertung erfolgt durch Textverstehen und der Textinterpretation und ist ein systematisches, regelgeleitetes und theoriegeleitetes Vorgehen (Kuckartz, 2012; Mayring 2010). Es wurde eine Kombination der deduktiven und induktiven Kategorienbildung gewählt. Dabei gaben bei der deduktiven Kategorienbildung das verwendete Modell und die Qualitätskriterien eine Orientierung. Damit wesentliche Textpassagen nicht verloren gingen, wurden mit der induktiven Kategorienbildung wichtige Erkenntnisse herausgefiltert (Kuckartz, 2012). Für die Auswertung wurde das Computerprogramm MAXQDA als Hilfsmittel eingesetzt (Flick, 2011; MAXQDA, 2016).

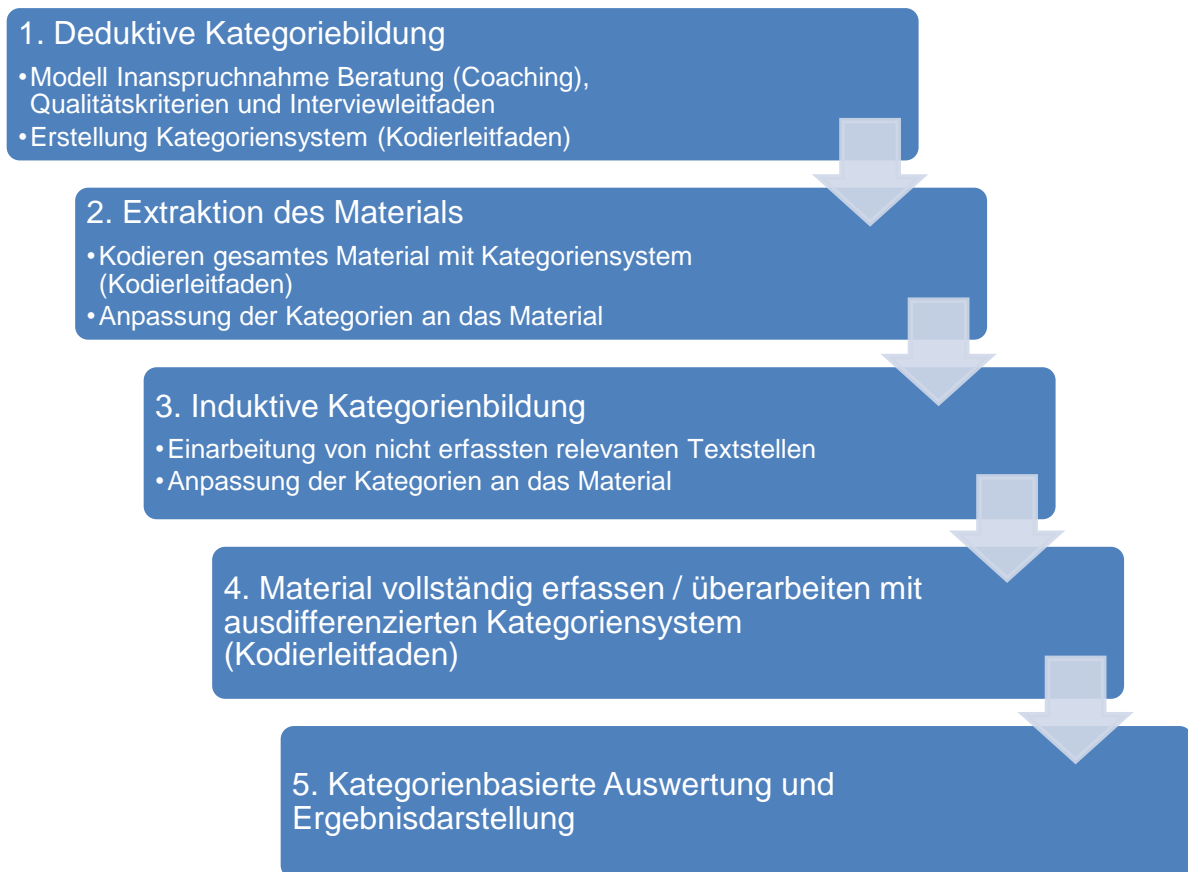


Abbildung 5: Ablauf deduktiver und induktiver Auswertungsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz, 2012; Mayring 2010)

Abbildung 5 zeigt das methodische Vorgehen der Auswertung. Zuerst wurde anhand des Modells der Inanspruchnahme Beratung (Coaching) mit den empirisch nachgewiesenen Einflussfaktoren, der drei Qualitätskriterien Coaching sowie den beiden Leitfäden ein Kodierleitfaden nach dem deduktiven Vorgehen erstellt. Dazu wurden für jede Kategorie im Kodierleitfaden (siehe Anhang G) eine Definition und ein Ankerbeispiel aufgeführt. Im zweiten Schritt wurden die deduktiv erstellten Kategorien dem Material zugeordnet, indem die Fundstellen einer zugeordneten Kategorie markiert wurden. Dabei musste bei einigen Kategorien eine Anpassung an das Material vorgenommen werden. Das konnte eine Umformulierung, Zusammenfassung oder sogar eine Streichung der Kategorien zur Folge haben. Der nächste Schritt war die Bildung neuer induktiver Kategorien am Material. Diese wurden aus wichtigen Textpassagen, welche keiner deduktiven erarbeiteten Kategorie zugeordnet werden konnten, aber für die Forschungsfrage relevant waren, gebildet. So entstanden die induktiven Kategorien wie beispielsweise *Vorstellungen über oder wahrgenommene Unterschiede Kaderstufen*.

Im Schritt vier wurden die angepassten und neu gebildeten Kategorien sowie der Kategorienleitfaden auf die Passung zum Material untersucht und nochmals vollständig überarbeitet. Der endgültige Kodierleitfaden weist insgesamt 28 Kategorien auf. Im letzten Schritt wurde nach der kompletten Erfassung des Materials mittels einem Kategoriensystem ausgewertet und in eine Auswertungstabelle übertragen. Dabei wurden die Aussagen der sechs Leitfadeninterviews Kader und die zwei Experteninterviews Coaches auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht. Damit die Anonymität der IP gewahrt werden kann, ist die Auswertungstabelle im Anhang H leer. Die Ergebnisse wurden nicht immer pro Kategorie, sondern wo passend zusammen aufgeführt (Kuckartz, 2012; Mayring 2010). Diese wurden in Kapitel 5 beschrieben und interpretiert.

5 Ergebnisse und Interpretation

Die qualitativen Ergebnisse aus den geführten Interviews werden in diesem Kapitel beschrieben und interpretiert.

Das Kategoriensystem besteht aus 26 deduktiv entwickelten Kategorien und aus zwei induktiv entwickelten Kategorien. Über alle Interviews gesehen gibt es eine Kategorie (kein erlebter Leidensdruck), die nur einmal zugeordnet werden konnte und eine Kategorie (keine Verhaltensänderung/Selbstwirksamkeitserhöhung), welche nie thematisiert wurde. Die Ergebnisse werden einerseits nach dem Modell Inanspruchnahme Beratung (Coaching) in die Kapitel: Problemwahrnehmung Soll-Ist-Diskrepanz, Akzeptanz des Problems/Selbsthilfeversuche, Entscheidung Berater aufzusuchen (Beratungsmotivation) und Kontaktaufnahme, aufgegliedert. Andererseits werden sie nach den Qualitätskriterien: Ergebnisqualität, Strukturqualität und Prozessqualität, gegliedert. Der Aufbau ist so strukturiert, dass die Aussagen der sechs Leitfadeninterviews Kader und die zwei Experteninterviews Coaches auf gefundenen Gemeinsamkeiten und Unterschieden basiert.

5.1.1 Problemwahrnehmung Soll-Ist-Diskrepanz

Organisationale, sozialkulturelle und persönliche Anlässe/Gründe/Motive

In allen acht Interviews kam heraus, dass die Beweggründe für die Inanspruchnahme eines Coachings sehr vielfältig sind. Sie können nicht eindeutig eingeordnet werden oder voneinander getrennt betrachtet werden, sondern sind eng mit einander verflochten. Deshalb wurden die drei Kategorien (organisationale Anlässe/Gründe/Motive, sozialkulturelle Anlässe/Gründe/Motive und persönliche Anlässe/Gründe/Motive) bei den Ergebnissen zusammen in der Tabelle 3 aufgeführt.

Tabelle 3: Zusammenfassung Anlässe/Gründe/Motive (eigene Darstellung)

| Interview | | Organisationale, sozialkulturelle und persönliche Anlässe/Gründe/Motive |
|--|---|--|
| Halbstrukturierte Leitfadeninterview Kader | A | <ul style="list-style-type: none"> Konflikte mit MA und VG, ein Gefühl von Sandwichposition |
| | D | <ul style="list-style-type: none"> Personalproblem, Meinungsverschiedenheit in einem Projekt, also ein Konflikt mit MA |
| | E | <ul style="list-style-type: none"> Arbeitskonflikt mit einem MA, Kontrolle der eigenen Wahrnehmung über Emotionen und Sachverhalte, grosse Enttäuschung über die Zielvereinbarung |
| | F | <ul style="list-style-type: none"> Herausforderungen bei Umstrukturierung/Neuorganisation und der Umgang damit, den Umgang mit dem VG, Verhandlungsgespräche mit dem VG |
| | G | <ul style="list-style-type: none"> Definition und Umsetzung beruflicher und persönlicher Ziele, Personalumfrage |
| | H | <ul style="list-style-type: none"> Unbefriedigende Situation beim Arbeitsplatz, gesundheitliche Aspekte |
| Experteninterview Coach | B | <ul style="list-style-type: none"> Standortbestimmung, Wahrnehmungskontrolle, Konflikte, Veränderung von Denk- und Verhaltensmuster, schlechte Beurteilung |
| | C | <ul style="list-style-type: none"> Führungsprobleme, Karriere, Laufbahnberatung, Sachgeschäfte, Unterstützung bei Projekten, Umgang mit dem VG, sexuelle Belästigung, Mobbing |

Subjektive Theorien/Gedanken über die Entstehung des Anlasses

Aus allen acht Interviews kam heraus, dass die IP Kader subjektive Theorien haben oder sich Gedanken über die Entstehung des Anlasses gemacht haben. Diese Informationsverarbeitungsschritte sind beispielsweise die genaue Beschreibung der eigenen Theorie zur Entstehung des Problems, verschiedene Gedanken und Überlegungen über Konsequenzen und Veränderungsmöglichkeiten.

Experte C erklärte, dass sich viele Klienten in einer Art Spirale befinden oder in einer gewissen Ohnmacht und nicht mehr weiterwissen. Die Anlässe/Gründe können nach Experteninterview B vorerst anders benannt sein als sich dann anschliessend bei der gemeinsamen Arbeit herausstellt. Zudem, glaubt Experte B, haben die Coaches einen

entscheidenden Einfluss, welches Thema wirklich bearbeitet wird. Interessant ist auch die Aussage des Experten B, dass sich schlecht beurteilte MA für eine Standortbestimmung entscheiden oder sie lassen sich krankschreiben.

Erlebter Leidensdruck

Bei allen interviewten Personen des Kaders war ein subjektiver Leidensdruck aufgrund des Problems (Anlass) zu identifizieren. IP F berichtete eher über eine grosse Unsicherheit, wie er mit dem Problem (Anlass) umgehen soll, was er als belastend empfand. Die anderen fünf Interviews jedoch erlebten einen hohen Leidensdruck mit grossen Auswirkungen. Dies zeigte sich vor allem bei ihrer Gesundheit, der Lebensqualität, dem näheren sozialen Umfeld (wie Familie), der Psyche und es entstanden Selbstzweifel.

Die Experten erleben die Klienten als sehr unterschiedlich belastet und die Belastung ist auch nicht konstant gleich. Zudem spielt das behandelnde Problem (Anlass) eine Rolle. So kann eine grosse Diskrepanz zwischen einem Problem wie die sexuelle Belästigung oder einem Sachthema bei dem es mehr um organisatorische Fragen ging, bestehen. IP C erklärte, dass es auch auf den Typ Mensch ankommt, wie sich ein Problem (Anlass) beim Klienten auswirkt und ob dieser seine Emotionen offen legt. Dass Emotionen vorhanden sind, sei ganz klar und wahrnehmbar, auch wenn diese nicht bewusst zum Ausdruck gebracht werden.

5.1.2 Akzeptanz des Problems/Selbsthilfeversuch

Selbstheilungsversuche (Selbstwirksamkeit)

Aus den sechs Interviews kam heraus, dass es unterschiedlich viele Schlaufen der Selbstheilungsversuche gab und es scheint auch einen Zusammenhang mit der Selbstwirksamkeit der einzelnen Personen zu geben. Die Strategien der Selbsthilfe sind sehr unterschiedlich. Zudem sind diese Strategien vom Problem sowie der Selbstwirksamkeit der Person abhängig. So berichteten fünf IP von vielen verschiedenen getätigten Handlungen, sich selber zu helfen oder Hilfe zu holen. Dies kann mit einer eher hohen Selbstwirksamkeit in Verbindung gebracht werden. Die Selbsthilfeversuche sind vor allem Austausch mit Familie und Freunden, Hausarztbesuche, Sport, körperliche Arbeit, Gespräche mit dem VG oder Fachstellen oder einfach der Versuch das

Problem selber zu lösen. Interview E erzählte jedoch eher von einer passiven Akzeptanz des Problems und einem Austausch mit seiner Familie.

Die Experten bestätigten mit ihren Erzählungen, dass die Handlungen der Selbsthilfversuche sehr individuell und vielfältig sind. Experte B wies darauf hin, dass vor allem der Austausch mit der Familie von ihren Klienten erwähnt wird. Der Versuch, sich selber zu helfen, ist von unterschiedlicher Dauer, das heisst, die Anzahl Schlaufen, die durchlaufen werden bevor ein Coach als Hilfestellung beansprucht wird, variiert.

5.1.3 Entscheidung, Berater aufzusuchen (Beratungsmotivation)

Hinderungsgründe/Barrieren

Alle IP ausser Interview G nahmen mögliche Hinderungsgründe oder Barrieren wahr für die Inanspruchnahme eines Coachings. Dabei fallen vor allem die Angst der fehlenden Anonymität, das Vertrauen und die Selbstüberschätzung auf. Weiter werden vorhandene Alternativen zum Coaching, mangelndes Selbstvertrauen, mangelnder Antrieb es anzupacken, fehlende Transparenz, fehlende Passung, keine Mitbestimmung, falscher Stolz, fehlende Ehrlichkeit und die Angst von der Gesellschaft nicht akzeptiert zu werden benannt.

Die Experten glauben, dass bei ihren Klienten die Angst als Versager dazustehen oder Schwäche zu zeigen mögliche Barrieren sind. Auch ist bei Problemen der Gang zum Personaldienst (Human Resources/HR) durch eine grosse Hemmschwelle gezeichnet. Stolz, die subjektive Einstellung und was die anderen MA denken könnten sind weitere mögliche Barrieren.

Selbstoffenbarung/Emotionale Kompetenz

Die emotionale Kompetenz und die Selbstoffenbarung wurde von den IP Kader unterschiedlich stark erlebt. Wenn es um Emotionen von MA geht, berichteten IP A, D und E von Schwierigkeiten im Umgang mit diesen. Hingegen F, G und H berichteten von einer guten Selbstregulation der eigenen Emotionen wie auch einer guten Wahrnehmung der Emotionen anderer sowie den Umgang mit ebendiesen. Interessanterweise scheint, dass vor allem weibliche IP eine gute Wahrnehmung haben, einen guten Umgang mit den eigenen und den Emotionen anderer haben. Die Selbstoffenbarung scheint bei allen IP genügend bis sehr gut vorhanden zu sein.

Auch die Experteninterviews beobachteten, dass alle Klienten emotionale Kompetenz und Selbstoffenbarung aufweisen - jedoch in sehr unterschiedlichen Qualitäten. Bei weiblichen Klienten ist die emotionale Kompetenz und Selbstoffenbarung eindeutig höher ausgeprägt.

Fehlgeschlagene Versuche, Krisen oder Auslöser

Ein besonderer Auslöser, der unter anderem eine Motivation für ein Coaching darstellte, war bei Interview F der Einführungstag bei Arbeitsantritt, an welchem auch das Coaching vorgestellt wurde. Bei allen anderen IP motivierte eine erlebte Krise dazu, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Sie wussten sich nach fehlgeschlagenen Versuchen einfach nicht mehr zu helfen oder wie es weitergehen soll.

Experte B meinte, dass es oft Mittelbenskrisen sind, die als Auslöser verantwortlich sind. Damit sind vielmals Veränderungen in der Familie, körperliche Veränderungen und Einschränkungen oder Fragen über die Sinnhaftigkeit der Arbeit und des Lebens gemeint.

Externer Druck

Alle IP erlebten auf die eine oder andere Weise einen externen Druck, welcher auf ihre Motivation, ein Coaching zu beanspruchen, einwirkte. Die Tabelle 4 stellt zusammenfassend die verschiedenen Arten von externem Druck (aus eigenem Entschluss oder widerstrebendes Einlenken) für die Inanspruchnahme eines Coachings anhand der Ergebnisse der IP dar.

Tabelle 4: Zusammenfassung Externer Druck (eigene Darstellung)

| Interview | | Externer Druck: eigener Entschluss oder widerstrebendes Einlenken für die Inanspruchnahme eines Coachings |
|--|---|--|
| Halbstrukturierte Leitfadenterview Kader | A | • Empfehlung von Human Resources → eigener Entschluss |
| | D | • Massnahme des VG → eingelenkt |
| | E | • Massnahme des VG → Widerstrebende Einlenkung • Aufmerksam gemacht im Privatleben → eigener Entschluss |
| | F | • Einführungstag mit Informationen über das Angebot → eigener Entschluss |
| | G | • Auf Empfehlung des VG → eigener Entschluss |
| | H | • Kollege aufmerksam gemacht → eigener Entschluss |

IP F erlebte die Informationen über das Angebot Coaching am Einführungstag als Unterstützung (externer Druck) zur Entscheidung ein Coaching zu beanspruchen. Bei Interview E war es einerseits eine Massnahme des VG (externer Druck), nach der widerstrebend eingelenkt wurde, ein Coaching zu beanspruchen. Andererseits war es auch ein eigener Entschluss, da IP E Inputs aus dem Privatleben erhalten hatte. Interview G entschied sich nach einem Gespräch mit dem VG, der ihm ein Coaching empfahl. Ein Kollege machte IP H auf das Coaching aufmerksam und empfahl, eines zu beanspruchen. Dieser externe Druck wirkte für ihn unterstützend bei der Entscheidungsfindung, ein Coaching zu beanspruchen. Bei IP D war das Coaching eine Massnahme des VG, also wurde auf Druck von aussen eingewilligt. Interview A wurde von dem Human Resources unterstützt (externer Druck), indem ein Coaching empfohlen wurde.

Die Experten bestätigten, dass ein externer Druck von aussen motivierend wirkt bei der Entscheidung, ein Coaching zu beanspruchen. Oft sind dies Empfehlungen von verbindlichen Beziehungen wie Freunde, Familie, Ärzte, HR, VG, MA oder eine befohlene Massnahme wie beispielsweise des VG. Experte B meinte sogar, dass die meisten Menschen ohne irgendeinen externen Druck nicht von selber ein Coaching beanspruchen würden.

Einstellung gegenüber dem Coaching/wahrgenommener Nutzen

Tabelle 5 fasst die Ergebnisse aus den Interviews Kader über die Einstellung gegenüber dem Coaching und dem wahrgenommenen Nutzen zusammen. Bei allen Interviewpartnern ausser Interview H zeichnete sich eine positive Einstellung gegenüber dem Coaching, vor der Entscheidung ein Coaching in Anspruch zu nehmen, ab. IP F drückte es mit zwei Aussagen so aus: „Ich finde es grundsätzlich etwas sehr gutes“ und „da finde ich, eigentlich bist du blöd, wenn du das nicht machst.“. Interview H stand dem Coaching eher ablehnend und skeptisch gegenüber und sah auch keinen Nutzen. Als wahrgenommener Nutzen erwartete IP F die Unterstützung in Entscheidungen, den Umgang mit dem VG und bei der Umsetzung der eigenen Bedürfnisse. Klarheit über die Problemstellung zu erlangen war bei IP A der erhoffte Nutzen des Coachings. IP G erwartete Tipps, Anleitungen seitens des Coaches und intensive Mitarbeit ihrerseits. Der Coach in der Rolle als Friedensrichter sah IP E und erwartete ein

Urteil über die Parteien nach Recht und Unrecht. IP D glaubte, mit dem Besuch eines Coachings eine Art individuelles Rezeptbuch zu erhalten mit genauer Anleitung.

Tabelle 5: Zusammenfassung Einstellung gegenüber dem Coaching/wahrgenommener Nutzen
(eigene Darstellung)

| Interview | | <i>Einstellung gegenüber dem Coaching/wahrgenommener Nutzen</i> |
|--|---|---|
| Halbstrukturierte Leitfadenterview Kader | A | <ul style="list-style-type: none"> • Positive Einstellung • Klarheit über Problementstehung |
| | D | <ul style="list-style-type: none"> • Positive Einstellung • Individuelles Rezeptbuch mit genauer Anleitung |
| | E | <ul style="list-style-type: none"> • Positive Einstellung • Coach → Friedensrichter |
| | F | <ul style="list-style-type: none"> • Positive Einstellung • Unterstützung in Entscheidungen, Umgang mit dem VG, bei der Umsetzung der Bedürfnisse |
| | G | <ul style="list-style-type: none"> • Positive Einstellung • Erwartete Tipps und Anleitungen • Intensive Mitarbeit |
| | H | <ul style="list-style-type: none"> • Negative Einstellung (eher ablehnend und skeptisch) • Nutzen eines Coachings wahrnehmbar |

Veränderung der Einstellung/Bestätigung der Annahmen über den Nutzen

Über eine Veränderung zu einer positiven Einstellung zum Coaching berichtete nur IP H. Bei IP D, E, und G bestätigten sich die Annahmen über den Nutzen des Coachings nicht ganz. Diese Tatsache wurde aber nicht als negativ bewertet. Der erwartete Nutzen des Coachings von IP F und A wurde bestätigt.

Die Experten meinten, dass eine positive Einstellung und ein wahrgenommener Nutzen nicht immer von Anfang an bei allen Klienten vorhanden sind. Dies trifft vor allem bei Klienten zu, welche nicht freiwillig ein Coaching beanspruchen. Während des Coachings bemerken die Klienten jedoch sehr schnell einen Nutzen und damit verändert sich auch die Einstellung gegenüber dem Coaching zum Positiven.

Erfahrungen mit Coaching

IP A, D, E und F haben schon unterschiedliche Erfahrungen mit Coachings gemacht. IP D und E machten sehr gute Erfahrungen mit früheren Coachings. Jedoch erzählte IP E auch von einer Erfahrung bei der das Ergebnis des Coachings unbefriedigend war. In Interview A und F kam heraus, dass ein früheres Coaching sogar nichts gebracht hatte.

Externe Ressourcen

In der nachfolgenden Tabelle 6 werden stichwortartig die externen Ressourcen, die für die Inanspruchnahme eines Coachings wichtig sind, aller IP zusammenfassend aufgelistet. Auffallend ist, dass von allen IP das Aufmerksam machen, also ein guter Informationsfluss thematisiert wurde.

Tabelle 6: Zusammenfassung Externe Ressourcen (eigene Darstellung)

| Interview | | Externe Ressourcen |
|--|---|--|
| Halbstrukturierte Leitfadeninterview Kader | A | <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung Finanzierung • HR macht auf Angebot aufmerksam |
| | D | <ul style="list-style-type: none"> • Verankerung in der Führung-Kultur • Reflexion und die stetige Weiterentwicklung sind wichtig • Kultur, dass Coaching normal und hilfreich sind |
| | E | <ul style="list-style-type: none"> • Informationen über die Möglichkeit Coaching • Verankerung in der Kultur, lobenswert • Regelmässige Standortbestimmung |
| | F | <ul style="list-style-type: none"> • Informationen über die Möglichkeit Coaching • Vertrauen in die Sache • Während der Arbeitszeit |
| | G | <ul style="list-style-type: none"> • Angebot vorhanden und darauf aufmerksam machen • Sicherstellung von Finanzierung und Arbeitszeit |
| | H | <ul style="list-style-type: none"> • Angenehme Umgebung • Während der Arbeitszeit • Unterstützung des VG mit Infos und Termin vereinbaren |
| Experteninterview Coach | B | <ul style="list-style-type: none"> • Guter Informationsfluss über Coachings • Offene Kultur • Verankerung in Führungskultur • Während Arbeitszeit |
| | C | <ul style="list-style-type: none"> • Gute Atmosphäre • Vertrauenskultur • Gute Organisation und Vertrauen zum Coaching-Pool • Sicherstellung der Finanzierung |

Als externe Ressourcen werden von IP A, E, F und G Informationen über die Möglichkeit, ein Coaching zu beanspruchen erwähnt. IP A und F bedauerten, dass die Infos nicht von der Leitung Ressourcen Management kamen. Weitere wichtige Ressourcen sind das Vertrauen in das Coaching und die zur Verfügung gestellte Arbeitszeit. Nach IP E sollte in der Unternehmenskultur die Inanspruchnahme eines Coachings als normal und lobenswert verankert sein. Eine regelmässige Standortbestimmung

(Coaching) würde er als sinnvoll erachten. Die Finanzierung und die zur Verfügung gestellte Arbeitszeit findet IP G wichtig. IP H findet eine angenehme Umgebung, die zur Verfügung gestellte Arbeitszeit und dass der VG bei Problemen auf die Möglichkeit eines Angebot Coaching aufmerksam macht wichtig. Nach IP D soll dem Coaching in der Führungskultur ein hoher Stellenwert beigemessen werden, damit es als normal und hilfreich empfunden wird und kein Versagensgefühl entsteht. Externe Ressourcen sind auch eine aktive Empfehlung für Coachings, Selbstreflexion und die stetige Weiterentwicklung.

Für Experte C sind eine gute Atmosphäre, eine Vertrauenskultur, eine gute Organisation und Vertrauen zum Coaching-Pool sowie die Finanzierung wichtige Voraussetzungen. Experte B findet einen guten Informationsfluss über das Coaching wichtig und stellte fest, dass es in den HR's sehr unterschiedlich gehandhabt wird. Durch die Verankerung in der Unternehmenskultur soll gezeigt werden, dass die Inanspruchnahme eines Coachings empfehlenswert ist und jederzeit beansprucht werden kann. Die Zurverfügungstellung der Arbeitszeit für das Coaching ist dabei wichtig.

5.1.4 Kontaktaufnahme

Vereinbarung Termin/Ablauf der Kontaktaufnahme

Alle IP haben sich beim Coaching-Pool oder direkt bei einem Coach gemeldet. Die endgültige Entscheidung ein Coaching zu beanspruchen fiel mit der Vereinbarung eines Termins. IP D erwähnte die Wichtigkeit der Professionalität beim Vereinbaren eines Termins: „Das kommt auch noch gut an. Wenn das professionell abläuft das kommt sehr gut an.“.

Nach den Experten sollten sich die potenziellen Klienten immer beim Koordinator des Coaching-Pools melden. Dabei können sie zwei Coaches auswählen und priorisieren. Nach Abklärung des Koordinators mit dem Coach können sich die Klienten bei Einwilligung direkt bei diesem melden.

5.2 Qualitätskriterien Coaching

5.2.1 Ergebnisqualität

Zufriedenheit über Ergebnis

Die IP sind mit dem Coaching-Ergebnis partiell bis sehr zufrieden. Dies ist in Tabelle 7 zusammengefasst und anschliessend beschrieben.

Tabelle 7: Zusammenfassung Zufriedenheit über Ergebnis (eigene Darstellung)

| Interview | | Zufriedenheit über Ergebnis |
|--|---|--|
| Halbstrukturierte Leitfadeninterview Kader | A | <ul style="list-style-type: none"> • Zur vollsten Zufriedenheit, Erwartungen absolut erfüllt • Enorm zugenommene Lebensqualität, viel ruhiger und eine Veränderung wahrnehmbar • Klärung in 2-3 Sitzungen • Wichtige Erkenntnis → im System eingebunden aber unveränderbar |
| | D | <ul style="list-style-type: none"> • Mit Entlastung sehr zufrieden, viel weniger Druck • Orientierungshilfe durch erhaltenen Bezugsrahmen • Weiterkommen durch Selbstreflektion • Angenehm und sehr menschlich, Wertschätzung und gute Begleitung • Mit eigener Umsetzung weniger zufrieden |
| | E | <ul style="list-style-type: none"> • Mit erstem Coaching nicht zufrieden, nicht viel genutzt, zu oberflächlich, weil Grundhaltungen nicht angesprochen • Zweites Coaching sehr zufrieden und hat sehr geholfen • Vertrauensverhältnis zum VG gestört infolge geglaubter Indiskretion • Korrektur der Wahrnehmung • Vertrauensverhältnis, Sympathie und das Konzept gepasst • Wunsch nach mehr Tiefe für die berufliche Situation jedoch erfüllt und für den gesundheitlichen Aspekt noch zusätzliches medizinisches Coaching beansprucht |

| | | |
|--|---|---|
| | F | <ul style="list-style-type: none"> • Ergebnis als wertvoll und positiv, sehr motivierend • Erfüllt Sympathie, Kompetenz und die Erfahrung des Coachs • Vertrauen nur 99% erfüllt |
| | G | <ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit partiell • Nicht immer sehr produktiv und nicht konkret genug |
| | H | <ul style="list-style-type: none"> • Soweit zufrieden • Endergebnis steht noch aus |

IP D ist mit der Entlastung durch das Coaching sehr zufrieden und empfindet viel weniger Druck. Mit der erlernten Selbstreflexion und dem erhaltenen Bezugsrahmen kommt er jetzt weiter als vorher. Er empfand das Coaching als angenehm und sehr menschlich entgegen seinen Vorstellungen, dass es eher technisch sei. Vom Coach wurde er wertgeschätzt und gut begleitet. Einzig mit seiner eigenen Umsetzung ist er weniger zufrieden. Für IP A ist das Coaching zu seiner vollsten Zufriedenheit abgelaufen und seine Erwartungen haben sich absolut erfüllt. Er konnte seine Fragen in zwei bis drei Sitzungen klären. Über das Coaching ist er sehr dankbar, da seine Lebensqualität enorm zugenommen hat und er ruhiger ist. Er hat das Gefühl, dass sich etwas verändert hat. Eine ganz wichtige Erkenntnis war, dass er in einem System eingebunden ist, welches er jedoch nicht verändern kann. Das Gespräch über das Erlebte und Erreichte scheint ihn sehr zu berühren. IP F findet das Ergebnis wertvoll und positiv. Erfüllt wurden die erwartete Sympathie, Kompetenz und die Erfahrung des Coachs. Das Vertrauen ist nur zu 99% erfüllt, da herauskam, dass er ein Coaching beansprucht hat aber der Anspruch bestand, dass es niemand wissen sollte. Bei Interview H steht das Endergebnis noch aus. Der Interviewte ist so soweit zufrieden. Beim IP G ist die Zufriedenheit partiell. Im Coaching wurde viel Verschiedenes angesprochen und darüber geredet. Deshalb empfand der Klient es nicht immer als sehr produktiv und nicht konkret genug. IP E ist mit dem ersten Coaching nicht zufrieden, da es nicht viel genutzt habe. Es wurden Regeln vereinbart, wie miteinander umgegangen wird. Die kulturellen Grundhaltungen, die das eigentliche Problem darstellten, wurden jedoch nie angesprochen. Mit dem zweiten Coaching ist der Klient sehr zufrieden, das ihm sehr geholfen hat. Er konnte dadurch seine Wahrnehmung korrigieren und beim Coaching haben für ihn das Vertrauensverhältnis, die Sympathie und das Konzept gepasst. Einzig litt das Vertrauensverhältnis zum VG, weil dieser glaubte, im Coaching sei etwas

Diskretes aus dem Arbeitsverhältnis angesprochen worden. Für die berufliche Situation war der Umfang des Coachings erfüllt, jedoch beanspruchte er für den gesundheitlichen Aspekt ein zusätzliches Coaching.

Der Experte C erklärte, dass er immer ein halbes Jahr nach Abschluss des Coachings bei den Klienten nachfragt und dabei teilweise sehr grosse Veränderungen beobachtet. Für seine Qualitäts-Sicherung will er wissen, wie es den Klienten geht, ob das Coaching etwas gebracht hat und ob sich etwas verändert hat. Die Klienten scheinen zufrieden mit dem Coaching zu sein. Indizien dafür sind die eingereichten Bewertungsfragebogen und die grosse Anzahl Coachings. Positiv wirkt sich auch die Mund-zu-Mund-Propaganda auf die Inanspruchnahme des Coachings aus. Auch beim Experteninterview B scheinen die Klienten aufgrund der Beurteilungsfragebogen mit dem Coaching zufrieden zu sein. In diesem Rahmen sei es aber schwierig, ein realistisches Feedback einzuholen.

Verhaltensänderung/Selbstwirksamkeitserhöhung

Aus allen Interviews kam heraus, dass eine Verhaltensänderung erlebt oder beobachtet wird. Teilweise scheint auch eine Selbstwirksamkeitserhöhung einherzugehen. Stichwortartig werden die Resultate in Tabelle 8 zusammengefasst und anschliessend erläutert.

Tabelle 8: Zusammenfassung Verhaltensänderung/Selbstwirksamkeitserhöhung (eigene Darstellung)

| Interview | | Verhaltensänderung/Selbstwirksamkeitserhöhung |
|--|---|--|
| Halbstrukturierte Leitfadeninterview Kader | A | <ul style="list-style-type: none"> • Erleben von Handlungserfolg • Ruhiger und gelassener • Gelungene Abgrenzung zur Arbeit • Reduktion des Drucks • Weiterbildung |
| | D | <ul style="list-style-type: none"> • Besserer Umgang mit Emotionen • Gestiegene Selbstsicherheit und ruhiger • Handlungsfähiger, mehr Handlungsmöglichkeiten • Sicherheit und Orientierung |
| | E | <ul style="list-style-type: none"> • Abgrenzung zur Arbeit • Schutzstrategie, Prioritäten richtig setzen, Kommunikation • Zusätzliche Hilfe von Dritten |
| | F | <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung was im Coaching besprochen wurde • Sehr motiviert • Nachfragen oder Inputs geben • Mehr Selbstsicherheit • Herausforderung besser meistern |
| | G | <ul style="list-style-type: none"> • Mehr Selbstsicherheit • Abgrenzung zur Arbeit • Eigenverantwortung zurückgeben |
| | H | <ul style="list-style-type: none"> • Erlangen von Mut zur Veränderung • Aktives Handeln • Selbstwirksamer • Veränderung der Wahrnehmung |
| Experteninterview Coach | B | <ul style="list-style-type: none"> • Selbstwirksamkeitserhöhung • Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit |
| | C | <ul style="list-style-type: none"> • Auswirkungen auf die Biographien • Verbesserung der Selbstwahrnehmung und Selbstreflektion • Selbstwirksamkeitserhöhung |

IP F versucht, das was im Coaching besprochen wurde umzusetzen und ist sehr motiviert. Anstatt zu fordern fragt er nach oder gibt Inputs. Er fühlt sich jetzt sicherer und kann die Herausforderung besser meistern. IP E kann sich mit der richtigen Strategie besser von der Arbeit abgrenzen. Darunter fallen Schutzstrategie, Prioritäten richtig setzen und mit den Arbeitskollegen kommunizieren. Zudem lässt er es mal gut sein und holt wenn nötig Hilfe von Dritten. IP G fühlt sich in seinen Annahmen bestätigt und hat mehr Selbstsicherheit gewonnen. Die Abgrenzung von der Arbeit mit Rückgabe der Eigenverantwortung an die Führungskräfte ist eine wichtige Veränderung. Bei IP H kam heraus, dass er Mut zur Veränderung erlangte. Er handelt jetzt wieder aktiv und erlebt sich dadurch selbstwirksamer. Seine Wahrnehmung hat sich verändert und er fühlt sich bestätigt, auf dem richtigen Weg zu sein im Umgang mit den MA. IP D erwähnte eine Veränderung im besseren Umgang mit Emotionen und berichtete über die gestiegene Selbstsicherheit. Er fühlt sich handlungsfähiger als früher mit mehr Handlungsmöglichkeiten durch ein Führungs-Repertoire. Dies gibt ihm Sicherheit und Orientierung und er ist dadurch auch ruhiger. Durch erlebte Handlungserfolge fühlt sich IP A bestätigt, richtig gehandelt zu haben. Dadurch ist auch seine Lebensqualität wieder gestiegen und er fühlt sich ruhiger und gelassener. Mit der Abgrenzung von der Arbeit konnte er übernommene Verantwortung zurückgeben und den Druck, immer Leistung und Resultate zu bringen, reduzieren. Der Besuch einer Weiterbildung für die persönliche Weiterentwicklung zeigt auch seine Selbstwirksamkeit.

Nach den Experten scheint es, dass die Selbstwirksamkeit der Klienten gestiegen ist. Experte C beobachtete eine Selbstwirksamkeitserhöhung und nahm eine Veränderung der Kommunikationsfähigkeit der Klienten wahr. Experte B beobachtete Auswirkungen auf die Biographien, eine Verbesserung der Selbstwahrnehmung und Selbstreflektion.

5.2.2 Strukturqualität

Erwartungen an Coach/Coaching

Die Mehrheit der Interviews erachtet die Erfahrung des Coaches als relevant für ein erfolgreiches Coaching. Alle IP erwähnten die Wichtigkeit der Passung zwischen Coach und Klient. So müssen eine gute Vertrauensbasis oder die stimmige Chemie gewährleistet sein. IP E drückte dies mit folgenden Worten aus: „Ich glaube man kann

niemand zu einem Coaching zwingen mit jemanden als Coach, den man ablehnen würde.“. Alle IP nennen folgende Erwartungen an einen Coach. Der Coach soll:

- über die nötige Kompetenz verfügen
- Ziele mit dem Klienten definieren
- ein Konzept und eine Struktur haben
- gut zuhören können und richtige Fragen stellen
- gute Ausbildung vorweisen und anwenden können
- positives Denken und motivierend sein
- Verständnis und wertschätzende Haltung haben
- aufzeigen von Tatsachen und Inputs geben
- den Dingen auf den Grund gehen
- eine gute unterstützende Begleitung sein

Weiter kam bei den Interviews heraus, dass bei der Mehrheit das Ziel klar war. Eine Mitsprache im Coaching beim Prozess und bei der Zielvereinbarung ist erwünscht. Bei einigen Interviews scheint jedoch, dass nicht immer eine klare Struktur, eine gemeinsame Zieldefinition und Zielkontrolle vorhanden war sowie die Transparenz manchmal anfangs fehlte. Dies wird aber von den Klienten als wichtig klassifiziert und gewünscht. Beispielsweise wünscht sich IP G eine Zielkontrolle indem ein direktes Feedback durch die MA im Betrieb stattfindet.

Die oben aufgelisteten Erwartungen an den Coach stimmen fast ganz mit denen der Experten überein. Aus Sicht der Experten sind noch das analytische Denken, die Visualisierung von Gesagtem, Geduld haben, die eigenen Grenzen erkennen und wenn nötig die Klienten an andere Fachstellen weiterleiten, Selbstpsycho-Hygiene praktizieren sowie authentisch sein, wichtig. Die Experten erklärten, dass es Klienten gibt, für die ist eine klare Zielformulierung schwierig. Es ist jedoch essentiell, dass die Klienten die Ziele selber definieren und der Coach sie dabei durch das richtige Fragenstellen unterstützt. Es scheint, dass die Coaches für das Coaching in der Regel eine Struktur haben, Zielvereinbarungen machen und eine Partizipation des Klienten vorhanden ist. Bei der Transparenz ist unklar, wie weit diese vorhanden ist. Experte B bearbeitet meistens ähnliche Themen im Coaching. Er vermutet, dass er aus Sicht der Klienten dafür gut passe. Bei Experte C ist die Passung mit ihm und dem Klienten meistens von

Anfang an gegeben. Es kommt jedoch vor, dass ein Klient nach dem Erstgespräch den Coach wechseln will.

5.2.3 Prozessqualität

Veränderungsbereitschaft/Kompetenzen des Klienten/Freiwilligkeit

Die Interviews zeigen, dass alle Klienten für eine Veränderung bereit waren. Das wird in Tabelle 9 zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 9: Zusammenfassung Veränderungsbereitschaft (eigene Darstellung)

| Interview | | Veränderungsbereitschaft |
|--|---|--|
| Halbstrukturierte Leitfadenterview Kader | A | <ul style="list-style-type: none"> • Wille zur Weiterentwicklung • Durchhaltevermögen |
| | D | <ul style="list-style-type: none"> • Wille zur Weiterentwicklung |
| | E | <ul style="list-style-type: none"> • Braucht Selbstreflexion • Korrektur der eigenen Wahrnehmung |
| | F | <ul style="list-style-type: none"> • Eigeninitiative nötig |
| | G | <ul style="list-style-type: none"> • Bereit für Verbesserung |
| | H | <ul style="list-style-type: none"> • Offen und bereit für Veränderung |

Als Voraussetzung zur Veränderungsbereitschaft bei einem Coaching benötigt es nach IP F Eigeninitiative. IP E sagte, es brauche Selbstreflexion und eine Korrektur der eigenen Wahrnehmung. Der Wille zur Weiterentwicklung nannten IP D und A als wichtig. Zudem ist für IP A das Durchhaltevermögen eine wichtige Eigenschaft. Die IP A, F, G, und H beanspruchten das Coaching freiwillig. Bei IP E wurde das erste Coaching befohlen und das zweite beanspruchte er freiwillig. Eine Massnahme des VG war es bei IP D, jedoch war er offen dafür. Es scheint also, dass die Veränderungsbereitschaft zentral ist, um ein Coaching zu beanspruchen.

Die Wichtigkeit der Veränderungsbereitschaft bestätigten auch die Experten. Anders ist es mit der Freiwilligkeit, welche nicht immer ab Beginn vorhanden ist. Eigentlich wollen die Coaches nur freiwillige Klienten, nehmen aber trotzdem Unfreiwillige. Die Veränderungsbereitschaft muss laut den Experten aber mindestens vorhanden sein, ohne diese geht es nicht. Zudem sagte Experte B ist eine gewisse Intelligenz zum

Abstrahieren und ein gesundes Selbstwertgefühl wichtig. Die Selbstreflexion sollte auch vorhanden sein, ansonsten muss diese zuerst im Coaching trainiert werden.

5.3 Unterschiede Kaderstufen

Nachfolgend werden Vorstellungen sowie ausgemachte Unterschiede bezüglich Kaderstufen aller IP festgehalten. Dabei wurden Aussagen der IP des Kaders einander gegenübergestellt, Unterschiede mit den Aussagen der Experten verglichen und in Fliesstextform erläutert. Jedoch konnten nicht bei allen Kategorien relevante Unterschiede bezüglich Kaderstufen identifiziert werden.

Vorstellungen über oder wahrgenommene Unterschiede Kaderstufen

Die Mehrheit der IP glaubt, dass der Anlass für ein Coaching unterschiedlich bezüglich Kaderstufen ist. So sieht das untere Kader Schwierigkeiten infolge gegensätzlicher Interessen ausgelöst durch mehrere VG. Zudem nimmt sich das untere Kader als Einzelkämpfer wahr. Das mittlere Kader glaubt, beim Top-Kader seien folgende Anlässe massgebend:

- Inputs für Change-Prozesse bekommen
- allgemeiner Umgang mit MA
- wie Entscheide zu fällen sind und wie die Konsequenzen daraus zu tragen sind

Im Unterschied dazu findet das mittlere Kader, dass es konkrete Führungsfragen als Anlass hat. Gemäss dem Top-Kader liegen die Anlässe seiner Stufe eher im Umgang mit den MA und beim unteren Kader im Umgang mit den VG.

Experte B erklärte, je höher die Stufe im Kader, desto einsamer sind die Personen. In Sandwichpositionen leide das Kader oft unter Missstimmungen. Die Anlässe in höheren Stufen sind oft Druck oder der Umgang mit MA, die nicht die geforderte Leistung erbringen. Die konkreten Auslöser sind verschieden je nach Kaderstufe aber bei Sinnesfragen gibt es keine Unterschiede. Jedoch gibt es beim Top-Kader keine Wellness-Besuche (ohne konkreten Anlass ein Coaching besuchen aber aus dem Grund, weil es noch gut tut). Die Motivation ist je nach Stufe unterschiedlich. Ein Motivationsgrund beispielsweise ist eine schlechte Beurteilung in unteren und mittleren Kaderstufen.

Beim Vergleich in der Kategorie *Selbsthilfeversuche/Selbstwirksamkeit* hat sich abgezeichnet, dass das Top-Kader versuchte, das Problem mit der Familie oder aus eigener Kraft zu lösen. Alle anderen Kaderstufen hatten verschiedene Selbsthilfeversuche getätigt wie Austausch mit Familie und Freunden, Hausarztbesuche, Sport, Körperarbeit, Gespräche mit dem VG oder Fachstellen oder einfach versuchten, das Problem selber zu lösen.

Es gibt eine Übereinstimmung bei den *Hinderungsgründen/Barrieren* des Top-Kaders. Dies sind die Selbstüberschätzung und das fehlende Zugeständnis, ein Coaching zu gebrauchen. Bei allen anderen Kaderstufen kam heraus, dass es vielfältige Barrieren gibt, die nachfolgend aufgelistet sind:

- vorhandene Alternativen zum Coaching
- mangelndes Selbstvertrauen
- mangelnder Antrieb, es anzupacken
- fehlende Transparenz
- fehlende Passung
- keine Mitbestimmung
- falscher Stolz
- fehlende Ehrlichkeit
- Angst von der Gesellschaft nicht akzeptiert zu werden

Bei der Kategorie *externer Druck* (ein Coaching zu besuchen) war erkennbar, dass eine Unterstützung (Empfehlung ein Coaching zu besuchen) beim Top-Kader weniger aus dem beruflichen Umfeld kommt, ausser es ist eine angeordnete Massnahme. Umso wichtiger sind Inputs aus dem privaten Umfeld oder dem Service Umfeld (Ärzte, Psychologen usw.).

Die Annahmen des Top-Kaders und des mittleren Kaders über den *Nutzen eines Coachings* wurden nicht bestätigt. Jedoch nahmen sie schlussendlich trotzdem einen Nutzen wahr.

Bei der Kategorie *Erwartungen an Coach/Coaching* waren sich alle Kaderstufen einig, dass ein Vertrauensverhältnis zentral ist. Weitere wichtige Voraussetzungen für das Top- und mittlere Kader sind die Definition von Zielen mit dem Klienten, das Vorhandensein eines Konzepts und einer Struktur. Jedoch wurden vom mittleren Kader das Fehlen einer klaren Struktur, das Fehlen einer gemeinsamen Zieldefinition mit Zielkontrolle sowie die fehlende Transparenz zu Beginn des Coachings bemängelt.

In der Kategorie *externe Ressourcen* berichteten alle über die Wichtigkeit der Bekanntmachung des Coachingangebots und des gezielten Informationsflusses. Weiter nahm das Top-Kader als externe Ressourcen die Verankerung des Coachings in der Unternehmenskultur wahr. Dies soll bedeuten, dass es lobenswert ist, ein Coaching zu beanspruchen und dass eine regelmässige Standortbestimmung vorgenommen wird. Alle anderen Kaderstufen sehen als wichtige Ressource die Sicherstellung der Finanzierung und die Zurverfügungstellung der Arbeitszeit.

Abschliessend ist festzuhalten, dass nach Meinung des Experten C die Unterschiede oft in der Persönlichkeit zu finden und weniger auf die unterschiedlichen Kaderstufen zurückzuführen sind.

5.4 Unterschiede Geschlechter

Vorstellungen über oder wahrgenommene Unterschiede Geschlechter

Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass die Fähigkeit der emotionalen Kompetenz bei den weiblichen Klienten höher ausgeprägt ist als bei ihren männlichen Kollegen. Die Experten berichteten, dass die Geschlechter bei der Inanspruchnahme eines Coachings ausgeglichen sind. Den Experten war aufgefallen, dass das Geschlecht des Coaches auch bei der Anzahl seiner Klienten tendenziell vorherrscht (z. B. weiblicher Coach mehr weibliche Klienten). Weiter berichteten die Experten, dass Frauen im Vergleich zu Männer offener sind. Die Männer sind eher zurückhaltender und die Frauen nehmen ein Coaching früher in Anspruch. Zudem entstehe der Eindruck, dass Männer keine Schwäche in Selbstbild dulden im Unterschied zu Frauen, die weniger Fremdbildabhängig seien.

5.5 Zusammenfassung Ergebnisse

Die besprochenen Ergebnisse werden in den Tabellen 10-12 zusammengefasst und dienen der Übersicht. Im Kapitel 6 werden anschliessend die Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen abgeleitet.

Tabelle 10: Zusammenfassung Ergebnisse Modell Inanspruchnahme Beratung (Coaching) (eigene Darstellung)

| Modell Inanspruchnahme Beratung (Coaching) - vierstufiger Prozess |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Organisationale, soziokulturelle und persönliche Anlässe/Gründe/Motive (wie Konflikte, Kontrolle der Wahrnehmung, Umgang mit MA/VG, Standortbestimmung, Herausforderungen bei Umstrukturierung/Neuorganisation) • Subjektive Theorien/Gedanken über die Entstehung des Anlasses (Informationsverarbeitungsschritte, in Spirale oder Ohnmacht befinden, aus schlechter Beurteilung resultiert Standortbestimmung oder Krankschreibung) • Erlebter Leidensdruck (Auswirkungen auf Gesundheit, soziales Umfeld, Psyche, emotionales Leben, Selbstzweifel und grosse Unsicherheit) • Selbsthilfeversuche (Zusammenhang mit Selbstwirksamkeit, sind unterschiedlich in Intensivität und Länge, z. B. Austausch Familie, Sport, Körperarbeit, Gespräche mit VG) • Hinderungsgründe/Barrieren (Angst vor fehlender Anonymität, kein Vertrauen, Selbstüberschätzung usw.) • Emotionale Kompetenz/Selbstoffenbarung vorhanden • Konkrete Auslöser (z. B. aufmerksam machen auf Coaching am Einführungstag, fehlgeschlagene Versuche oder erlebte Krisen, oft Middlebenksrisen, nicht mehr weiterwissen) |

- Externer Druck ist nötig: a) Entscheidung aus eigenem Entschluss (Empfehlung von HR, VG oder sozialem Umfeld, Informationen über das Angebot am Arbeitsplatz, Kollegen, Arzt); b) widerstrebendes Einlenken (Massnahme vom VG)
- Einstellung gegenüber Coaching überwiegend positiv, es wird ein Nutzen eines Coachings wahrgenommen (Klarheit über Problemstellung, individuelles Rezeptbuch, Unterstützung in Entscheidungen, Umgang mit VG)
- Veränderung Einstellung (bei zuerst negativer zu positiver, Bestätigung der Annahmen über Nutzen bei der Hälfte gegeben, bei den anderen dennoch einen Nutzen wahrnehmbar)
- Sehr unterschiedliche Erfahrungen mit Coaching (gute und schlechte)
- Externe Ressourcen (Sicherstellung Finanzierung, während Arbeitszeit, Verankerung in der Unternehmenskultur, Anstoss durch VG und HR, Informationen über Möglichkeiten, gute Atmosphäre, Vertrauenskultur)
- Kontaktaufnahme (bei Ablauf ist Professionalität wichtig)

Tabelle 11: Zusammenfassung Ergebnisse Qualitätskriterien (eigene Darstellung)

| Qualitätskriterien |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit über Ergebnis (Dankbarkeit, wertvoll, motivierend, Lebensqualität, weniger Druck, Entlastung, Orientierungshilf, zu sehr an der Oberfläche, Weiterkommen durch Selbstreflexion, Vertrauen 99%, nicht immer sehr produktiv, zu wenig konkret) • Verhaltensänderung/Selbstwirksamkeitserhöhung (Abgrenzung zur Arbeit, gestiegene Selbstsicherheit, erleben von Handlungserfolg, besserer Umgang mit Emotionen usw.) • Erwartungen an Coach/Coaching (Kompetenzen, Erfahrung, Struktur, Konzept, Ziele, Inputs, Ausbildung usw.) • Veränderungsbereitschaft aller vorhanden/Kompetenzen des Klienten (Durchhaltevermögen, Selbstreflexion, Korrektur der Wahrnehmung usw.); Freiwilligkeit ist nicht immer vorhanden |

Tabelle 12: Zusammenfassung Ergebnisse Unterschiede Kaderstufen (eigene Darstellung)

| Unterschiede Kaderstufen |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nicht bei allen Kategorien Unterschiede identifizierbar • Unterschiede oft in der Persönlichkeit, weniger auf die unterschiedlichen Kaderstufen zurückzuführen • Anlass unterschiedlich (beim Top-Kader: Entscheide fällen, Konsequenzen daraus tragen, Inputs für Change-Prozesse, allgemeiner Umgang mit MA; bei anderen Stufen: Umgang mit VG, Sandwichposition, konkrete Führungsfragen) • Selbsthilfeversuche/Selbstwirksamkeit (beim Top-Kader: Austausch Familie, aus eigener Kraft; bei anderen Stufen: verschiedene Versuche wie Sport, Körperarbeit, Austausch mit VG, Freunde, Familie usw.) • Hinderungsgründe/Barrieren (beim Top-Kader: Selbstüberschätzung, fehlendes Zugeständnis ein Coaching zu benötigen; bei anderen Stufen: vielfältig wie mangelndes Selbstvertrauen und Antrieb, fehlende Passung und Transparenz, falscher Stolz, Angst usw.) • Externer Druck (Unterstützung beim Top-Kader durch privates Umfeld und Service Umfeld wie Ärzte, Psychologen usw., nicht aus beruflichen Umfeld) • Wahrgenommener Nutzen (Annahme eines Nutzens bei Top- und mittlerem Kader nicht bestätigt, aber dennoch einen Nutzen erkennbar) • Erwartungen an Coach/Coaching (bei allen Stufen: Vertrauensverhältnis; beim Top- und mittleren Kader: Zieldefinition mit Klient, Konzept und Struktur) • Externe Ressourcen (bei allen Stufen: Bekanntmachung, gezielter Informationsfluss; beim Top-Kader: Verankerung in der Kultur, regelmässige Standortbestimmung; mittleres und unteres Kader: Sicherstellung Finanzierung und während der Arbeitszeit) |

6 Handlungsempfehlungen

Ziel der nachfolgenden Handlungsempfehlungen ist es, die Einwirkungsmöglichkeiten der Organisation sichtbar zu machen. Die Vorschläge werden aus den Ergebnissen gewonnen und sind unterschiedlich in ihrem Detaillierungsgrad.

6.1 Kulturentwicklung

Organisationen (Unternehmen) können als soziale Systeme verstanden werden. Die Kultur in einem System beeinflusst die individuelle Wirklichkeitskonstruktion. Ein Kulturentwicklungsprozess in einem sozialen System ist eine soziale Konstruktion innerhalb des sozialen Systems. Deshalb der Vorschlag, eine Kultur zu entwickeln, in welcher die Inanspruchnahme eines Coachings etwas normales ja sogar lobenswertes ist (Eilers et al., 2015/2016; Schulte-Zurhausen, 2002; Wäfler et al., 2010).

Im Zusammenhang mit der Zielvereinbarung anlässlich eines MA-Gesprächs könnte das Thema Coaching jeweils als Pflichtpunkt angesprochen werden und sogar vom VG empfohlen werden. Dabei könnte das Coaching als Form einer Weiterentwicklung integriert und dargestellt werden. Aufgrund der beobachteten Tendenz, dass MA nach einer schlechten Beurteilung oft kurze Zeit später krankgeschrieben sind, ist zu empfehlen, bei einer schlechten MA-Beurteilung gleichzeitig als Massnahme einen Coachingtermin zu vereinbaren. Ein weiterer Vorschlag ist bei Übernahme neuer Positionen und Aufgaben zur Unterstützung der neuen anstehenden Herausforderungen ein Coaching zu empfehlen oder sogar als Pflicht vorzuschreiben. Um die Führungskraft optimal vorzubereiten sowie in der Umsetzungsphase zu begleiten (Baumann & Suter, 2013).

Für eine Veränderung der Unternehmenskultur sind die Themen Kommunikation, Führung und Veränderungsbereitschaft anzugehen. Die Entwicklung einer Kultur ist nur durch einen Prozess der Beteiligten möglich. Durch die Selbstreflexion soll erkannt und die entsprechende Werthaltung eingenommen werden, dass Coaching sinnvoll ist und nichts mit Versagen zu tun hat. Idealerweise geschieht dies nicht nur top down, sondern mit Einbezug möglichst vieler MA in den Prozess. Zudem ist für einen Wandel

ein gelebter offener Umgang mit kritischen Themen anzustreben. Die offene Kommunikation über die Hierarchien hinweg sowie eine etablierte Feedbackkultur ist ebenfalls zu empfehlen (Eilers et al., 2015/2016; Schulte-Zurhausen, 2002; Wäfler et al., 2010). Um eine Kulturveränderung zu realisieren, schlägt Adam (2013) vor, zuerst zu analysieren was die verinnerlichteten Paradigmen einer Organisationskultur (vorherrschende Denkweise) sind. Dazu soll gemeinsam mit Hilfe der MA einer Organisation über die Einzelaspekte (Geschichten, Symbole, Machtstrukturen, Organisationsstrukturen, Kontrollsysteme und Routinen und Rituale), wie in Abbildung 6 dargestellt, reflektiert werden (Johnson, Scholes & Whittington, 2005).

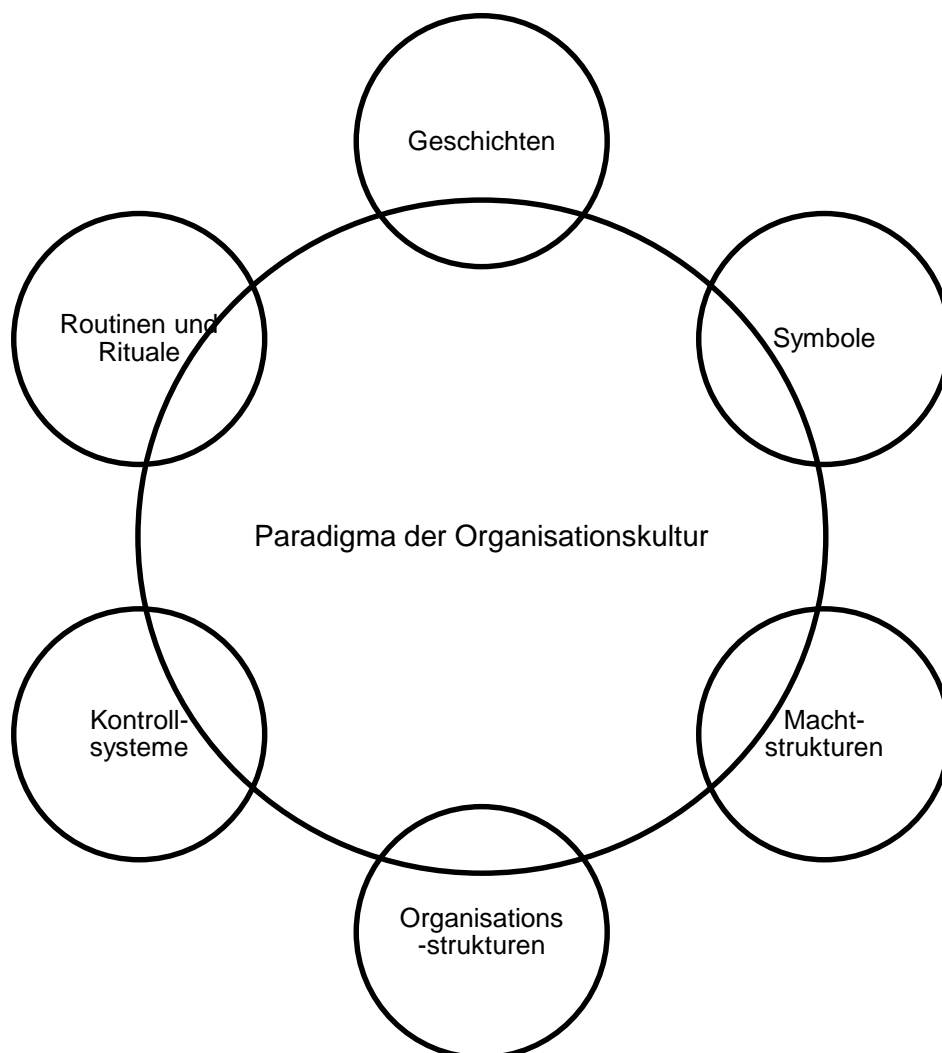


Abbildung 6: Paradigma der Organisationskultur mit Einzelaspekten Aspekten (eigene Darstellung in Anlehnung an Johnson et al. 2005, S. 202)

Nach Johnson et al. (2005) kann diese Reflexion in vier Schritte eingeteilt werden: Zuerst werden mit einem strukturierten Fragekatalog Informationen darüber gesammelt, wie die Unternehmung wahrgenommen wird. Dabei sind die Einzelaspekte (Geschichten, Symbole, Machtstrukturen, Organisationsstrukturen, Kontrollsysteme und Routinen und Rituale) die Orientierung für die Fragen. Zum Beispiel: Was für Geschichten werden über die Unternehmung erzählt? (vgl. Johnson et al., S. 203). Danach sollen die Antworten zu höchstens vier Kernaussagen herauskristallisiert werden. Diese Kernaussagen sollen in einem weiteren Schritt zu einer einzigen Aussage als vorherrschende Denkweise ausformuliert werden. Der letzte Schritt soll aufzeigen, wie die Teilnehmenden die Veränderbarkeit dieser vorherrschenden Denkweise (Paradigma der Organisationkultur) einschätzen.

6.2 Kommunikation

Aus den Ergebnissen erscheint es als notwendig, das Kommunikationskonzept zum Angebot Coaching zu überarbeiten. Viele MA sind nicht oder ungenügend über das Angebot informiert. Es ist zu empfehlen, dass das HR oder der VG in regelmässigen Abständen über das Angebot Coaching allgemein und wo nötig gezielt informiert und aufmerksam macht. Erwähnenswert wäre sicher auch, dass Einzel- und Gruppen Coachings möglich sind. Weiter könnte ein Marketingkonzept für das Coaching dienen, indem beispielsweise Newsletter und Plakate in den Ämtern publiziert, Vorträge von Coachs oder Klienten gehalten oder Hinweise auf der Home-Intranet-Seite aufgeschaltet werden (Baumann & Suter, 2013).

Für eine optimale Passung (Beziehung) zwischen Coach und Klient ist eine Erweiterung der Kurzportraits im *Flyer* zum Thema Coaching und auf dem Intranet anzuraten. Indem die Coaches mehr über sich preisgeben können sich die Klienten ein besseres Bild über die Personen machen: Beispielsweise Informationen über ihre Arbeitsweise, Freizeitbeschäftigung, Lebenslauf, Erfahrung mit Themen, Spezialisierungen und Kompetenzen.

Die Thematik Vertrauen und die Diskretion scheint den Klienten enorm wichtig zu sein. Es wird empfohlen, sich diesbezüglich weitere Gedanken zu machen, um das Vertrauen und die Diskretion möglichst umfassend sicherstellen zu können.

Damit Klarheit über den Nutzen eines Coachings und die Erwartungen an den Coach herrscht, könnte das noch expliziter hervorgehoben werden. Dazu könnten Führungspersonen, die bereits ein Coaching besucht haben, sich mit potenziellen Klienten austauschen oder einem Vortrag halten, um über ihre Erfahrungen zu sprechen. Gleichzeitig könnten sie auch mögliche Hinderungsgründe oder Barrieren aufzeigen und wie sie diese überwunden haben. Möglich wäre es auch, anonyme Erfahrungsberichte von MA über Coaching im Intranet aufzuschalten. Dies könnte zusätzlich die Angst nehmen, als Versager dazustehen und Vertrauen in das Coaching schaffen. Dabei ist zu überlegen, ob die zielgruppenspezifische Kommunikation der Geschlechter und der unterschiedlichen Kaderstufen anzustreben ist.

Es ist zu empfehlen, dass das Ziel, die Struktur und die Transparenz von Beginn an klar angesprochen werden. So könnten diese Punkte in einem Contracting zusammen mit dem Klient vereinbart und festgehalten werden. Dabei sollte auch klar deutlich gemacht werden, dass der Klient bei der Erarbeitung des Contracting Mitspracherecht hat. Zudem erscheint es als sinnvoll, das Vorgehen des Contractings auf den entsprechenden Plattformen zu erklären und ein Beispiel aufzuzeigen. Mit diesen Ansätzen kann den Ängsten und Unsicherheiten der Klienten begegnet werden.

Ob ein Coaching in der Freizeit oder während der Arbeitszeit besucht werden kann sollte deutlich gemacht werden. MA des unteren Kaders scheint es eine wichtige Resource zu sein, das Coaching während der Arbeitszeit in Anspruch nehmen zu können.

7 Fazit und Ausblick

Die Literatur, die Aufgabenstellung der Bundesverwaltung und die Ergebnisse der bearbeiteten Fragenstellungen zeigen die Bedeutung von Coaching. Coaching wird als Container-Begriff verwendet und je nach Anwendungsfeld verschieden definiert. Dahinter stecken verschiedene Konzepte, Ansätze und Interventionslegitimationen (Böning & Kegel, 2015). Für die Entwicklung und Begleitung von Führungskräften wird das Führungcoaching angewandt.

Mit der vorliegenden Thesis soll geklärt werden, *welche Faktoren die Bereitschaft ein Coaching anzunehmen beeinflussen, wie die Organisation auf den Prozess der Inanspruchnahme einwirken kann und welche Unterschiede sich bezüglich Kaderstufen identifizieren lassen.*

Es gibt eine Vielzahl von Beweggründen (Anlässe) ein Coaching zu beanspruchen. Diese werden je nach Literatur und Untersuchungen verschieden gruppiert und zusammengefasst. Werden die Ergebnisse aus den Interviews betrachtet, zeigt sich als häufigster Anlass das Konfliktmanagement/Konfliktbearbeitung/Mobbing. Dieser Anlass rangiert in der 3. Marburger Coaching-Studie von Stephan & Gross (2013) auf Platz drei der sieben häufigsten Anlässe. Auch die meisten übrigen Anlässe aus der Erhebung finden sich in den sieben häufigsten Anlässen der 3. Marburger Coaching-Studie von Stephan & Gross (2013).

Die Bereitschaft, ein Coaching in Anspruch zu nehmen wird durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Gemäss Drieschner et al. (2004), Meichenbaum & Turk (1987) und Warschburger (2009) sind die bedeutendsten Faktoren die Problemwahrnehmung, der Leidensdruck, der wahrgenommene Nutzen einer Beratung (Coaching), die Kosten sozialer oder finanzieller Art für ein Coaching und der Druck von aussen. Auch in den Ergebnissen der Interviews lassen sich diese Faktoren als die wichtigsten, welche die Inanspruchnahme eines Coachings wesentlich beeinflussen, identifizieren.

Aus den Ergebnissen der Interviews lässt sich erkennen, dass der Prozessschritt Selbsthilfeversuche in sehr unterschiedlicher Anzahl durchlaufen wird. Es scheint einen Zusammenhang mit dem Grad der Selbstwirksamkeit der Person zu geben. Die

Selbstwirksamkeit ist im ganzen vierstufigen Prozess eine wichtige Determinante. Allerdings wird auch durch das Coaching selbst die Selbstwirksamkeit der Klienten erhöht und eine Verhaltensänderung erreicht.

Wie die Ergebnisse aus der vorliegenden Thesis sowie auch die Literatur zeigen, ist für das Gelingen des Coaching-Prozesses das Kriterium der Freiwilligkeit als wichtig anzusehen. Allerdings ist dies empirisch nicht belegt. Zudem ist eine Freiwilligkeit in der Unternehmenspraxis nicht immer gegeben, da die Coaching-Massnahmen oft Bestandteil des Entwicklungsplans sind. Weiter zeigt sich aus den Ergebnissen, dass Coachings durchaus erfolgversprechend sein können, auch wenn Freiwilligkeit nicht gegeben ist. Studien und die vorliegenden Ergebnisse bestätigen aber, dass für ein erfolgreiches Coaching mindestens die Veränderungsbereitschaft und eine gewisse Offenheit des Klienten vorliegen müssen (Von Schumann, 2014).

Die Einwirkungsmöglichkeit der Organisation auf die Inanspruchnahme eines Coachings kann durch ein gut durchdachtes und gezieltes Kommunikationskonzept sowie eine strukturierte Kulturentwicklung erfolgen. So soll erreicht werden, dass die Inanspruchnahme eines Coachings etwas Alltägliches und Lobenswertes ist. Mit diesen Massnahmen kann ein breites Spektrum an positiven Voraussetzungen, für die Bereitschaft ein Coaching in Anspruch zu nehmen, geschaffen werden. Dabei ist zu beachten, dass der Fokus nicht auf die Veränderung des Klienten gelegt wird, sondern die Organisation soll optimale Rahmenbedingungen und Voraussetzungen schaffen, die eine Inanspruchnahme eines Coachings begünstigen.

Festzustellen ist, dass sich in den Kaderstufen wenige Unterschiede bezüglich Inanspruchnahme eines Coachings identifizieren lassen. Die wichtigsten Unterschiede sind die Faktoren Anlass, Selbsthilfeversuche/Selbstwirksamkeit, Hinderungsgründe/Barrieren, Externer Druck, Wahrgenommener Nutzen, Erwartungen an Coach/Coaching und Externe Ressourcen. Oftmals sind die Unterschiede aber auf die Persönlichkeit der einzelnen Klienten zurückzuführen.

Das methodologische Vorgehen bei der vorliegenden Bachelor Thesis hat sich für die Beantwortung der Fragestellung bewährt. Durch die Methode der Triangulation konnten viele Erkenntnisse gewonnen werden. Die durchgeführte Erhebung erwies sich als

sehr umfangreich. Gründe für die grosse Anzahl an Kategorien sind einerseits ein umfassendes Modell, andererseits gibt es zahlreiche Zusammensetzungsmöglichkeiten einzelner Gegebenheiten. Beispielsweise Freiwilligkeit nicht vorhanden aber Veränderungsbereitschaft vorhanden, oder Freiwilligkeit vorhanden aber keine Veränderungsbereitschaft vorhanden.

Das Gesamtergebnis liefert wichtige Erkenntnisse für die BV, diese sind jedoch nicht auf andere Organisationen übertragbar und können nicht generalisiert werden. Es ist weiter festzuhalten, dass mit den sechs Leitfadeninterviews Kader und zwei Experteninterviews keine repräsentative Aussage für alle Mitarbeitenden in Kaderstufen der BV gemacht werden kann. Ausserdem konnten beim Sampling der Interviewpartner die im Vorfeld gewählten Kriterien für eine maximale Variation nicht alle gleichermassen berücksichtigt werden. So ist beispielsweise das Alter der Interviewten bei mehr als der Hälfte um die 46 Jahre. Zudem sind die verschiedenen Kaderstufen nicht gleichermassen repräsentativ vertreten. Des Weiteren sind Klienten, die sich für ein Coaching entschieden haben, eine selektive homogene Stichprobe. Dies führt bei den Interviewten zu einer wenig starken Vielfalt. Um eine abschliessende Aussage treffen zu können, wäre eine Gesamtbefragung aller in der BV tätigen Führungskräfte nötig. In weiteren Untersuchungen könnten zusätzlich bei Führungskräften, die kein Coaching beansprucht haben, Interviews durchgeführt oder Fragebogen abgegeben werden. Dabei ist aber zu beachten, dass die vier verschiedenen Prozessschritte des Modells Inanspruchnahme Beratung (Coaching), in welcher ein Klient stecken könnte, mitberücksichtigt werden müsste. Das heisst, es müsste evaluiert werden, in welcher Phase sich der Klient jeweils befindet.

Das Modell Inanspruchnahme Beratung (Coaching) erwies sich als eine gute Grundlage, weil es viele Einflussfaktoren berücksichtigt und sich deshalb gut für die Exploration eignete. Die Einflussfaktoren können grob in hinderliche oder förderliche Bedingungen eingeteilt werden. Sie lassen sich jedoch nicht eindeutig den vier Prozessschritten zuordnen, da auf der Grundlage der Empirie der Zeitpunkt des Einflusses der Faktoren noch nicht ganz klar ist. Deshalb wäre eine Längsschnittstudie des ganzen Modells mit all den Einflussfaktoren sicher interessant (Warschburger, 2009).

Als Ergänzung zum Modell und für ein umfassenderes Bild wurden die drei Qualitätskriterien (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität) beigezogen. Die Definition von Qualitätskriterien ist wichtig für eine gute Qualität des Coachings, diese wiederum hat einen Einfluss auf die Inanspruchnahme eines Coachings. Grundsätzlich wäre zu empfehlen, allgemeingültige Qualitätsstandards für das Coaching, mit umfassendem empirisch gesichertem Wissen festzulegen.

Die Ergebnisse aus der Erhebung bestätigen die beschriebenen Qualitätskriterien Coaching und das Modell Inanspruchnahme Beratung (Coaching) fast gänzlich. Jedoch müssten für eine empirische Bestätigung zusätzliche Untersuchungen durchgeführt werden.

Trotz den genannten Kritikpunkten sieht die Autorin das Ziel der vorliegenden Bachelor Thesis als erreicht. Bei der Erhebung ist eine Wirkung der Autorin auf das Ergebnis, aufgrund ihrer Motivation, Einstellung oder Durchführungsmethode und nicht absichtliche Wahrnehmungsverzerrungen sowie Interpretationsfehler möglich. Diese Aspekte wurden jedoch in der vorliegenden Thesis soweit als möglich berücksichtigt, indem sich die Autorin kritisch reflektiert hat.

8 Literaturverzeichnis

- Adam, S. M. (2013). Coaching-Kultur oder Organisationskultur: Dasselbe oder anders? In R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Publikation zum zweiten internationalen Coaching-Fachkongress. Online-Teil* (S. 461-470). Wiesbaden: Springer.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baumann, M. & Suter, M. (2013). Den Nutzen von Coaching-Pools in Unternehmen verbessern. In R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Publikation zum zweiten internationalen Coaching-Fachkongress. Online-Teil* (S. 394-402). Wiesbaden: Springer.
- Bogner, A. & Menz, W. (2005). Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 33-70). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böning, U. (2014). Business-Coaching mit Führungskräften. In R. Wegener, M. Loebbert, & A. Fritz, (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 21-41). Wiesbaden: Springer.
- Böning, U. & Kegel, C. (2015). *Ergebnisse der Coaching-Forschung: Aktuelle Studien - ausgewertet für die Coaching-Praxis*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO) (2016). *Beratungsformat Coaching*. Verfügbar unter: <http://www.bso.ch/beratung/beratungsformate/coaching.html> [23.05.2016].
- Ciarrochi, J. V. & Deane, F. P. (2001). Emotional competence and willingness to seek help from professional and nonprofessional sources. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29, 233-246. Verfügbar unter: <http://www.acceptand-change.com/wp-content/uploads/2011/08/ciarrochi-et-al-2001-emotional-competence-and-willingness-to-seek-help-.pdf> [23.05.2016].

- Cramer, K. M. (1999). Psychological antecedents to help-seeking behavior: A reanalysis using path modeling structures. *Journal of Counseling Psychology, 46*, 381-387.
- Dietrich, G. (1983). *Allgemeine Beratungspsychologie: Eine Einführung in die psychologische Theorie und Praxis der Beratung*. Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Drieschner, K. H., Lammers, S. M. M., & van der Staak, C. P. F. (2004). Treatment motivation: An attempt for clarification of an ambiguous concept. *Clinical Psychology Review, 23*, 1115-1137.
- Echter, D. (2005). Coaching im Top-Management. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 485-506). Göttingen: Hogrefe.
- Eidgenössisches Personalamt (EPA) (2014). *Grundanforderungen für Kader der Bundesverwaltung*. Verfügbar unter: <https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/themen/personalentwicklung-und-ausbildung/personal-und-kaderentwicklung.html> [23.05.2016].
- Eidgenössisches Personalamt (EPA) (n. d. a). *Coaching. Eine massgeschneiderte Form der Begleitung für Mitarbeitende und Führungskräfte*. Bern: Flyer. Unveröffentlichtes Dokument.
- Eidgenössisches Personalamt (EPA) (n. d. b). *Themen*. Verfügbar unter: <https://www.epa.admin.ch/epa/de/home.html> [23.05.2016].
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J. & Schabel, F. (2015/2016). *HR-Report 2015/2016 Schwerpunkt Unternehmenskultur*. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Verfügbar unter: <https://www.hays.ch/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2015-2016.pdf/8cf5aee3-4b99-44b5-b9a9-2ac6460005da> [23.05.2016].
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Freitag, T. (2012). Coaching in der Schweiz. Ein Praxisforschungs-Beitrag zur Marktsituation. In R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 200-229). Wiesbaden: Springer.
- Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: Springer.
- Hemmings, A. (2000). Counselling in primary care: A review of the practice evidence. *British Journal of Guidance & Counselling*, 28 (2), 233-252. Verfügbar unter: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03069880050013520> [23.05.2016].
- Hess, T. & Roth, W. L. (2001). *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Heidelberg: Asanger.
- Jansen, A., Mäthner, E. & Bachmann, Th. (2004). *Erfolgreiches Coaching: Wirkfaktoren im Einzel-Coaching*. Kröning: Asanger.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Prentice Hall.
- Klee, N., Burgener, W., Gross Meier, N., Merz, W., Tschopp, M., Volken, U. & Zumbrunn, A. (n. d.). *Toolbox Coaching und Mentoring*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *OSC Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16 (1), 4-18.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung. (5. überarbeitete Aufl.)*. Weinheim: Beltz.
- Le Surf, A. & Lynch, G. (1999). Exploring young people's perceptions relevant to counselling: A qualitative study. *British Journal of Guidance & Counselling*, 27, 231-243. Verfügbar unter: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03069889908256267> [23.05.2016].

- Lippmann, E. (2013). Grundlagen auf der Basis eines systemisch-lösungsorientierten Beratungsansatzes. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für Beratungspraxis* (S. 13-52). Heidelberg: Springer.
- Loebbert, M. (2015). *Coaching Theorie. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Maercker, A., Enzler, A., Grimm, G., Helfenstein, E. & Ehlert, U. (2005). Inanspruchnahme und Psychotherapiemotivation in einer repräsentativen Bevölkerungsstichprobe über 65-Jähriger - Ergebnisse der Zürcher Altersstudie. *Psychotherapie und psychotherapeutische Medizin*, 55, 177-182.
- Manthei, R. J. (2005). What can clients tell us about seeking counselling and their experience of it? *International Journal of Advancement of Counselling*, 4, 541-555. Verfügbar unter: http://download.springer.com/static/pdf/641/art%253A10.1007%252Fs10447-005-8490-3.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Farticle%2F10.1007%2Fs10447-005-8490-3&to-ken2=exp=1464021843~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F641%2Fart%25253A10.1007%25252Fs10447-005-8490-3.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Farticle%252F10.1007%252Fs10447-005-8490-3*~hmac=7b251ff3a1bd92ed2c1881cc0c0daecd066f617997645050677c3f349e9a8f12 [23.05.2016].
- Manthei, R. J. (2006). Clients talk about their experience of seeking counselling. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34, 519-538. Verfügbar unter: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03069880600942657> [23.05.2016].
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- MAXQDA, Software für qualitative Datenanalyse (2016). VERBI Software. Consult. Sozialforschung GmbH: Berlin.
- Meichenbaum, D. & Turk, D. C. (1987). *Facilitating treatment adherence: A practitioner's guidebook*. New York: Plenum Press.

- Meuser, M. & Nager, U. (2005). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 71-93). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Migge, B. (2011). *Handbuch Business-Coaching*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Rauen, C. (2014). *Coaching. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Renner, B. & Schwarzer, R. (2003). Social-cognitive factors in health behavior change. In J. Suls & K. Wallston (Eds.), *Social psychology foundations of health and illness* (p. 169-196). Oxford: Blackwell. Verfügbar unter: <http://www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/2008/7164/> [23.05.2016].
- Richter-Kaupp, S., Braun, G. & Kalmbacher V. (2014). *Business-Coaching. Wie man Menschen wirksam unterstützt und sich erfolgreich als Coach am Markt etabliert*. Offenbach: Gabal.
- Rickwood, D. J. & Braithwaite, V. A. (1994). Social-psychological factors affecting help-seeking for emotional problems. *Social Science & Medicine*, 39, 563-572.
- Riedel, F. (2003). *Coaching für Führungskräfte. Erklärungsmodell und Fallstudien*. Wiesbaden: Springer.
- Roddy, E., Antoniak, M., Britton, J., Molyneux, A. & Lewis, S. (2006). Barriers and motivators to gaining access to smoking cessation services amongst deprived smokers - A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 6, 147-153. Verfügbar unter: <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/6/147> [23.05.2016].
- Rohmert, E. & Schmid, E. W. (2002). *Coaching ist messbar. Ist Corporate Coaching eine sinnvolle Investition in Führungskräfte?* Verfügbar unter: http://www.schmidundpartner.ch/Coaching_ist_messbar.pdf [23.05.2016].
- Saunders, S. M. (1993). Applicants experience of the process of seeking therapy. *Psychotherapy*, 30, 554-564.
- Saunders, S. M. (1996). Applicants' experience of social support in the process of seeking psychotherapy. *Psychotherapy*, 33, 617-627.

- Scheele, B. & Groeben, N. (1988). Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion subjektiver Theorien. Tübingen: Francke.
- Schulte-Zurhausen, M. (2002). *Organisation*. München: Vahlen.
- Schwarzer, R. (2004a). *Psychologie des Gesundheitsverhaltens. Einführung in die Gesundheitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Schwarzer, R. (2004b). *Social-Cognitive Factors in Health Behavior Change*.
Verfügbar unter: <http://userpage.fu-berlin.de/~schuez/fohlen/hapa-text.pdf>
[23.05.2016].
- Steiner, C. (2003). *Emotionale Kompetenz*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Stephan, M. & Gross, P-P. (2013). *Zusammenfassung Coaching-Marktanalyse 2013. Ergebnisse der 3. Marburger Coaching-Studie 2013*. Osnabrück: DBVC. Verfügbar unter: http://www.br-systemberatung.de/uploads/media/Zusammenfassung_Marburger_Coaching-Studie_2013_01.pdf [23.05.2016].
- Schüz, B. & Renneberg, B. (2006). Theoriebasierte Strategien und Interventionen in der Gesundheitspsychologie. In B. Renneberg & P. Hammelstein (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S. 123-139). Heidelberg: Springer.
- Setiawan, J. L. (2006). Willingness to seek counselling, and factors that facilitate and inhibit the seeking of counselling in Indonesian undergraduate students. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34, 403-419. Verfügbar unter: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03069880600769654> [23.05.2016].
- Sharpley, C. F., Bond, J. E. & Agnew, C. J. (2004). Why go to a counsellor? Attitudes to, and knowledge of counselling in Australia, 2002. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 26, 95-108.
- Tönhäuser, C. (2010). Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Grossunternehmen. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Forum Personalmanagement Human Resource Management*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

- Von Schumann, K. (2008). *Qualitätssicherung im Coaching: Praxisrelevante Erkenntnisse aus der Forschung*. Verfügbar unter: <http://www.vonschumann-consulting.de/uploads/media/qualitaetssicherung.pdf> [23.05.2016].
- Von Schumann, K. (2014). *Coaching im Aufwind. Professionelles Business-Coaching: Inhalte, Prozesse Ergebnisse und Trends*. Wiesbaden: Springer.
- Warschburger, P. (2009). *Beratungspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Watson, J. C. (2006). Student-athletes and counseling: Factors influencing the decision to seek counseling services. *College Student Journal*, 40.1, 39-42.
- Wäfler, T., Künzler, C., Schmid, J., Gärtner, K. & Bezzola, J. (2010). *Klärung des Standes von Wissenschaft und Praxis im Bereich der Erfassung von Sicherheitskultur*. Olten: Institut Mensch in komplexen Systemen (MiKS). Hochschule für Angewandte Psychologie (APS).

9 Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Anzahl Coachings Bundesverwaltung 2014/2015 (eigene Darstellung nach pers. Mitteilung*)..... | 3 |
| Abbildung 2: Modell Inanspruchnahme Beratung (Coaching) als vierstufiger Prozess mit Einflussvariablen (nach Warschburger, 2009, S. 43)..... | 16 |
| Abbildung 3: Ablauf Forschungsdesign (eigene Darstellung) | 22 |
| Abbildung 4: SPSS-Methode (eigene Darstellung in Anlehnung an Helfferich, 2011) | 27 |
| Abbildung 5: Ablauf deduktiver und induktiver Auswertungsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz, 2012; Mayring 2010)..... | 28 |
| Abbildung 6: Paradigma der Organisationskultur mit Einzelaspekten Aspekten (eigene Darstellung in Anlehnung an Johnson et al. 2005, S. 202)..... | 54 |
| Abbildung 7: Coaching-Prozess (eigene Darstellung in Anlehnung an EPA, n. d. a) | 70 |

10 Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Zusammenzug Coaching-Anlässe (eigene Darstellung in Anlehnung an Richter-Kaupp et al., 2014, S. 23; Stephan & Gross, 2013; Warschburger, 2009) | 10 |
| Tabelle 2: Zusammenfassung Qualitätskriterien Coaching (eigene Darstellung) | 14 |
| Tabelle 3: Zusammenfassung Anlässe/Gründe/Motive (eigene Darstellung) | 31 |
| Tabelle 4: Zusammenfassung Externer Druck (eigene Darstellung) | 34 |
| Tabelle 5: Zusammenfassung Einstellung gegenüber dem Coaching/wahrgenommener Nutzen (eigene Darstellung) | 36 |
| Tabelle 6: Zusammenfassung Externe Ressourcen (eigene Darstellung) | 38 |
| Tabelle 7: Zusammenfassung Zufriedenheit über Ergebnis (eigene Darstellung) | 40 |
| Tabelle 8: Zusammenfassung Verhaltensänderung/Selbstwirksamkeitserhöhung (eigene Darstellung) | 43 |
| Tabelle 9: Zusammenfassung Veränderungsbereitschaft (eigene Darstellung) | 46 |
| Tabelle 10: Zusammenfassung Ergebnisse Modell Inanspruchnahme Beratung (Coaching) (eigene Darstellung) | 50 |
| Tabelle 11: Zusammenfassung Ergebnisse Qualitätskriterien (eigene Darstellung) | 51 |
| Tabelle 12: Zusammenfassung Ergebnisse Unterschiede Kaderstufen (eigene Darstellung) | 52 |

11 Anhang

11.1 Anhang A: Ablauf Coaching

Der Ablauf eines Coachings läuft in der Regel bei der BV nach dem Prozess wie in Abbildung 7 dargestellt ab. In einer ersten Phase *Kontaktaufnahme und Kennenlernen* wird die Passung zwischen Klient und Coach geklärt. Beim Schritt *Zielfestlegung und -vereinbarung* werden in einem Vertrag die Ziele und die Kriterien der Zielkontrolle definiert. In der Phase der *Situationsanalyse* klärt der Coach mit dem Klienten zusammen anhand von Fragetechniken die Situation. In der vierten Phase *Lösungsansätze und Massnahmen* werden mit verschiedenen Techniken Lösungsmöglichkeiten erarbeitet und dabei auf Ressourcen fokussiert. Die Phase *Zwischenfeedback und Standortbestimmung* dient zur Überprüfung des Zielerreichungsgrads. In der letzten Phase *Bilanzierung und Abschluss* werden alle Phasen rückblickend kurz reflektiert (EPA, n. d. a).

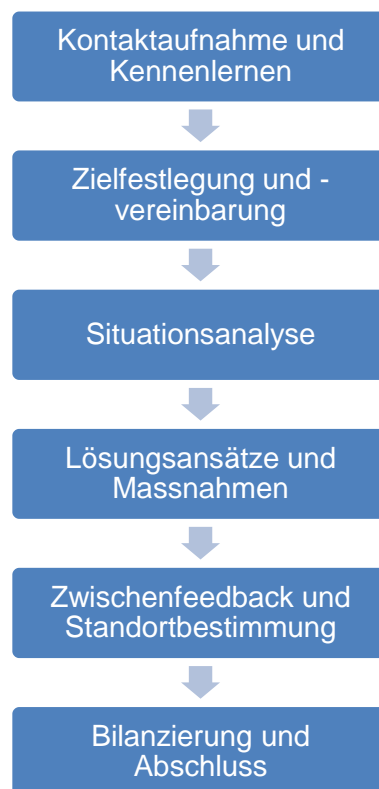


Abbildung 7: Coaching-Prozess (eigene Darstellung in Anlehnung an EPA, n. d. a)

11.2 Anhang B: Was ist Coaching (Bundesverwaltung)

Was ist Coaching?

Coaching ist eine handlungs- und lösungsorientierte Form der Begleitung von Einzelpersonen oder Teams durch einen Coach. Es unterstützt persönliche Lern- und Veränderungsprozesse. Coaching geht von einer ganzheitlichen, prozessorientierten Betrachtungsweise aus, in der das Umfeld und seine Rahmenbedingungen ein Gesamtsystem darstellen. Die Aufgabenfelder eines Coachings als Kurzzeitberatung reichen von einer Handlungsunterstützung bis hin zum Einbezug persönlicher Fragestellungen. Coaching leistet also «Hilfe zur Selbsthilfe» und aktiviert die vorhandenen Ressourcen und Potenziale des Coachee. Die Coaches sind dabei für den Prozess und die Coachees für den Inhalt verantwortlich. Coaching ist ein Verfahren für berufsspezifische Problemsituationen, wird meist von einer Organisation in Auftrag gegeben und basiert auf einem klaren, zeitlich begrenzten Auftrag mit bewertbarer Zielsetzung.

11.3 Anhang C: Lehren und Aussagen der Motivationspsychologie

Einige Beispiele von verschiedenen empirisch erforschten Lehren und Aussagen der Motivationspsychologie nach Loebbert (2015):

Motive:

- Die Ausprägung der Motive ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich aber sie scheinen einer gewissen Ordnung von Bedürfnissen zu folgen.
- Intrinsische und extrinsische Motive: Möglich ist eine Unterscheidung der Motive nach verschiedenen Anreizen. So wird von intrinsischer Motivation gesprochen, wenn Menschen aufgrund von eigenen Werte und Ziele handeln. Hingegen sind Menschen extrinsisch motiviert, wenn sie aufgrund von Anreizen und Belohnungen der Aussenwelt handeln.

Motivation:

- In Zusammenhang mit der Erziehung wird die Motivation gelernt. Auf welche Art Motivation und Handeln zusammengebracht und darüber berichtet wird, erlernen Menschen teilweise durch Vorbilder und anhand von Instruktion. Beispielsweise ist die individuelle Leistungsmotivation von individuellen Lernprozessen und Erfahrungsmöglichkeiten abhängig.
- Die Erwartungen und die Wichtigkeit der Erfüllung dieser hängen beim Menschen mit der Motivation zusammen. Die Zielerreichung und der Genuss deren Wirkung hat einen bestimmten Wert für den Menschen. Im Weiteren muss die Erwartung, ein Ziel erreichen zu können, erfüllt sein.
- Beim erfolgreichen Handeln wird die Motivation stabilisiert. So unterstützen (erste) Erfolge die Aufrechterhaltung der Motivation. Sobald der Mensch erfolgreich ist, wird er mit grösserer Wahrscheinlichkeit dasselbe nochmals machen. Aber auch in umgekehrter Richtung wird durch Misserfolge die Motivation verringert.
- Auch Affekte regulieren die Motivation. Die Motivation wird gestärkt mit positiven Affekten und der Fähigkeit, diese bewusst zurückzustellen sowie der Fähigkeit, negative Situationen durchstehen zu können. Hingegen wenn negative Affekte verdrängt und positive Gefühle erzeugt werden, dann wird die Motivation geschwächt (Loebbert, 2015).

11.4 Anhang D: 27 mögliche Anlässe für ein Coaching

27 mögliche Anlässe für ein Coaching der 3. Marburger Coaching-Studie 2013 von Stephan und Gross (2013, S. 33):

- Reflexion über das eigene Führungsverhalten z.B. Defizite, externes Feedback
- Kritische Reflexion über Problemlösungsverhalten des Coachee (Klient)
- Konfliktmanagement/Konfliktbearbeitung/Mobbing
- Leistungs-/Motivations-/Kreativitätsblockaden auflösen
- Reibungsverlustreduktion in Top-Down-Kommunikation
- Optimierung des Projektmanagements
- Work-Life-Balance
- Coaching mit Ratschlag (Coach als Ideengeber)
- Hilfe bei Entscheidungsfindung
- Einarbeiten neuer Führungskräfte/Job-Einführung/New-Placement/Rollenentwicklung
- Gesprächsverhalten in Mitarbeitergesprächen
- Reduktion von Komplexität/Overload
- Burn-Out Prävention und Nachsorge
- Outplacement/Vorbereitung auf Jobwechsel/Rente
- Expertisenausgleich durch unabhängige externe Sicht
- Vorbereitung auf Auslandseinsatz
- Betreuung während eines Auslandseinsatzes
- Paradigmenwechsel/Positionswechsel/Orientierung/Change
- Aktivierung ungenutzter Ressourcen des Coachees (Klienten)
- Arbeit am persönlichen Auftreten
- Karriere-Coaching
- Stärken-Schwächen-Analyse des Coachee (Klienten)
- Standortbestimmung/Zielklärung/Bilanzierung
- Visionen entwickeln
- Reflexion über Strategieentwicklung
- Unterstützung von Innovationsprozessen
- Begleitung einer Existenzgründung

11.5 Anhang E: Interviewleitfaden Kader

Es freut mich, dass Sie sich bereit erklärt haben mit mir das Interview durchzuführen und Sie sich dafür Zeit genommen haben.

Vielen Dank!

Wie besprochen wird das Interview ungefähr 1.5 Stunde dauern. Es geht um das Thema Führungscoaching und Ihre Erfahrungen damit.

Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Ich bitten Sie, so spontan wie möglich zu erzählen.

Wie bereits besprochen, würde ich das Gespräch aufzeichnen. Die Aufnahme brauche ich für die Auswertung. So kann ich mich besser auf das Gespräch konzentrieren. Ich werde die Aufnahme ausschliesslich für meine Arbeit verwenden. Die Audioaufnahme wird nach der Bewertung meiner Arbeit gelöscht. Die Daten und Ihre Aussagen werden streng vertraulich behandelt und werden anonymisiert.

Sind Sie damit einverstanden? Haben Sie noch Fragen?

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| 1. Problemwahrnehmung Soll-Ist-Diskrepanz | 1.1 Können Sie mir bitte erzählen, was Sie dazu bewogen hat ein Coaching in Anspruch zu nehmen? | Können Sie mir bitte erzählen wie es dazu kam, dass sie ein Coaching in Anspruch genommen haben? | Einstieg | Wie war das für Sie? |
| | 1.2 Was war der Anlass oder der Grund, dass Sie sich für ein Coaching entschieden haben? | Aus welchem Grund genau haben Sie sich für ein Coaching entschieden? | Anlass Thema <ul style="list-style-type: none"> • Neue Anforderungen • Wegfall Bewältigungsmöglichkeiten • Verändertes Ziel | Können Sie das noch näher/ausführlicher beschreiben? |

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| | 1.3 Welche Gedanken haben Sie sich über die Entstehung des Anlasses/ des Grunds gemacht? | | Informationsverarbeitungsschritte (Problemstehung, deren verbundenen Konsequenzen, die Änderungsmöglichkeit der Situation sowie der Einflussmöglichkeiten durch Dritte). | Erzählen Sie doch noch ein bisschen mehr darüber? Wie ging das dann weiter? Und dann? |
| | 1.4 Wie haben Sie ihre Situation empfunden bevor Sie sich für ein Coaching entschieden haben? | Was genau hat sie dazu bewogen oder motiviert den Zustand ändern zu wollen? Welche Gefühle haben Sie dabei begleitet? | Relevanz (Abweichung Zielzustand, wie bedeutend ist es für mich) Leidensdruck Risikowahrnehmung | Können Sie mir ein Beispiel für... nennen? Spielte das eine Rolle? |
| | 1.5 Wie belastend oder wichtig sehen Sie ihr Anliegen (Anlass/ Grund) im Vergleich zu anderen Personen? | | Optimistischer Bias | Bitte erzählen Sie mir eine Situation die das deutlich macht. |
| 2. Akzeptanz des Problems/Selbsthilfversuche ➤ Freunde ➤ Familie ➤ Selbsttherapie ➤ ... | 2.1 Bevor sie sich entschieden haben ein Coaching in Anspruch zu nehmen: Was haben Sie selber unternommen, um Ihr Problem zu lösen? Ihre Herausforderung zu meistern? | Bitte beschreiben Sie mir eine Situation bei der Sie ein Problem aus eigener Kraft gemeistert haben. | Selbsthilfversuche Unterstützung soziale Auskünfte einholen Ablenken Selbstwirksamkeit | Können Sie dazu noch etwas mehr erzählen? Und dann? Wie ging es dann weiter? |
| | 2.2 Welche Unterstützung haben Sie sich geholt, um ihr Anliegen/Problem selbst zu lösen? | Welche Unterstützung holen Sie sich, um Herausforderungen anzugehen? | Unterstützung soziale Auskünfte einholen ablenken | Wie war das so mit... ? |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | <p>2.3 Warum würden Sie ein Coaching nicht in Anspruch nehmen?</p> | <p>Was für Hinderungsgründe könnte es geben? Hatten Sie auch Barrieren? Und wenn ja, welche waren das? Haben Sie negative Erfahrungen aus einem früheren Coaching? Wenn ja, welche?</p> | <p>Hinderungsgründe/Barrieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Angst vor Konfrontation • Ausdruck/Wiedererleben unangenehmer Erfahrungen • Tatsache, dass ein Berater benötigt wird und sich somit inkompetent fühlt • Angst vor negativen Bewertungen bzw. Reaktionen • Angst zu scheitern | |
| | <p>2.4 Wie gehen Sie damit um, wenn Sie etwas im Unternehmen beschäftigt?</p> <p>2.5 Mit wem tauschen Sie sich aus?</p> | <p>Was haben Sie dabei für Gefühle und wie gehen Sie damit um?</p> <p>Wie gehen Sie mit Gefühlen ihrer Arbeits-KollegenInnen und MitarbeiterInnen um?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Kompetenz (Fähigkeit, eigene Gefühle und Gefühle von anderen Menschen zu erkennen, zu interpretieren und darauf entsprechend zu reagieren) • Selbstoffenbarung | |
| <p>3. Entscheidung, Berater aufzusuchen (Beratungsmotivation)</p> | <p>3.1 Was glauben Sie, war der entscheidende Impuls, dass Sie sich schliesslich für ein Coaching entschieden haben?</p> | <p>Gab es da ein spezielles Ereignis oder einen Grund dafür? Wenn ja, welcher?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Auslöser für Coaching • Problem nicht mehr selber bewältigen können • Fehlgeschlagene Versuche/Krise | |

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| | 3.2 Welchen externen Einfluss auf ihre Entscheidung ein Coaching in Anspruch zu nehmen gab es bei Ihnen? | | Externer Druck Zum Beispiel: Der Vorgesetzte hat sie zum Coaching gedrängt. | |
| | 3.3 Ich bitte Sie, sich in die Situation zurück zu versetzen bevor Sie sich dazu entschieden haben ein Coaching zu beanspruchen: Was haben Sie damals geglaubt, was Ihnen das Coaching bringen /nutzen wird? | | Wahrgenommener Nutzen eines Coachings | |
| | 3.4 Was hatten Sie damals für eine Einstellung gegenüber einem Coaching? Wie hat sich Ihre Einstellung verändert? | | Einstellung gegenüber Beratung | |
| | 3.5 Welche Voraussetzungen/ Bedingungen mussten gewährleistet sein, damit Sie sich für ein Coaching entscheiden konnten? | Was war für Sie wichtig, damit Sie sich für ein Coaching entscheiden konnten? Was für Faktoren/Bedingungen haben dazu geführt, dass Sie sich für ein Coaching entscheiden haben? | <ul style="list-style-type: none"> • Wahrgenommene Passung • Externe Ressourcen Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von Beratung • Kosten einer Behandlung (ökonomisch /sozial) | |

| | | | |
|---|--|--|---|
| 4. Kontaktaufnahme | 4.1 Erzählen Sie mir doch bitte, wie die Kontaktaufnahme verlief als Sie sich für ein Coaching entschieden haben? | | Kontaktaufnahme mit Coach oder entsprechender Stelle Terminvereinbarung Kontraktung |
| | 4.2 Was denken Sie, welche Unterschiede es gibt bei der Inanspruchnahme eines Coachings bezüglich Kaderstufen? | | Unterschiede Kaderstufen bezüglich Inanspruchnahme Coaching |
| 5. Ergebnisqualität/ Prozessqualität | 5.1 Wie zufrieden sind Sie mit dem Coaching-Ergebnis? | Wie konnte Ihnen das Coaching helfen? | Veränderung Ergebnis Zufrieden |
| | 5.2 Was hat Ihnen das Coaching gebracht? | | |
| | 5.3 Haben Sie eine Verhaltensänderung bei Ihnen beobachtet? Und wenn ja inwieweit? | In welcher Art hat Sie das Coaching verändert oder beeinflusst? | Eigene Verhaltensänderung Ziele |
| | 5.4 Wie haben Sie bis jetzt Hürden und Herausforderungen in ihrem Leben/Berufsleben gemeistert? Und wie hat sich das mit dem Coaching verändert? | Inwiefern hat Sie das Coaching dazu befähigt ihre Herausforderung oder Hürde meistern zu können? | Selbstwirksamkeit-Erhö- hung |

| | | | | |
|----------------------------|--|---|--|--|
| | 5.5 Inwiefern können Sie sich vorstellen, Coaching-Techniken in der eigenen Führungstätigkeit einfließen zu lassen? | | Coaching-Techniken | |
| 6. Strukturqualität | 6.1 Was ist aus Ihrer Sicht für ein gutes Coaching wichtig? | Welches sind allgemeine Erfolgsfaktoren für ein Coaching? | Kompetenzen Konzept Lebenserfahrung Berufserfahrung Führungserfahrung Fachliche Qualifikationen Erfolgsfaktoren für Coaching | |
| | 6.2 Was für Qualitäten muss für Sie ein erfolgreiches Coaching und ein erfolgreicher Coach aufweisen? | | | |
| | 6.3 Welche Erwartungen haben sich diesbezüglich erfüllt, welche nicht? | Haben Sie am Ende des Coachings ein Beurteilungsbogen ausgefüllt? | | |
| | 6.4 Was kann die Organisation dazu beitragen, dass Sie ein Coaching besuchen? Und welche betriebliche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen müssen gegeben sein? | | Beispiel: die Organisation stellt genügend Zeit zur Verfügung. Vorgehen Transparenz Partizipation | |
| 7. Abschluss | 7.1 Was würden Sie noch gerne ansprechen, das wir vergessen haben? | | | |
| | 7.2 Und was wünschen Sie sich für die Zukunft? | | Ausblick | |

Damit sind wir schon fast am Ende des Interviews angelangt. Gerne würden ich Ihnen noch ein paar Fragen zu Ihrer Person stellen:

Fragebogen: Hintergrundvariablen

Alter:

Geschlecht:

Beruf/Funktion (Sozioökonomischer Status):

Ausbildung (Bildungsstand):

Seit wann arbeiten Sie in dieser Position (Sozioökonomischer Status):

Kulturelle/ethnische Zugehörigkeit: (Nationalität)

Falls später noch Fragen auftauchen, oder Sie noch einen wichtigen Nachtrag haben, können Sie sich direkt an mich wenden. Falls ich noch eine Nachfrage habe, würde ich Sie kontaktieren. Die Bachelor Thesis bzw. die entsprechenden Auswertungen werde ich im Juli Herrn Burgener präsentieren. Infos zu den Ergebnissen aus dem Interview werden Sie von Herrn Burgener oder von mir zu gegebener Zeit erhalten.

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft und das spannende Gespräch.

(Kleines Dankeschön – Schöggeli – abgeben)

11.6 Anhang F: Interviewleitfaden Coach

Es freut mich, dass Sie sich bereit erklärt haben mit mir das Interview durchzuführen und Sie sich dafür Zeit genommen haben. Vielen Dank!

Wie besprochen wird das Interview ungefähr 1.5 Stunde dauern.

Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Ich bitten Sie, so spontan wie möglich zu erzählen.

Wie bereits besprochen würde ich das Gespräch aufzeichnen. Die Aufnahme brauche ich für die Auswertung. So kann ich mich besser auf das Gespräch konzentrieren. Ich werde die Aufnahme ausschliesslich für meine Arbeit verwenden. Die Audio Aufnahme wird, nach der Bewertung meiner Arbeit gelöscht. Die Daten und Ihre Aussagen werden streng vertraulich behandelt und werden anonymisiert.

Ich bin sehr an Ihren Erfahrungen interessiert, die Sie als Coach für Führungspersonen gemacht haben. Vor allem interessieren mich auch vorhandene Unterschiede auf den Kaderstufen. Die Fragestellung der Arbeit lautet:

Welche Faktoren beeinflussen die Bereitschaft ein Coaching anzunehmen. Wie kann die Organisation auf diesen Prozess einwirken? Welche Unterschiede lassen sich bezüglich Kaderstufen identifizieren?

Sind Sie damit einverstanden? Haben Sie noch Fragen?

| | | | | |
|--|---|--|--|----------------------|
| 1. Problemwahrnehmung Soll-Ist-Diskrepanz | 1.6 Können Sie mir bitte kurz erzählen, aufgrund welcher Beweggründe Sie Coach geworden sind? | | | Wie war das für Sie? |
|--|---|--|--|----------------------|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | <p>1.7 Was glauben Sie, was ihre Klienten allg. dazu bewegt ein Coaching in Anspruch zu nehmen? Was für Unterschiede gibt es bezüglich Kaderstufen?</p> | <p>Was meinen Sie sind Anlässe oder Gründe, dass Führungspersonen sich für ein Coaching entscheiden?</p> | <p>Anlass Thema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neue Anforderungen • Wegfall Bewältigungsmöglichkeiten • Verändertes Ziel | <p>Können Sie das noch näher/ausführlicher beschreiben?</p> <p>Erzählen Sie doch noch ein bisschen mehr darüber?</p> |
| | <p>1.8 Welche Gedanken haben sich ihrer Meinung nach, ihre Klienten wahrscheinlich über die Entstehung des Anlasses/Grundes gemacht?</p> | <p>Was für Gefühle könnten das sein?</p> <p>Gibt es da Unterschiede bezüglich Kaderstufen? Wenn ja, welche?</p> | <p>Informationsverarbeitungsschritte (Problementstehung, deren verbundenen Konsequenzen, die Änderungsmöglichkeit der Situation sowie der Einflussmöglichkeiten durch Dritte).</p> | <p>Wie ging das dann weiter?</p> <p>Und dann?</p> |
| | <p>1.9 Was für Informationen haben Sie, warum ihre Klienten motiviert waren die Situation ändern zu wollen?</p> | <p>Gibt es da Unterschiede bezüglich Kaderstufen? Wenn ja, welche?</p> | <p>Relevanz (Abweichung Zielzustand, wie bedeutend ist es für mich) Leidensdruck Risikowahrnehmung</p> | <p>Können Sie mir ein Beispiel für... nennen?</p> <p>Spielte das eine Rolle?</p> |
| | <p>1.10 Wie belastend oder wichtig sehen ihrer Meinung nach die Klienten ihr eigenes Anliegen (Anlass/Grund) im Vergleich zu anderen Führungspersonen?</p> | <p>Wie unterscheiden sich da die Kaderstufen?</p> | <p>Optimistischer Bias</p> | <p>Welche Rolle spielte das denn?</p> <p>Bitte erzählen Sie mir eine Situation die das deutlich macht.</p> |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| 2. Akzeptanz des Problems/Selbsthilfeversuche ➤ Freunde ➤ Familie ➤ Selbsttherapie ➤ ... | 2.6 Welche Kenntnisse haben sie von ihren Klienten was diese selber unternommen haben, um das Problem zu lösen? Die Herausforderung zu meistern? | Was für Unterschiede gibt es bezüglich Kaderstufen? | Selbsthilfeversuche Selbstwirksamkeit | Können Sie dazu noch etwas mehr erzählen? Und dann? Wie ging es dann weiter? Wie war das so mit... ? |
| | 2.7 Welche Unterstützung haben sich ihrer Meinung nach die Führungspersonen geholt, um das Problem zu lösen? Gibt es da Unterschiede bezüglich Kaderstufen? Wenn ja, welche? | Welche Unterstützung holen sich ihre Klienten, um Herausforderungen anzugehen? (Berufliches oder privates Umfeld) | Unterstützung soziale Auskünfte einholen Ablenken | Wie war das so mit... ? |
| | 2.8 Was denken Sie, warum Führungs-Personen ein Coaching nicht in Anspruch nehmen? | Welche Hinderungsgründe/ Barrieren könnte es geben, wieso Führungs-Personen das Coaching nicht in Anspruch nehmen? Was für Unterschiede gibt es bezüglich Kaderstufen? | Hinderungsgründe/Barrieren <ul style="list-style-type: none"> • Angst vor Konfrontation • Ausdruck/Wiedererleben unangenehmer Erfahrungen • Tatsache, dass ein Berater benötigt wird und sich somit inkompetent fühlt • Angst vor negativen Bewertungen bzw. Reaktionen • Angst zu scheitern | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | <p>2.9 Was denken Sie, wie die emotionale Kompetenz ihrer Klienten ist?</p> <p>2.10 Wie gut können sich ihre Klienten Selbstoffenbaren?</p> <p>2.11 Was glauben sie wie wichtig dies (sich selber zu offenbaren) für ein erfolgreiches Coaching ist?</p> | <p>Wie gehen Ihre Klienten mit den eigenen Gefühlen und denen anderer Menschen um?</p> <p>Was für Unterschiede gibt es bezüglich Kaderstufen?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Kompetenz (Fähigkeit, eigene Gefühle und Gefühle von anderen Menschen zu erkennen, zu interpretieren und darauf entsprechend zu reagieren) • Selbstoffenbarung | |
| <p>3. Entscheidung, Berater aufzusuchen (Beratungsmotivation)</p> | <p>3.6 Was glauben Sie, ist allg. ein entscheidender Impuls/ Ereignis/Grund, dass sich Führungs-Personen schlussendlich für ein Coaching entscheiden?</p> | <p>Was für Unterschiede gibt es bezüglich Kaderstufen?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Auslöser für Coaching • Problem nicht mehr selber bewältigen können • Fehlgeschlagene Versuche/Krise | |
| | <p>3.7 Welchen externen Einfluss auf die Entscheidung ihrer Klienten ein Coaching in Anspruch zu nehmen, könnte es ihrer Meinung nach allg, geben?</p> | <p>Gibt es da Unterschiede bezüglich Kaderstufen? Wenn ja, welche?</p> | <p>Externer Druck</p> | |
| | <p>3.8 Welchen Nutzen sehen ihre Klienten in einem Coaching?</p> | <p>Gibt es da Unterschiede bezüglich Kaderstufen? Wenn ja, welche?</p> | <p>Wahrgenommener Nutzen eines Coachings</p> | |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | 3.9 Was meinen Sie, welche Einstellung hatten/haben Ihre Klienten gegenüber einem Coaching? | Gibt es da Unterschiede bezüglich Kaderstufen? Wenn ja, welche? | Einstellung gegenüber Beratung | |
| | 3.10 Was denken Sie, welche grundsätzlichen Voraussetzungen oder Bedingungen erfüllt sein müssen, damit Führungspersonen ein Coaching in Anspruch nehmen würden? | Was könnte für ihre Klienten wichtig gewesen sein, dass sie sich für ein Coaching entscheiden konnten? Gibt es da Unterschiede bezüglich Kaderstufen? Wenn ja, welche? | <ul style="list-style-type: none"> • Wahrgenommene Passung • Externe Ressourcen Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von Beratung • Kosten einer Behandlung (ökonomisch /sozial) | |
| 4. Kontaktaufnahme | 4.3 Wie verlaufen die Kontaktaufnahmen mit Ihnen als Coach ab? | Bitte beschreiben Sie mir eine klassische Kontaktaufnahme mit Ihnen? | | |
| 5. Ergebnisqualität/Prozessqualität | 5.6 Was denken Sie, was das Coaching Ihren Klienten gebracht hat? | Gibt es da Unterschiede bezüglich Kaderstufen? Wenn ja, welche? | | |
| | 5.7 Wie zufrieden sind Ihre Klienten mit dem Coaching-Ergebnis? Haben Sie dazu Informationen? | Haben Sie Resultate aus Bewertungen ihrer Coachings? | | |
| | 5.8 Inwieweit konnte das Coaching zu einer Verhaltensänderung Ihrer Klienten beitragen? Haben sie da was beobachtet wenn ja was? | | | |

| | | | | |
|----------------------------|--|--|---|--|
| | <p>5.9 Was glauben Sie, wie sich die Selbstwirksamkeit ihrer Klienten mit dem Coaching verändert hat? Gibt es da Unterschiede bezüglich Kaderstufen? Wenn ja, welche?</p> | <p>Wie hat sich die Fähigkeit Ihrer Klienten Hürden und Herausforderungen im Leben/Berufsleben zu meistern verändert/erhöht?</p> <p>Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Klienten Probleme eher aus eigener Kraft oder eher mit Unterstützung meistern? Warum denken Sie, dass dies so ist?</p> <p>Haben Sie später einmal ein Feedback eines Klienten erhalten? Und wenn ja welches?</p> | <p>Selbstwirksamkeitserleben (Art und Weise wie Hürden und Herausforderungen im Leben/Berufsleben gemeistert werden oder Probleme aus eigener Kraft meistern)</p> <p>Selbstwirksamkeits-Veränderung Erhöhung?</p> | |
| 6. Strukturqualität | 6.1 Welches sind allgemeine Erfolgsfaktoren für ein Coaching? | Gibt es da Unterschiede bezüglich Kaderstufen? Wenn ja, welche? | Erfolgsfaktoren für ein Coaching | |
| | 6.2 Was ist aus Ihrer Sicht für ein gutes Coaching wichtig? | | Kompetenzen Konzept Lebenserfahrung Berufserfahrung Führungserfahrung Fachliche Qualifikationen | |
| | 6.3 Was für Qualitäten muss ein erfolgreiches Coaching und ein erfolgreicher Coach aufweisen? | | | |

| | | | | |
|---------------------|---|--|-------------------------------------|--|
| | 6.4 Welche Erwartungen haben Sie diesbezüglich an sich selber und welche denken Sie zu erfüllen, welche vielleicht nicht? | | | |
| | 6.5 Was meinen Sie, was die Organisation dazu beitragen kann, dass Führungspersonen ein Coaching in Anspruch nehmen? 6.6 Und welche betriebliche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen müssten geben sein? | | Beispiel Zeit zur Verfügung stellen | |
| 7. Abschluss | 7.1 Was würden Sie noch gerne ansprechen, das wir vergessen haben? | | | |
| | 7.2 Und was wünschen Sie sich für die Zukunft? | | Ausblick | |

Damit sind wir schon fast am Ende des Interviews angelangt. Gerne würden ich Ihnen noch ein paar Fragen zu Ihrer Person stellen:

Fragebogen Hintergrundvariablen

Alter:

Geschlecht:

Beruf/Funktion (Sozioökonomischer Status):

Ausbildung (Bildungsstand):

Seit wann arbeiten Sie in dieser Position und wie viele Jahre haben sie Erfahrung im Coaching (Sozioökonomischer Status):

Kulturelle/ethnische Zugehörigkeit:

Falls später noch Fragen auftauchen, oder Sie noch einen wichtigen Nachtrag haben, können Sie sich direkt an mich wenden. Falls ich noch eine Nachfrage habe, würde ich Sie kontaktieren. Die Bachelor Thesis bzw. die entsprechenden Auswertungen werde ich im Juli Herrn Burgener präsentieren. Infos zu den Ergebnissen aus dem Interview werden Sie von Herrn Burgener oder mir zu gegebener Zeit erhalten.

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft und das spannende Gespräch. (*Kleines Dankeschön – Schöggeli – abgeben*)

11.7 Anhang G: Kodierleitfaden

| induktiv deduktiv | Zuweisung zum Modell/Theorie | Herleitung | Kategorien | Definition | Ankerbeispiel |
|----------------------|--|---|--|--|---|
| DEDUKTIV | 1. Problemwahrnehmung Soll-Ist-Diskrepanz | Anlass/Thema Aufmerksamkeitsfokus, Ist-Soll-Diskrepanz | persönliche Anlässe/Gründe/Motive | persönliche Themen und Gedanken (Standortbestimmung, Karriereplanung, Umgang mit Emotionen, Übernahme neuer Aufgaben und Positionen) | Interview E: "Weil ich anfang zu zweifeln, ob ich einen realen Blick habe. Ob ich die Dinge richtig einschätze oder ob ich alleine durch meine Emotionen,....meine...., ob ich Dinge wirklich falsch einschätze und dass ich immer falsch liege. Oder. Und die anderen recht haben. Um mich einfach zu vergewissern mit einer zweiten Sicht, dass ich da nicht irgendwie total in die falsche Richtung gehe." |
| | | | organisatorische Anlässe/Gründe/Motive | organisatorische Themen (Sachthemen, Umstrukturierung) | Interview F: "Ehmm wir haben... Also X ist ein bisschen in einer speziellen Situation infolge Umstrukturierung. D. h. die nächsten zwei Jahre ist es einfach neben dem Daily Business ist noch Projektarbeit gefragt. Eigentlich sind alle doppelt belastet und ehmm das war ein Thema. Das man... also wie geht man mit dem um." |
| | | | Sozialkulturelle Anlässe/Gründe/Motive | sozialkulturelle Themen (Kommunikation und Interaktionsthemen: Konflikte, Mobbing, Belästigung) | Interview D: "Also der Anlass war eine Meinungsverschiedenheit in einem Projekt. Dass dann out of the blue eskaliert ist." |

| | | | | | |
|--|---|--|--|---|---|
| | | Informationsverarbeitungs-schritte eigene Theorien und Gedanken haben über die Entstehung des Problems | subjektive Theorien/Gedanken über Problem-entstehung | subjektive und beobachtete Informationsverarbeitungsschritte, eigene Theorien und Gedanken haben über die Entstehung des Problems Einfluss des Coachs auf die Themenwahl | Interview G: "Es ist schon ein bisschen diese Balance Familie-Arbeit-Sich selber das hat nicht mehr gestimmt. Es wurde immer mehr. Und ich habe gewusst so kann es nicht weiter gehen. Sonst ist einfach gesundheitlich irgendetwas fertig. Und überall das Gefühl es reicht nicht. Ich konnte niemandem mehr gerecht werden. So wie ich gerne gewollt hätte. So wirklich auf allen drei Ebenen. Familie-Beruf- und ich selber. Das stimmt nicht. Und will ich das noch? Das war eigentlich schon das gewesen." |
| | | Relevanz? Leidensdruck/Risikowahrnehmung optimistischer Bias | erlebter Leidensdruck | Erlebter Leidensdruck als Motivator vor Entscheidung Inanspruchnahme Coaching oder während des Coachings | Interview A: "Weil es ist ein enormer Leidensdruck, den man hat." |
| | | | kein erlebter Leidensdruck | kein wahrgenommener erlebter Leidensdruck vorhanden Wellness Gründe | Interview B: "Und andere finden, ja, ich habe das Gefühl das würde mir mal gut tun, so Wellness-mässig." |
| | 2. Akzeptanz des Problems/Selbsthilfeversuche Freunde Familie Selbsttherapie | Soziales Netzwerk | Selbstheilungsversuche (Selbstwirksamkeit) | getätigte Selbstheilungsversuche wie Austausch und Hilfe holen beim sozialen Netzwerk (Familie, Freunde usw.), öffentliche Stellen oder sich selber helfen wollen durch Selbsttherapie (Sport, verdrängen, durchkämpfen usw.) vor Entscheidung Inanspruchnahme Coaching Zusammenhang mit Selbstwirksamkeit | Interview H: "Primär mit der Familie, mit meiner Frau, indem wir das einfach diskutieren, wenn etwas ist. Ehm, was ich sonst noch gemacht habe? Habe vermehrt im Sport versucht zu kompensieren oder durch Meditation oder Thai shi oder solche Dinge. Und das hat schon immer so ein bisschen... Deshalb habe ich es wahrscheinlich auch so lange durchgehalten. Ich muss es so sagen." |

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | | Emotionale Kompetenz Selbstoffenbarung Angst vor negativer Bewertung | erlebte und beobachtete Selbstoffenbarung/emotionale Kompetenz | erlebte und beobachtete Selbstoffenbarung und/oder emotionale Kompetenz Unterschiede und niedrige oder hohe Ausprägungen Angst vor negativer Bewertung | Interview F: "Also wenn du z. B. das Gefühl hast, der ist gestresst. Oder ehm einfach irgendwelches Gefühl, fröhlich, traurig. Also ich würde sagen am meisten nimmt man es von den Bürokollegen wahr. Und ich nehme es sehr stark wahr. Das ist aber einfach ein Charakter, oder. Jemand ist ein bisschen emphatischer der andere ein bisschen weniger. Und den nehme ich wahr wenn jemand.... Wenn einer z.B. immer hin und her läuft und kaum am Platz ist. Oder ein anderer von einer Euphorie in einen müden Zustand seit mehreren Wochen gelandet ist. Was mich ein bisschen verunsichert. Wie gehe ich mit diesen Gefühlen um? Also ich frage einfach nach ob alles gut ist, vielleicht ob mal Ferien in Sicht sind oder ob wir mal einen Kaffee zusammen trinken wollen." Interview G: "Das ist schon das Team mit dem man sich austauschen kann. Weil das beschäftigen oder belasteten der Dinge die nicht im Team selber sind, sondern das sind vielleicht Dinge, bei denen man das Gefühl hat, das kann es jetzt doch wirklich nicht sein. Und das ist schon das Team, wo das ausgetauscht werden kann." |
| | | Hinderungsgründe/Barrieren für Inanspruchnahme Coaching | wahrgenommene Hinderungsgründe/Barrieren | genannte wahrgenommene Hinderungsgründe/Barrieren für Inanspruchnahme Coaching | Interview A: "Weil ich glaube es gibt viele Leute, die das vielleicht aus einem falsch verstandenen Stolz heraus nicht in Anspruch nehmen." |
| | 3. Entscheidung, Berater aufzusuchen (Beratungsmotivation) | Fehlgeschlagene Versuche/Krisen Auslöser | Fehlgeschlagene Versuche, Krisen oder Auslöser | Fehlgeschlagene Versuche Problem zu lösen erlebte Krisen konkreter Auslöser mit dem Problem nicht mehr zu recht kommen | Interview H: "Gesundheit. Einfach wirklich gesundheitlich. Beschwerden, welche einfach dazu geführt haben, doch jetzt muss einfach etwas gehen." Interview D: "Die Frage.....ist generell....weil man denkt über Coaching nach, wenn man in einer Situation ist in der man eigentlich nicht mehr weiter weiss." |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | Externer Druck für Entscheidung aufzusuchen | Externe Druck - widerstrebendes Einlenken | Externe Druck von aussen widerstrebendes einlenken (Beispiel ein Befehl/Massnahme des VG) | Interview E: "Das erste Coaching war befohlen vom Chef." |
| | | Externe Druck - Unterstützung | Externe Druck von aussen als Unterstützung, der Entschluss ist aber der eigene (Beispiel Empfehlung eines Kollegen für Inanspruchnahme eines Coaching) | Interview A: " Und dann habe ich von unserem HR danach eigentlich den Hinweis bekommen, dass es so ein Coaching gäbe." |
| | Wahrgenommener Nutzen einer Beratung Einstellung gegenüber Coaching (Beratung) | Negative Einstellung, kein wahrgenommener Nutzen gegenüber eines Coaching | kein Wahrgenommener oder erwarteter Nutzen gegenüber Coaching vor der Entscheidung der Inanspruchnahme eines Coachings negative Einstellung gegenüber Coaching vor der Entscheidung der Inanspruchnahme eines Coaching | Interview H: "Also ich stand dem zuerst skeptisch gegenüber. Ich dachte ja was soll das bringen. Eher skeptisch, eher ablehnend eher nicht so positiv eingestellt gegenüber dem." |
| | | Positive Einstellung, wahrgenommener Nutzen gegenüber Coaching | Wahrgenommener oder erwarteter Nutzen eines Coachings vor der Entscheidung Inanspruchnahme Coaching positive Einstellung gegenüber Coaching vor der Entscheidung Inanspruchnahme Coaching | Interview F: "Und da finde ich eigentlich bist du blöd, wenn du das (Coaching beanspruchen) nicht machst." |
| | Erfahrungen mit Coaching | Erfahrungen mit Coaching | frühere gemachte Erfahrungen mit Coaching | Interview F: "Ja ich meine es gibt also ich habe vorher bei der X gearbeitet. Auch vier Jahre und die haben auch so ein bisschen ein Modell. Dort ist einfach, ich würde mal sagen. Das negative war, es ist nur für Führungspersonen." |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | Externe Resource Verfügbarkeit & Zugänglichkeit von Beratung | Externe Ressourcen für Inanspruchnahme Coaching | Die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von externe Ressourcen wie finanzielle Unterstützung, Zeit, vorhandene Informationen über Coaching-Angebot und vor Entscheidung Inanspruchnahme Coaching. Beitrag einer Organisation damit ein Coaching beansprucht wird. Wichtige/relevante betriebliche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen. | Interview A: "Das man überhaupt ein Coaching machen kann. Und das es auch von den Kosten her in dem Sinne, funktioniert. Das hat mir sehr geholfen, dass es eigentlich kostenlos ist. Und das man mir sogar aktiv vom HR her... Ich hatte einen guten Draht zum HR, oder immer noch. Das sie dann auch auf mich zugekommen sind und gesagt haben: Du es übrigens so ein Coaching. Wenn du möchtest dann könntest du dich dort melden. Und dann habe ich das mal angeschaut und mal auf die Seite gelegt. Später habe ich gefunden, doch wieso eigentlich nicht. Oder. Wenn das schon angeboten wird, dann kann ich ja,... Verlieren kann ich ja nichts. Oder Von dem her, nehme ich das wahr." |
| | Erwartungen an den Coach | - | Zusammengefasst: Zufriedenheit über Ergebnis und mit Prozessqualität, Erwartungen an den Coach | |
| | Wahrgenommene Passung | - | Zusammengefasst: Zielkonkretisierung, Zielvereinbarung schriftlich Zielbindung Zielkontrolle und Kompetenzen Coach (Qualitäten Coach, Coaching) und Klarheit, Transparenz und Partizipation, Wahrgenommene Passung | |
| | Kosten einer Behandlung (ökonomisch/sozial) | - | Zusammengefasst: externen Ressourcen (ökonomisch), Kosten einer Behandlung (ökonomisch/sozial) | |

| | | | | | |
|--|----------------------------------|-------------------------------|---|--|---|
| | 4. Kontaktaufnahme | Kontaktaufnahme | Vereinbarung Termin/Ab- lauf der Kontaktaufnahme | Ablauf der Kontaktaufnahme nach Entscheid der Inanspruch- nahme eines Coachings. Verein- barung eines Termins mit dem Coach. Entscheidung für Coaching ist abgeschlossen. | Interview D: "Ja das war eigentlich sehr pro- fessionell. Ein kurzes Email habe ich ge- schrieben, ob er bereit wäre. Das erste ein- fach ein bisschen grundsätzlich, weil er ist in dieser Broschüre drinnen. Ja. Und dann ha- ben wir einen Termin abgemacht. Und dann habe ich das dort geschildert. Ich würde mal sagen schmerzlos, gut und klar. Kein elend langes hin und her, das war also. Das kommt auch noch gut an. Wenn das professi- onell abläuft, das kommt sehr gut an." |
| | 5. Ergebnisqua- lität | Zufriedenheit mit Ergebnis | hohe Zufriedenheit über Ergebnis | hohe Zufriedenheit über Ergebnis des Coachings, Erwartungen sind erfüllt. inkl. Beschreibung des Evaluati- onsablaufs Es kommt kein Verbesserungs- Input, da mit dem Ergebnis völlig zufrieden. | Interview A: "Das Coaching mit Herr X (Coach) war 100% erfüllt." Interview D: "Bei einem gelungen Coaching kommst du dann einfach weiter, als du vorher gekommen bist. Und das ist dann meistens.... Da sind wir schon eine Welt weiter, so eine Dimension weiter." |
| | | | partielle Zufriedenheit über Ergebnis | partielle Zufriedenheit über Er- gebnis des Coachings, Erwartun- gen teilweise erfüllt inkl. Beschreibung des Evaluati- onsablaufs. Angebrachte Kritikpunkte oder Verbesserungsvorschläge | Interview G: "Ich denke das Ergebnis ist ok. Ist gut. Also. Es ist nicht immer.... Ich habe es nicht immer als sehr produktiv empfunden. Wir haben zwar viel geredet. Ich finde wir ha- ben auch anderes gesprochen. Es war nicht so konkret gewesen." |
| | | Evaluation | - | Zusammengefasst: Evaluation und Zufriedenheit über Ergebnis | - |
| | | Verhaltensvers- änderung | keine beobachtete oder er- lebte Verhaltensände- rung/Selbstwirksamkeitser- höhung | keine beobachtete oder subjek- tive Verhaltensänderung/Selbst- wirksamkeitserhöhung durch Kli- ent oder Dritte | keine Zuordnung |

| | | | | | |
|--|----------------------------|---|--|--|--|
| | | Beobachtet oder erlebte Verhaltensänderung/Selbstwirksamkeitserhöhung | beobachtete oder subjektive Verhaltensänderung/Selbstwirksamkeitserhöhung durch Klient oder Dritte. Gelernte Coaching-Techniken werden im Alltag angewandt. | Interview A: "Also ich kann eigentlich sagen, dank dem Wechsel den ich danach angestrebt habe und auch ausgeführt habe, habe ich viel mehr wieder meine Gelassenheit gefunden." Interview B: "Aber sie bekommen, wie soll ich sagen, eine Art eine Selbstwirksamkeit im Gegenzug." | |
| | Selbstwirksamkeitserhöhung | - | Zusammengefasst: Verhaltensänderung und Selbstwirksamkeitserhöhung | - | |
| | 6. Strukturqualität | Kompetenzen Coach (Qualitäten Coach, Coaching) | Erwartungen an Coach/Coaching | relevante Kompetenzen/Eigenschaften/ Voraussetzungen eines Coachs die für ein erfolgreiches Coaching wichtig sind. Erwartungen/ Voraussetzungen an den Coach. Ziele: Zielkonkretisierung, schriftliche Zielvereinbarung, Zielbindung und Zielkontrolle. Für den Klienten ist die Struktur (un)klar und (nicht) transparent und er hat (keine) Möglichkeit der Partizipation. Wahrgenommene Passung zwischen Coach und Klient Beziehung Coach und Klient | Interview H: "Ein guter Coach. Ein motivierter Coach. Ehm das ist mit das Wichtigste. Welcher gut zuhört. Der auf das eingeht. Welcher auch wirklich mit Tipps und Tricks weiterhelfen kann. Welcher auch ein bisschen steuert." Interview F: " Ehm und es hat so ein bisschen... es ist halt... Es kommt auf die Person drauf an. Entweder, wie überall, funktioniert es, weil man sich irgendwie mag und weil man eine Ebene hat welche gut ist für Gespräche oder man hat es nicht und dann macht man negative Erfahrungen." Interview D: "Aber es muss was fixes sein und dann braucht man Spielraum." |
| | | Klarheit, Transparenz und Partizipation | - | Zusammengefasst: Zielkonkretisierung, Zielvereinbarung schriftliche Zielbindung Zielkontrolle und Kompetenzen Coach (Qualitäten Coach, Coaching) und Wahrgenommene Passung | - |

| | | | | | |
|--|---------------------------|---|---|--|--|
| | | Beratungsbeziehung Passung (Sympathie, Vertrauen, Offenheit, gegenseitige Wertschätzung) | - | Zusammengefasst: Wahrgenommene Passung [3. Entscheidung, Berater aufzusuchen (Beratungsmotivation)] | - |
| | | Beitrag der Organisation: betriebliche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen | - | Zusammengefasst: externe Ressourcen, Beitrag der Organisation: betriebliche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen | - |
| | 7. Prozessqualität | Zielkonkretisierung, Zielvereinbarung schriftlich Zielbindung Zielkontrolle | - | Zusammengefasst: Kompetenzen Coach (Qualitäten Coach, Coaching) und Wahrgenommene Passung und Klarheit, Transparenz und Partizipation. Zielkonkretisierung, Zielvereinbarung schriftlich Zielbindung Zielkontrolle | |
| | | Veränderungsbereitschaft vers. Freiwilligkeit | Veränderungsbereitschaft/Kompetenzen wenig oder nicht vorhanden | Veränderungsbereitschaft des Klienten wenig oder nicht vorhanden und fehlende Eigenschaften/Kompetenzen für die Inanspruchnahme eines Coachings | Interview E: "Es muss ja die Bereitschaft von beiden Seiten gegeben sein. Die Bereitschaft ist natürlich unterschiedlich gewesen." |
| | | | Veränderungsbereitschaft/Kompetenzen vorhanden | Veränderungsbereitschaft des Klienten vorhanden. Nötige Eigenschaften/Kompetenzen des Klienten für die Inanspruchnahme eines Coachings | Interview H: "Man muss sicher offen sein und bereit sein für das, sonst bringt es sicher nichts." |
| | | | Freiwilligkeit nicht vorhanden | Freiwilligkeit der Bereitschaft für die Inanspruchnahme eines Coachings des Klienten nicht vorhanden. | Interview E: "Das erste Coaching war befohlen vom Chef." |

| | | | | | |
|----------|----------|--------------------|---|---|---|
| | | | Freiwilligkeit vorhanden | Freiwilligkeit der Bereitschaft für die Inanspruchnahme eines Coachings des Klienten vorhanden | Interview C: "Ehm... Es gibt diese welche freiwillig sagen, das wäre noch sinnvoll." |
| INDUKTIV | Induktiv | Kompetenzen Klient | - | Zusammengefasst: Veränderungsbereitschaft, Kompetenzen Klient | - |
| | | Geschlecht | Vorstellungen über oder wahrgenommene Unterschiede Geschlechter | Vorstellungen oder wahrgenommene (keine) Unterschiede der Geschlechter bezüglich Inanspruchnahme Coaching | Interview C: "Die Frauen sind offener. Die Frauen sind relativ schnell bereit zu sagen, wo es wirklich drückt. Bei den Männern muss man es manchmal ein bisschen, ehmm..., muss man manchmal ein paar Fünflieber (Fünffranken Stücke) einwerfen bis es kommt. Sie sind, vielleicht nicht gehemmt aber zurückhaltender, wenn es so um persönliche Dinge geht." |
| | | Kaderstufen | Vorstellungen über oder wahrgenommene Unterschiede Kaderstufen | Vorstellungen oder wahrgenommene (keine) Unterschiede der Kaderstufen bezüglich Inanspruchnahme Coaching | Interview B: " Ich denke so Wellness-Besuche vom hohen Kader gibt es nicht." Interview F: "Also ich glaube bei Führungspersonen, umso höher umso eher hat man das Gefühl man braucht keine Beratung. Das könnte dafür sprechen. Dann aber auch fehlende Kapazitäten auf so hohen Stufen." |

11.8 Anhang H: Auswertungstabelle

| Zuweisung zum Modell/Theorie | Kategorien | Interviewaussagen | | | | | | | |
|--|---|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | Interview A | Interview B | Interview C | Interview D | Interview E | Interview F | Interview G | Interview H |
| 1. Problemwahrnehmung Soll-Ist-Diskrepanz | persönliche Anlässe/Gründe/Motive | | | | | | | | |
| | organisatorische Anlässe/Gründe/Motive | | | | | | | | |
| | Sozialkulturelle Anlässe/Gründe/Motive | | | | | | | | |
| | subjektive Theorien/Gedanken über Problemstellung | | | | | | | | |
| | erlebter Leidensdruck | | | | | | | | |
| | kein erlebter Leidensdruck | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 2. Akzeptanz des Problems/Selbsthilfeversuche Freunde Familie Selbsttherapie | Selbsteilungsversuche (Selbstwirksamkeit) | | | | | | | | |
| | erlebte und beobachtete Selbstoffenbarung/emotionale Kompetenz | | | | | | | | |
| | wahrgenommene Hinderungsgründe/Barrieren | | | | | | | | |
| 3. Entscheidung, Berater aufzusuchen (Beratungsmotivation) | Fehlgeschlagene Versuche, Krisen oder Auslöser | | | | | | | | |
| | Externe Druck - widerstrebendes Einlenken | | | | | | | | |
| | Externe Druck - Unterstützung | | | | | | | | |
| | Negative Einstellung, kein wahrgenommener Nutzen gegenüber eines Coachings | | | | | | | | |
| | Positive Einstellung, wahrgenommener Nutzen gegenüber Coaching | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | Erfahrungen mit Coaching | | | | | | | | |
| | Externe Ressourcen für Inanspruchnahme Coaching | | | | | | | | |
| 4. Kontaktaufnahme | Vereinbarung Termin/Ab- lauf der Kontaktaufnahme | | | | | | | | |
| 5. Ergebnisqualität | hohe Zufriedenheit über Ergebnis | | | | | | | | |
| | partielle Zufriedenheit über Ergebnis | | | | | | | | |
| | keine beobachtete oder erlebte Verhaltensänderung/Selbstwirksamkeitserhöhung | | | | | | | | |
| | Beobachtet oder erlebte Verhaltensänderung/Selbstwirksamkeitserhöhung | | | | | | | | |
| 6. Strukturqualität | Erwartungen an Coach/Coaching | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 7. Prozessqualität | Veränderungsbereitschaft/Kompetenzen wenig oder nicht vorhanden | | | | | | | | |
| | Veränderungsbereitschaft/Kompetenzen vorhanden | | | | | | | | |
| | Freiwilligkeit nicht vorhanden | | | | | | | | |
| | Freiwilligkeit vorhanden | | | | | | | | |
| Induktiv | Vorstellungen über oder wahrgenommene Unterschiede Geschlechter | | | | | | | | |
| | Vorstellungen über oder wahrgenommene Unterschiede Kaderstufen | | | | | | | | |