

# Editorial

## 14. Ausgabe mit dem Thema „Coaching von Führungskräften“

In Zeiten von Personalmangel und -fluktuation, hoher Arbeitsbelastung im Gesundheits- und Sozialwesen sowie gestiegenen Ansprüchen an Mitarbeitendenführung stehen Führungskräfte vielfach unter besonderem Druck. Innerhalb oftmals schwieriger Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden und Klient:innen das Beste rauszuholen, dabei mit Vorgaben und gesetzlichen Rahmenbedingungen zu jonglieren und dabei selbstfürsorglich zu handeln, stellt eine große Herausforderung dar. Umso wichtiger ist die Unterstützung von Führungskräften mittels professioneller Angebote wie Coaching.

Für die 14. Ausgabe der Counseling Impulse haben sich zwei Autor:innen mit dem hoch relevanten Thema Führungskräfte-Coaching beschäftigt und beleuchten dieses Thema aus zwei unterschiedlichen Perspektiven.

*Patrick Felkl* stellt in seinem Artikel **„C.A.R.E. For Your People“ - Ein Coaching-Programm zur Förderung beziehungsorientierter sowie authentischer Führungskompetenzen** ein im Rahmen seiner Masterarbeit entwickeltes und evaluiertes Coaching-Format vor, in dem den Faktoren Beziehungsorientierung und Authentizität als Führungskraft besondere Bedeutung beigemessen wird.

*Carina Scheffler* beschäftigt sich in ihrem Artikel **Coaching als Format zur Stressprävention bei Führungskräften - Wirksamkeit, Grenzen und Perspektiven** insbesondere mit der Frage, welchen Beitrag Einzelcoaching zur Stressprävention bei Führungskräften in der Pflege im Sinne einer Reduzierung erlebter Arbeitsbelastung und stressbedingten Ausfalls leisten kann.

Viel Spaß mit der 14. Ausgabe der Counseling Impulse,  
der BVPPT & Prof. Dr. Laura Best,  
Mitherausgeberin der Counseling Impulse

# Coaching als Format zur Stressprävention bei Führungskräften

## Wirksamkeit, Grenzen und Perspektiven

*„It's not the load that breaks you down, it's the way you carry it.“ (Lou Holtz)*

### Einleitung: Führung unter Dauerbelastung

Analog diesem Zitat wurde in diesem Artikel untersucht, inwiefern die Belastung, die Führungskräfte tragen, durch individuelles Einzelcoaching zur akuten Stressprävention besser zu tragen sein könnte, damit ein belastungsbedingter Ausfall verhindert wird. Die zentrale Fragestellung lautet: Wie wirksam ist Coaching als Format zur akuten Stressprävention bei Führungskräften?

Der Stressreport Deutschland 2019 (BauA 2020) zeigt deutlich, dass Führungskräfte im Allgemeinen sowohl das Belastungslevel ihrer Mitarbeitenden steuern als auch selbst von großer Belastung betroffen sind. Beispielhaft wird in diesem Artikel ein Projekt im Arbeitsfeld Pflege vorgestellt, in dem laut Pflegereport 2020 der BARMER (Rothgang et al. 2020) die große strukturelle Herausforderung des Pflegekräftemangels vorherrscht. Dieser wiederum stellt eine im Vergleich zu vorherigen Jahren größer werdende Belastung für leitende Pflegefachkräfte dar. Daher bietet diese Zielgruppe eine gute Möglichkeit, Coaching als Format zur Stressprävention bei Führungskräften zu untersuchen.

## Stress bei Führungskräften: Situationsanalyse und theoretische Einordnung

### Stress als Disstress

Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht Stress im Sinne von *Disstress*. Also der Form von Stress, die bei anhaltender Belastung das Wohlbefinden und die Gesundheit gefährdet (vgl. Rövekamp-Wattendorf 2020, S. 90; Fengler 2008, S. 91). Während kurzfristige Stressreaktionen funktional sein können und zur Bewältigung herausfordernder Situationen beitragen, führen chronische Stresszustände häufig zu Erschöpfung, psychosomatischen Beschwerden sowie stressassoziierten Erkrankungen wie Depressionen oder Burnout (vgl. ebd.).

Gerade Führungskräfte sind aufgrund ihrer Rolle besonders gefährdet, da sie häufig zwischen organisationalen Anforderungen und individuellen Bedürfnissen vermitteln müssen und gleichzeitig einem hohen Erwartungsdruck ausgesetzt sind. Hinzu kommt, dass Stresssymptome bei Führungskräften nicht selten lange kompensiert werden, was die Gefahr einer Chronifizierung erhöht (vgl. Rövekamp-Wattendorf 2020, S. 93).

### Extrapersonelle und intrapersonelle Stressoren

Stress entsteht nicht allein durch äußere Anforderungen, sondern im Zusammenspiel zwischen Umweltbedingungen und individueller Verarbeitung. In der Stressforschung wird daher zwischen extrapersonellen (außerhalb der Person liegenden) und

intrapersonellen (innerhalb der Person liegenden) Stressoren unterschieden. Die folgenden Modelle bilden die theoretische Grundlage zur Auseinandersetzung mit Stressdynamiken und geben somit für die Praxis wichtige Ansatzpunkte, an denen Coaching ansetzen kann.

Auf der extrapersonellen Ebene bietet das **Anforderungs-Kontroll-Modell** (Karasek/Theorell 1990) eine zentrale Erklärungsperspektive. Hohe Anforderungen (Stressoren) bei gleichzeitig geringen Kontroll- und Handlungsspielräumen (Ressourcen) erhöhen demnach das Risiko stressbedingter Reaktionen erheblich (vgl. Karasek und Theorell 1990 zit. n. Kaluza 2023, S. 40; Drupp/Meyer 2020, S. 32). Gerade Führungskräfte in der Pflege erleben diese häufig, etwa im Umgang mit chronischem Personalmangel bei gleichzeitiger Verantwortung für Qualität, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeitendenzufriedenheit (vgl. Rothgang et al. 2020, S. 134 ff.; Arbeitsagentur o.J., o.S.).

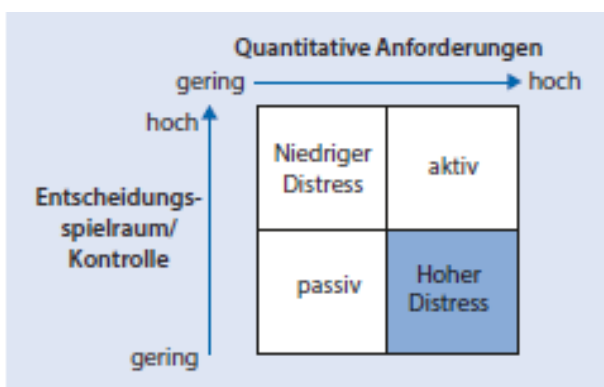


Abb. 1: Anforderungs-Kontroll-Modell nach Karasek und Theorell (1990 zit. n. Kaluza 2023, S. 40)

Die intrapersonelle Perspektive wird u. a. durch das **transaktionale Stressmodell nach Lazarus** (1981) sowie die **Stressampel nach Kaluza** (2023) beschrieben. Beide Modelle bilden die theoretische Grundlage dieses Artikels und gehen davon aus, dass Stress nicht durch die Situation an sich entsteht, sondern durch deren

subjektive Bewertung sowie die verfügbaren Bewältigungsstrategien (vgl. Abb. 2). Dieses transaktionale Stressmodell von Lazarus und Launier (1981) besagt, dass auf Menschen allgemein und in Stresssituationen äußere Stressoren einwirken und sie sich selbst gleichzeitig dazu aktiv verhalten: Zunächst in Form von zwei kognitiven Bewertungsreaktionen nach Bedrohlichkeit der Situation und eigenen Bewältigungskompetenzen sowie anschließend einer möglichen Stressreaktion (vgl. Lazarus/Launier 1981, S. 233 ff; Rövekamp-Wattendorf 2020, S. 90). Stressoren und Bewältigung stehen miteinander in Beziehung und Wechselwirkung (vgl. ebd., S. 98).

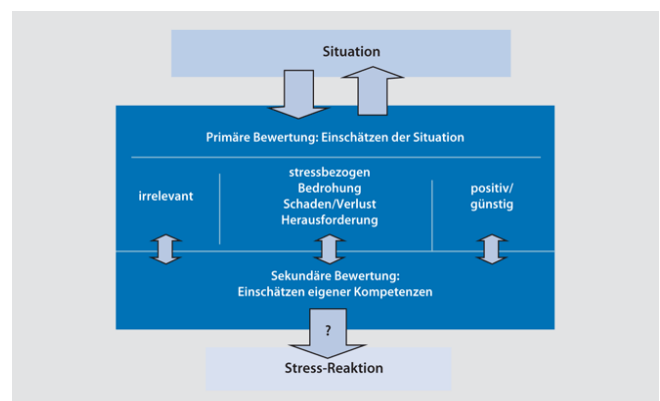


Abb. 2: Transaktionales Stressmodell nach Lazarus, in Kaluza (2023, S. 45)

Kaluza (2023) verdeutlicht in seinem Modell der „Stress-Ampel“ wie individuelle Einstellungen und Erwartungen als Stressverstärker das Stresserleben maßgeblich beeinflussen können (vgl. Abb. 3). Beide Modelle stellen dar, dass somit die gleichen Stressoren bei verschiedenen Menschen unterschiedliche Stressreaktionen bewirken können. Je nachdem wie die einzelnen Menschen die Stressoren bewerten und durch persönliche Werte, Glaubenssätze, Einstellungen o.ä. verstärken.



Abb. 3: Die drei Ebenen des Stressgeschehens („Stress-Ampel“) (Kaluza 2023, S. 18)

## Stressbewältigung und Prävention: Ansatzpunkte für Coaching

### Stressbewältigung als Coping-Prozess

Lazarus und Launier definieren Stressbewältigung (Coping) als Gesamtheit verhaltensbezogener und intrapsychischer Anstrengungen, mit externen und internen Anforderungen umzugehen, die als belastend erlebt werden (vgl. Lazarus & Launier 1981, S. 244). Entscheidend ist dabei nicht nur, ob Bewältigungsstrategien vorhanden sind, sondern in welchem Ausmaß sie funktional, flexibel und situationsangemessen eingesetzt werden können.

In Anlehnung an Kaluza lassen sich drei Ebenen des Stressmanagements unterscheiden (vgl. Kaluza 2023, S. 79 ff.):

- **Instrumentelles Stressmanagement**, das auf die Veränderung belastender Bedingungen abzielt
- **Mentales Stressmanagement**, das Einstellungen, Bewertungen und stressverstärkende Denkmuster reflektiert und verändert.
- **Regeneratives Stressmanagement**, das auf Emotionsregulation, Erholung und Ressourcenaktivierung abzielt.

Trotz der Unterscheidung in drei Ebenen können einzelne Strategien mehrere Ebenen bedienen, indem sie zeitgleich unterschiedlich wirken, z. B. kann ein Gespräch ablenkend (regenerativ, weil emotional entlastend) und problemklärend (instrumentell, weil lösungsorientiert) sein (vgl. ebd., S. 81 f.).

## Stressprävention als Verhaltens- und Verhältnisprävention

Stressprävention kann sowohl auf individueller Ebene (Verhaltensprävention) als auch auf struktureller Ebene (Verhältnisprävention) ansetzen (vgl. Reichhart/Pusch 2023, S. 11 ff.). Frühzeitig erkannte Stresssymptome können im Rahmen der sekundären Prävention bearbeitet werden, bevor sich manifeste Erkrankungen wie ein Burnout-Syndrom entwickeln (vgl. Fengler 2008, S. 94 ff.; Litzcke & Schuh 2010, S. 156 f.). Der Ausbau funktionaler Bewältigungsstrategien stellt dabei eine zentrale Voraussetzung für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit Belastungen dar (vgl. Kaluza 2023, S. 90).

## Das Coaching-Projekt

### Ausgangslage und Zielgruppe

Job-Stress ist ein klassischer Anlass für Coaching (vgl. Schreyögg 2012, S. 103 ff.). Als typische Auslöser werden insbesondere chronische Rollenüberlastung und personelle Unterbesetzung genannt. Diese Faktoren sind in vielen Berufsfeldern ausgeprägt und zeigen sich besonders deutlich in sogenannten Engpassberufen, wie die Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit verdeutlicht (vgl. Klaus et al. 2025).

Das hier vorgestellte Projekt richtete sich an Führungskräfte der mittleren und oberen Hierarchieebene. Diese Zielgruppe entspricht sowohl dem klassischen Coaching-Adressat:innenkreis als

auch den belasteten Berufsgruppen im Pflegebereich (vgl. Rauen/Barczynski 2024, o.S.; BAuA 2020; Drupp/Meyer 2020, S. 32; Gyllensten/Palmer 2005, S. 82; Klaus et al. 2025, S. 13 f.).

## Zielsetzung und Hypothesen

Zentrales Wirkungsziel des Projekts war die **Verringerung des subjektiven Stressempfindens** durch Coaching. Daraus wurden folgende Teilziele abgeleitet:

- verbesserte Einschätzung des eigenen Stresserlebens,
- erhöhte Ressourcenwahrnehmung,
- Entwicklung funktionaler Coping-Strategien,
- Stärkung des Selbstwirksamkeitserlebens.

Aus der Bedarfsanalyse und den theoretischen Grundlagen wurden drei Hypothesen gebildet:

1. Coaching ist ein wirksames Format zur akuten Stressprävention.
2. Coaching verändert den Umgang mit Stressoren, nicht zwingend die Stressoren selbst.
3. Die Wirksamkeit kann je nach Führungsebene variieren.

## Umsetzung

Die Durchführung des Coaching-Projekts orientierte sich am COACH-Modell nach Rauen und Steinhübel (2001). Aufgrund des Projektrahmens umfasste es vier aufeinander aufbauende Einzelsitzungen à 60–120 Minuten. Die Phasen reichten von Zielklärung und Beziehungsaufbau über Analyse und Bewertung der Belastungssituation bis hin zur Entwicklung konkreter Handlungsoptionen und deren Transfer in den Arbeitsalltag.

Methodisch kamen Positionierungen, Visualisierungen, Reflexionsaufgaben, Imaginationen sowie Elemente der Emotionsregulation zum Einsatz. Ergänzt wurde der Prozess durch psychoedukative Anteile zu Stressentstehung und Stressbewältigung (vgl. Kaluza 2023).

## Empirische Evaluationsforschung mit Mixed-Methods-Ansatz

Aus der Zielentwicklung des Projekts sowie aus den Forschungshypothesen leitete sich folgende Hauptforschungsfrage ab:

Inwiefern ist Coaching ein geeignetes Format zur akuten Stressprävention bei leitenden Pflegefachkräften?

Außerdem sollten die Wirksamkeit positiv und negativ beeinflussender Faktoren untersucht, sowie Möglichkeiten für eine potenzielle Wirksamkeitssteigerung herausgestellt werden. Aus diesen Ansätzen ergaben sich folgende Subfragestellungen:

- 1.: Welche Effekte lassen sich nachweisen?
- 2.: Welche Faktoren haben zur Wirksamkeit beigetragen?
- 3.: Wie lässt sich die Wirksamkeit des Coachings steigern?
- 4.: Was waren einschränkende Faktoren für die Wirksamkeit?

Die Untersuchung folgte einem Evaluationsdesign mit Mixed-Methods-Ansatz, um Einzelfälle als Fallstudien und somit Beispiele als Ausgangspunkt einer Bewertung des Coachings zu generieren (vgl. Greif 2015, S. 66).

Außerdem sollte die Aussagekraft der Wirksamkeitsevaluation erhöht werden. Nicht nur die Schwächen des jeweils anderen Ansatzes sollten ausgeglichen, sondern vielmehr durch die Kombination

eine höhere Aussagekraft und Validität der gesamten Untersuchung hergestellt werden (vgl. Kelle 2022, S. 173; Boßow-Thies/Gansser 2022, S. 13).

Quantitativ wurde eine Prä-Post-Befragung mit standardisierten Items aus den Befragungsinstrumenten PSQ-20, DASS, SWE und SCI, ergänzt durch weitere Items, durchgeführt. Ergänzend fanden qualitative leitfadengestützte Interviews statt, die mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Themenanalyse) nach Mayring ausgewertet wurden (vgl. Mayring 2022, S. 105).

Zusammenfassend lässt sich das methodische Vorgehen wie folgt darstellen (vgl. Tab. 1):

<b>Forschungsgegenstand:</b> Wirksamkeit von Coaching als Format zur akuten Stressprävention bei leitenden Pflegefachkräften Wirksamkeitsfaktoren, wirksamkeitseinschränkende Faktoren, wirksamkeitssteigernde Faktoren von Coaching als Format zur akuten sekundären Stressprävention	
<b>Quantitativer Forschungsansatz</b> Quantitative Daten werden quantitativ ausgewertet Erhebungsmethode: Prä-Post-Befragung in Form eines standardisierten Papierfragebogens Auswertungsmethode: explanativer Ansatz, beschreibender Mittelwertvergleich Ziel: Hypothesenprüfung	<b>Qualitativer Forschungsansatz</b> Qualitative Daten werden quantitativ und qualitativ ausgewertet Erhebungsmethode: Problemzentriertes Interview nach Witzel Auswertungsmethode: explorativer Ansatz, Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring Ziel: Hypothesengenerierung
<b>Methodische Triangulation:</b> Ergebnisse aus quantitativer und qualitativer Forschung werden zusammengetragen und in Kombination miteinander ausgewertet, um die Stärken beider Forschungsansätze zu einem gehaltvolleren Erkenntnisgewinn zu nutzen.	

Tab. 1: Überblick über das methodische Vorgehen

Aufgrund der kleinen Stichprobe ( $n = 5$ ) waren die Ergebnisse nicht generalisierbar, erlaubten jedoch eine differenzierte Betrachtung individueller Wirkverläufe im Sinne einer praxisnahen Anwendungsforschung.

## Evaluationsergebnisse

### Quantitative Ergebnisse

Quantitativ zeigte sich bei vier von fünf Teilnehmenden eine deutliche Steigerung auf der Zielerreichungsskala. Diese gesetzten Ziele waren z.B. eine verbesserte Fähigkeit zur Abgrenzung oder allgemein ein besserer Umgang mit Stress. Insgesamt wiesen 21 von 28 erhobenen Items eine positive Entwicklung auf. Dies betraf beispielsweise die Items nach dem aktuellen Stresserleben und -bewältigungsstrategien wie „In Stresssituationen fühlte ich mich ruhig und gelassen“ oder „Ich habe Strategien, die ich gezielt in konkreten Stresssituationen einsetze, um mich weniger gestresst zu fühlen“. Auch Items aus dem Fragen-Cluster zur Zuversicht bzgl. des Erlebens zukünftiger Stresssituationen wie „Vor einem Burnout fühle ich mich gewappnet“ oder „Meinen derzeitigen Umgang mit Stress möchte ich zukünftig beibehalten“ wiesen eine positive Entwicklung auf. Das zentrale Wirkungsziel – die Verringerung des subjektiven Stressempfindens – konnte somit erreicht werden.

Gleichzeitig zeigten einzelne Items, insbesondere zur Selbstwirksamkeitserwartung (z.B. „Ich habe das Gefühl, die Herausforderungen, die ich zu bewältigen habe, liegen in meinem Einflussbereich“ oder „Für jedes Problem kann ich eine Lösung finden“) keine oder sogar negative Veränderungen. Dies deutet auf die Komplexität des Konstrukts der Selbstwirksamkeitserwartung hin und darauf, dass ein zeitlich begrenztes Coaching nicht zwingend zu einer subjektiv erlebten Selbstwirksamkeitssteigerung führt. Möglich ist vielmehr, dass durch den Reflexionsprozess Grenzen des eigenen Einflusses deutlicher wahrgenommen werden. So könnte die Erwartung an die eigene Kompetenz zur Verbesserung einer Situation als eingeschränkt empfunden werden und zu einer



Schwächung der Selbstwirksamkeit beitragen (vgl. Schwarzer/Jerusalem 2002, S. 35 f.).

## Qualitative Ergebnisse

In den Interviews berichteten die Teilnehmenden unter anderem über:

- eine positiv veränderte Stimmung (5 Proband\*innen),
- gesteigerte emotionale und mentale Stabilität (3 Proband\*innen),
- neu gewonnene Selbsterkenntnisse (3 Proband\*innen),
- bewusste Anwendung mentaler (5 Proband\*innen), instrumenteller (4 Proband\*innen) und regenerativer Coping-Strategien (2 Proband\*innen) sowie
- das Erreichen der individuellen Coaching-Ziele (2 Proband\*innen).

Als zentrale Wirksamkeitsfaktoren wurden insbesondere die Qualität der Coach-Klient:innen-Beziehung (z. B. „Ich erzähle ja nicht jedem meine innersten Gefühle“), das methodische Vorgehen (z. B. Arbeit mit dem Inneren Team: „Bin ich jetzt die Verantwortungsbewusste oder eher nicht?“), psychoedukative Anteile (z. B. „Es gab immer irgendein Zettel [...], das war schon gut aufbereitet“), der „geschützte[r] Raum“ sowie der Praxistransfer benannt. Diese Ergebnisse stützen die Annahme, dass Coaching durch das Zusammenspiel mehrerer Faktoren wirksam wird (vgl. Fischer-Epe 2022, S. 19 f.).

Die Ergebnisse des Coaching-Projekts zeigen, dass sich die Wirkungen nicht auf eine einzelne Ebene des Stressmanagements beschränken lassen. Vielmehr lassen sich Veränderungen auf allen drei von Kaluza beschriebenen Ebenen erkennen. Besonders deutlich

wurde der Effekt im Bereich des mentalen Stressmanagements. Die Teilnehmenden berichteten über eine veränderte Bewertung belastender Situationen, eine erhöhte Klarheit im Hinblick auf eigene Ansprüche sowie eine bewusstere Abgrenzung gegenüber externen Erwartungen.

Im instrumentellen Stressmanagement zeigten sich vor allem kleinere, aber praxisrelevante Anpassungen, etwa in der Priorisierung von Aufgaben, im Delegationsverhalten oder im Umgang mit Erreichbarkeit. Diese Veränderungen sind vor dem Hintergrund begrenzter struktureller Handlungsspielräume als bedeutsam einzuschätzen. Sie verdeutlichen, dass Coaching weniger auf umfassende strukturelle Veränderungen abzielt, sondern auf die Optimierung des individuellen Handlungsspielraums innerhalb gegebener Rahmenbedingungen.

Im Bereich des regenerativen Stressmanagements wurde insbesondere die Bedeutung von Reflexionspausen, bewusster Erholung und emotionaler Selbstregulation hervorgehoben. Die Interviews deuten darauf hin, dass Coaching hier vor allem eine sensibilisierende Funktion übernimmt und vorhandene Ressourcen wieder zugänglich macht.

Deutlich wurden auch Grenzen des Coachings. Dort, wo Belastungen als strukturell unveränderbar erlebt wurden – etwa Personalmangel oder politische Rahmenbedingungen –, stieß Coaching an seine Wirksamkeitsgrenzen. In einem Einzelfall könnte die gesteigerte Reflexion sogar zu einem erhöhten Stressempfinden geführt haben (z. B. „Du möchtest alles machen, schaffen, aber wenn du keine Hilfe bekommst, denke ich mir dann, ja wofür, warum machst du das überhaupt?“ oder „Dann Personalmangel, dann bin ich ständig in der Pflege eingesprungen [...]. Wie soll

ich das dann alles schaffen?“). Dies unterstreicht die Bedeutung der Verhältnisprävention als notwendige Ergänzung zur individuellen Verhaltensprävention.

### **Selbstwirksamkeit zwischen Stärkung und Begrenzung**

Die uneinheitliche Entwicklung des Selbstwirksamkeitserlebens verdient eine vertiefte Betrachtung. Während Selbstwirksamkeit in vielen Interventionsstudien als zentrales Wirkziel gilt, zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass Coaching auch zu einer realistischeren Einschätzung eigener Einflussmöglichkeiten führen kann.

Gerade im Pflegekontext, der stark durch externe Vorgaben und strukturelle Engpässe geprägt ist, kann Coaching dazu beitragen, zwischen beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Faktoren zu unterscheiden. Diese Differenzierung kann kurzfristig, als Einschränkung erlebt werden, langfristig jedoch zur Entlastung beitragen, indem unrealistische Erwartungen an die eigene Wirksamkeit relativiert werden.

### **Einordnung der Ergebnisse**

Die Ergebnisse zeigen, dass Coaching als Format zur akuten Stressprävention wirksam sein kann, insbesondere im Hinblick auf emotionale Klarheit, Ressourcenbewusstsein und den Umgang mit Belastungen (vgl. Greif 2015, S. 65). Gleichzeitig wird deutlich, dass Coaching strukturelle Defizite auf individueller Ebene nur sehr begrenzt kompensieren kann. Seine Wirkung entfaltet sich vor allem dort, wo individuelle Handlungsspielräume vorhanden sind oder erweitert werden können.

Die ambivalente Entwicklung des Selbstwirksamkeitserlebens verweist auf einen zentralen Aspekt: Coaching kann nicht nur Ressourcen

stärken, sondern auch zur bewussteren Wahrnehmung von Begrenzungen führen. Diese Erkenntnis kann kurzfristig belastend sein, langfristig jedoch eine realistischere Selbststeuerung und Prioritätensetzung ermöglichen.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, wie kritisch Coaching als Präventionsformat auch gesehen werden kann. Einerseits ermöglicht Coaching eine individuelle Entlastung, kann Selbstreflexion fördern und im Umgang mit Belastungen stärken. Andererseits besteht die Gefahr, dass Coaching zur Individualisierung struktureller Probleme beiträgt, wenn organisationale oder strukturelle Ursachen von Stress nicht ebenso bearbeitet werden.

Aus diesem Grund ist Coaching daher nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung zur Verhältnisprävention zu verstehen. Seine Stärke liegt in der individuellen Begleitung von Führungskräften, nicht in der Lösung systemischer Engpässe. Eine nachhaltige Stressprävention erfordert daher beides: individuelle Coaching-Angebote und systemische Entwicklungsprozesse.

### **Fazit und Ausblick**

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Coaching kann ein geeignetes und wirksames Format zur akuten Stressprävention bei Führungskräften sein, insbesondere in hochbelasteten Arbeitsfeldern. Es unterstützt Führungskräfte dabei, ihr Stresserleben zu reflektieren, funktionale Bewältigungsstrategien zu entwickeln und ihr Wohlbefinden zu stabilisieren.

Für die Praxis bedeutet dies:

- Coaching sollte als regelmäßiges Angebot für Führungskräfte etabliert werden.



- Die Kombination von Coaching und Psychoedukation zur Stressprävention kann die Wirksamkeit erhöhen.
- Ergebnisse aus Coaching-Prozessen sollten systematisch in Maßnahmen der Verhältnisprävention einfließen.

Nicht zuletzt zeigt sich: Die Gesundheit von Führungskräften wirkt sich unmittelbar auf das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden aus. Wenn die Führungskraft als verlässliche Ansprechperson für die Mitarbeitenden zur Verfügung steht, kann deren Stressempfinden gesenkt werden (vgl. Techniker Krankenkasse 2025, S. 48). Coaching kann somit nicht nur individuelle Entlastung schaffen, sondern einen strategischen Beitrag zur Gesundheitsförderung in Organisationen leisten.

## Literaturverzeichnis

Agentur für Arbeit (o.J.): Pflegedienstleitung. Tätigkeitsinhalte. Online verfügbar unter: [https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/beruf/14589#taetigkeit\\_berufsbeschreibung\\_taetigkeitsinhalte](https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/beruf/14589#taetigkeit_berufsbeschreibung_taetigkeitsinhalte)

BAuA (2020): Stressreport Deutschland 2019: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Boßow-Thies, Silvia; Gansser, Oliver (2022): Grundlagen empirischer Forschung in quantitativen Masterarbeiten. In: Boßow-Thies, Silvia; Krol, Bianca (Hg.): Quantitative Forschung in Masterarbeiten: Best Practice-Beispiele wirtschaftswissenschaftlicher Studienrichtungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 1-29

Drupp, Michael; Meyer, Markus (2020): Belastungen und Arbeitsbedingungen bei Pflegeberufen – Arbeitsunfähigkeitsdaten und ihre Nutzung im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. In: Jacobs, Klaus et al (Hg.): Pflege-Report 2019. Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher? Berlin: Springer

Fengler, Jörg (2008): Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. 7. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag

Fischer-Epe, Maren (2022): Coaching: Miteinander Ziele erreichen. 10. Auflage. Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH

Greif, Siegfried (2015): Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende Dienstleistung. In: Schreyögg, Astrid; Schmidt-Lellek, Christoph (Hg.): Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 47-69

Gyllesten, Kristina; Palmer, Stephen (2005): Can Coaching Reduce Workplace Stress? A Quasi-Experimental Study. In: International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. H. 3. S. 75-87

Kaluza, Gert (2023): Stressbewältigung. Das Manual zur psychologischen Gesundheitsförderung. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer (Psychotherapie).

Kelle, Udo (2022): Mixed Methods. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 163-177

Klaus, Anton; Beckmann, Ralf; Deyerler, Yvonne (2025): Fachkräfteengpassanalyse 2024. Online verfügbar unter: [https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Freizugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Bildung/2025/Downloads/2024\\_BA-FK-Engpassanalyse.pdf](https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Freizugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Bildung/2025/Downloads/2024_BA-FK-Engpassanalyse.pdf)

Lazarus, Richard S.; Launier, Raymond (1981): Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In: Nitsch, Jürgen (Hg.): Stress. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern, Stuttgart und Wien: Verlag Hans Huber. S. 213-259

Litzcke, Sven; Schuh, Horst (2010): Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. 5., aktualisierte Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer (Medizin)

Mayring, Philipp (2022): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe

Rauen, Christopher; Barczynski, Dawid (2024): Weshalb Coaches mehr Nischen besetzen sollten. In: Coaching-Newsletter. Ausgabe 06/2024. Online verfügbar unter: <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/weshalb-coaches-mehr-nischen-besetzen-sollten>.

Reichhart, Tatjana; Pusch, Claudia (2023): Resilienz-Coaching. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Rothgang, Heinz; Müller, Rolf; Preuß, Benedikt (2020): Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse. Band 26. Berlin: Barmer

Rövekamp-Wattendorf, Jörg (2020): Berufliche Belastungen bewältigen. Herausforderungen in helfenden Berufen. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer

Schreyögg, Astrid (2012): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. 7. erweiterte und überarbeitete Aufl. Frankfurt a.M.: Campus Verlag GmbH

Schwarzer, Ralf; Jerusalem, Matthias (2002): Das Konzept der Selbstwirksamkeit. In: Jerusalem, Matthias (Hg.); Hopf, Diether (Hg.): Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen. Weinheim: Beltz. Zeitschrift für Pädagogik. H. 44, S. 28-53

Techniker Krankenkasse (2025): Stressreport 2025. Hamburg: Techniker Krankenkasse

## Über die Autorin

Carina Scheffler lebt mit ihrer Familie in Hamm in Westfalen. Sie hat den berufsbegleitenden Master Beratung Mediation Coaching absolviert und arbeitet im Rahmen ihrer Selbstständigkeit als Teamentwicklerin, Kommunikations- und Stresspräventionscoach. Zudem begleitet sie Teams in sozialen und pflegerischen Einrichtungen im Rahmen von Supervisionen. Darüber hinaus arbeitet sie als freie Dozentin für unterschiedliche Bildungsträger und gestaltet Pädagogische Tage an Schulen zu den oben genannten Themen.



# „C.A.R.E. For Your People“ Ein Coaching-Programm zur Förderung beziehungsorientierter sowie authentischer Führungskompetenzen

## Einleitung

„Alle Fehler (...) im Leben der Erwachsenen (...), in der Beziehung zu anderen, im Beruf und in der Liebe erweisen ihre Herkunft aus dem Mangel an Gemeinschaftsgefühl, sind vorübergehend oder dauernd, beides in tausend Varianten.“ (Adler 2008, S. 200)

Schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts betonte der Psychoanalytiker Alfred Adler die zentrale Bedeutung sozialer Beziehungen für alle Bereiche des menschlichen Lebens. Für ihn war das Gemeinschaftsgefühl – also die Fähigkeit, sich als Teil eines sozialen Ganzen zu erleben, zu handeln und sich einzubringen – ein grundlegendes Merkmal psychischer Gesundheit und psychischen Wohlbefindens: Jegliche Probleme in Freundschaft, Liebe oder auch im Beruf deutete er als Hinweise auf Herausforderungen in der Beziehungsgestaltung (vgl. Adler 2008, S. 28 ff.). Diese Perspektive erscheint unkonventionell und gleichzeitig auch heute noch bemerkenswert aktuell, denn trotz technischer Innovationen, wachsender Diversität und sozialer Komplexität in der Welt bleibt eine Konstante bestehen: Der Mensch ist und bleibt ein Beziehungswesen, wobei das Wohlbefinden des Menschen durch die Qualität seiner zwischenmenschlichen Beziehungen beeinflusst wird (vgl. Baumeister/Leary 1995, S. 522; Best 2023, S. 65 f.). Besonders im Kontext der Arbeitswelt zeigt sich, wie entscheidend tragfähige, vertrauensvolle Beziehungen für individuelle Zufriedenheit,

Teamzusammenhalt und organisatorischen Erfolg sind, denn „[e]ine Führungsposition bringt neben der Verantwortung für Produktivität und Budget auch die Verantwortung für Mitarbeitende mit sich“ (Vogt/van Quaquebeke 2023, S. 43). Trotz der großen Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen im Arbeitskontext werden Führungskräfte selten gezielt in der Gestaltung von Beziehungen unterstützt (vgl. Rödel/Krach 2023, S. 233) und der Fokus eher auf die Leistung oder Effizienz von Führungskräften und Mitarbeitenden gelegt, zum Beispiel im Bereich der Potenzial- und Karriereentwicklung (vgl. Schermuly/Graßmann 2023, S. 205; Böning 2016, S. 13 ff.; Cassar/Buttigieg 2013, S. 174). Dabei ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Führungsaufgabe so komplex wie vielschichtig ist und sich dabei von Unternehmen zu Unternehmen durch externe, interne, intra- aber auch interpersonelle Variablen unterscheiden kann (vgl. Malik 2019, S. 389 ff.). Durch die Komplexität der Aufgabe sowie Überforderungen oder fehlende Anleitung können Herausforderungen und Fallstricke entstehen (vgl. Knoll 2023, S. 468; Rödel/Krach 2023, S. 233), die – falls nicht adäquat begleitet oder bearbeitet – zu einem destruktiven Führungsstil und damit zu Unzufriedenheit, Kündigungen und Effizienzeinbußen führen können (vgl. May et al. 2023, S. 406), was wiederum Auswirkungen auf die mentale Gesundheit sowie psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden haben kann (vgl. Klebe et al. 2023, S. 280 ff.). Entsprechend sollte es im Interesse der Unternehmen sowie Führungskräfte sein, auch die Beziehungsgestaltung in den Blick zu nehmen. Sinek (2016) fasst es wie folgt zusammen: „Empathy is being

concerned about the humanbeing, not just their output. And we have to practice empathy" (Sinek 2016, 08:16-08:25).

Verortet im Handlungsfeld des Sozialwesens, das zum besseren Gelingen des Alltags sowie der positiven Gestaltung des sozialen Miteinanders beizutragen versucht (vgl. Mennemann/Dummann 2016, S. 14 f.), zielt dieser Artikel darauf ab, genau an dieser Diskrepanz anzusetzen und Handlungsempfehlungen zu entwerfen, die Führungskräfte darin unterstützen, die oben beschriebene Lücke, zwischen der Wichtigkeit und Wirkmacht von positiven Beziehungen und den gegensätzlichen Beobachtungen im Arbeitsalltag vieler Menschen, zu schließen. Sie folgt dabei einem eklektischen Ansatz, der sich auf einen Teilbereich des Handlungsfeldes der Sozialen Arbeit bezieht und diesen situativ betrachtet (vgl. von Spiegel 2021, S. 105 f.). Der Artikel beschreibt hierbei das Projekt ‚C.A.R.E. For Your People‘: Ein Coaching-Programm zur Förderung beziehungsorientierter sowie authentischer Führungskompetenzen<sup>1</sup>, in dem im Rahmen einer Masterarbeit untersucht wurde, inwiefern sich durch ein gezielt beziehungsorientiertes Führungskräftecoaching die Fähigkeiten von Führungskräften zur Gestaltung von authentischen sowie positiven Beziehungen zwischen ihnen und zu den Mitarbeitenden fördern lassen. Ziel war es, auf Basis theoretischer Überlegungen, die Relevanz von beziehungsorientierten Interventionen aufzuzeigen und anhand eines vorstrukturierten sowie in der Praxis erprobten Coachingprojekts zu evaluieren, wie die Führungskräfte ein solches Coaching empfinden, inwiefern sie ihre Rolle oder ihren Führungsstil weiterentwickeln können, welche Methoden sie für den Beziehungsaufbau als relevant für

sich einstufen – um somit letztlich herauszufinden, wie eine systematische Unterstützung in diesem Bereich gestaltet werden kann. Um einen wissenschaftlichen Standard für die Erarbeitung des Projekts sicherzustellen, orientierte sich die vorliegende Arbeit an der Konzeptentwicklung nach von Spiegel (2021), ergänzt durch die neun W's der Konzeptentwicklung nach Graf/Spengler (2008), die Leitfragen wie „Warum wollen wir was tun?“, „Was wollen wir tun?“ oder „Wie wollen wir arbeiten?“ erörtern. Inhaltlich fokussierte sich die Arbeit auf Führungskräfte, die hauptsächlich die Aufgabe der *Mitarbeitendenführung* (vgl. Böning 2016, S. 15) beziehungsweise der *Personalführung* (vgl. Kaehler 2022, S. 494) ausüben. *Führung* wird dabei verstanden als „eine zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen“ (Pundt et al. 2023, S. 476). Der Forschungsschwerpunkt lag vorrangig auf der Entwicklung von Beziehungskompetenzen der Führungskraft. Der vorliegende Artikel thematisiert schwerpunktmäßig die Bedeutung beziehungsorientierter Führung und erklärt ferner das „C.A.R.E.-Coaching“ sowie die dazugehörige Evaluation mitsamt den wichtigsten Ergebnissen der Forschung.

## Theoretischer Hintergrund: Führung und Beziehungen

Die Arbeitswelt und damit die Aufgaben von Führung werden vor dem Hintergrund neuer gesellschaftlicher Entwicklungen und Trends immer diverser und komplexer (vgl. Meyer 2025, S. 3) und Unternehmen stehen vor einer Vielzahl an Herausforderungen. Sie entstehen durch das Zusammenspiel aus einer Zunahme von Intensität, Individualisierung, Wettbewerbsdruck und Deregulierung am Arbeitsplatz

<sup>1</sup> C.A.R.E. bildet das Akronym zu „Coaching for Authentic Relationship Enhancement“ (übersetzt: „Coaching zur authentischen Beziehungsverbesserung“)

(vgl. Felfe/Elprana 2018, S. 221; Dörr et al. 2023, S. 186; Bilinska/Wegge 2023, S. 344; Jungmann/Wegge 2023, S. 331 f.). Das beschriebene Ausmaß an Diversität und Veränderung ist dabei ein eher neues Phänomen, denn Organisationen und Führungsstile haben sich in den vergangenen 100 Jahren stark gewandelt und so auch die Sichtweise auf die Mitarbeitenden (vgl. Schreyögg/Geiger 2024, S. 422 ff.): Die Entwicklungen zeigen, wie essenziell die Beziehungsgestaltung in der modernen Führungsarbeit geworden ist. Ausgehend von einer historischen Einordnung (vgl. Frehner 2023, S. 211) wird deutlich, dass sich autoritäre Steuerungsmechanismen hin zu einem partizipativen, auf Vertrauen und Kommunikation basierenden Führungsverständnis transformierten (Schreyögg/Geiger 2024, S. 440 ff.; Felfe/Elprana 2018, S. 223). An die Stelle von Unterweisungen und Ansprachen treten nun Überzeugung, Begleitung und Beratung, wobei die Führungskraft hauptsächlich als partnerschaftliche:r Coach:in oder Begleiter:in agieren soll und die Beziehungsgestaltung klar in den Vordergrund rückt (vgl. Rödel/Krach 2023, S. 232; Stoll et al. 2022, S. 576 f.; Frehner 2023, S. 214). „Dieses Führungsverhalten ist durch Wertschätzung gegenüber [den Mitarbeitenden], Rücksichtnahme auf individuelle Bedürfnisse und Beteiligung beziehungsweise Partizipation gekennzeichnet“ (Felfe/Elprana 2018, S. 223). Mit diesen neuen Aufgaben werden wiederum neue zwischenmenschliche Fähigkeiten für die Führungskraft relevant, wie sozial-kommunikative Fähigkeiten, gezielte Beziehungsarbeit und Selbstführung (vgl. Balz/Heisig 2022, S. 195 ff.; Frehner 2023, S. 63 ff.). Dabei ist die Kommunikation sowie die Verantwortung der Führungskraft zentral, wobei die Führungskraft auf verschiedenen Unternehmens-ebenen rangieren muss – als Chef oder Chefin, mit der oder dem Vorgesetzten, als Kollegin oder Kollege sowie

mit dem Team und der Außenwelt (vgl. Malik 2019, S. 389 ff.).

### Führung als Beziehungsaufgabe

Die Analyse der Themenfelder zur Mitarbeitendenbindung (vgl. Angerer/Gündel 2023, S. 338; Wolf 2017, S. 17; Bundesagentur für Arbeit 2025, S. 11; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2022, S. 22; Gallup 2023, S. 9 ff.), zur psychologischen Sicherheit, mentalen Gesundheit sowie dem damit verbundenen Stresserleben (vgl. Bendixen-Danowski 2025; Piso et al. 2024, S. 217; Balz/Heisig 2022, S. 194; Bachmann/Quispe Bravo 2021, 323; Goller/Laufer 2023, S. 18; Dreu/Weingart 2003, S. 746) sowie der destruktiven Führung (vgl. May et al. 2023, S. 407 ff.; Nerdinger 2019, S. 114; Schyns/Schilling 2013, S. 147) zeigt, dass diese Faktoren in engem Zusammenhang mit der Qualität der Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden stehen – und legen dar, warum der Blick auf Beziehungen mehr als lohnend ist: Diese Themen sind nicht nur Ausdruck eines menschenzentrierten Führungsverständnisses, sondern veranschaulichen, dass eine konstruktive, wertschätzende Beziehungsgestaltung nicht nur zur Reduktion von Fluktuation und psychischer Belastung beiträgt, sondern auch das Engagement im Team sowie die Zufriedenheit der Führungskraft selbst fördert, was in Zeiten der beschriebenen Fachkräfteengpässe (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2025, S. 11) im besonderen Interesse der Führungskräfte zu stehen hat und nicht als Randthema von Führung verkommen darf. Gleichzeitig wurde aufgezeigt, dass destruktive Führung häufig in einem Mangel an Beziehungskompetenz, emotionaler Selbstregulation und Rollenklarheit wurzelt (vgl. May et al. 2023, S. 407; Pundt et al. 2023, S. 476; Pischel et al. 2023, S. 233; Rödel/Krach 2023, S. 236; Böning 2016, S. 15; Schyns/Schilling 2013, S. 147) – und



■ Beziehungsgestaltung hierbei sowohl die Ursache als auch die Potenziale zur Veränderung aufzeigt.

Zudem wurde deutlich, dass moderne Führung zunehmend eine coachende Dimension umfasst: Authentizität, emotionale Intelligenz, dialogische Kommunikation und die Fähigkeit zur Selbstreflexion sind zentrale Merkmale, die nicht nur Vertrauen schaffen, sondern auch das soziale Klima im Team nachhaltig beeinflussen (vgl. Pundt/Venz 2023, S. 510; Best 2021, S. 188 ff.; Glasenapp 2021, S. 107; Felfe/Elprana 2018, S. 222; Rogers 1992, S. 20; Schulz von Thun 2022, S. 66).

Dabei befinden sich Beziehungen im professionellen, psychosozialen Kontext optimalerweise auf Augenhöhe und bedienen sich an unbedingter Wertschätzung (vgl. Weinberger 2013, S. 59 ff.). Das Äquivalent ist der *horizontale Respekt* in der respektvollen Führung (vgl. Vogt/van Quaquebeke 2023, S. 32 ff.): Dieser horizontale, bedingungslose Respekt sorgt zum einen für mehr Identifikation mit der Führungsperson, zum anderen lässt sie eine gleichwertigere Art des Austausches zu. Im Gegensatz dazu steht der *vertikale Respekt*, gleichzusetzen mit dem Respekt vor einer höhergestellten Person, einem Lehrer:in-Schüler:in-Verhältnis, bei dem der Respekt weniger von der Gleichstellung als einem Zusammenspiel aus Einfluss, Vergleich und Bewertung kommt (vgl. Vogt/van Quaquebeke 2023, S. 33 ff.). Horizontaler Respekt ist genau wie unbedingte Wertschätzung ein Beziehungsprinzip, welches zwischenmenschliche Begegnungen schon vor dem eigentlichen Geschehen fundamental mitgestaltet, Bewertungen des Gegenübers abschwächt oder gar ausschließt und wodurch Sicherheit sowie Selbstwert steigen (vgl. Weinberger 2013, S. 60 ff.; Vogt/van Quaquebeke 2023, S. 35 ff.).

Die Übertragung von Grundprinzipien professioneller Beratungs- und Interaktionsformate auf die Führungsrolle ermöglicht es, die Interaktionsqualität aufzuwerten und in Richtung einer modernen, ressourcen- und entwicklungsorientierten Führung auszurichten. Als einer der modernen Führungsstile, reiht sich beispielhaft der *authentische Führungsstil* in den derzeitigen Paradigmenwechsel ein und tendiert im Kern mehr in Richtung der Mitarbeitendenorientierung als einer Aufgaben-, Ziel- und Leistungsorientierung (vgl. Frehner 2023, S. 277). Die wohl prominenteste Definition des authentischen Führungsstils stammt von Walumbwa et al. (2008, S. 94) und erklärt, dass diese Art der Führung vier wichtige Komponenten umfasst: Eine gute Selbstkenntnis beziehungsweise Selbstreflexion, eine ausgeglichene Informationsverarbeitung, transparente Beziehungsgestaltung sowie moralische Werthaltung (vgl. Walumbwa et al. 2008, S. 95). Wichtige Attribute dafür sind unter anderem aktives Zuhören, Empathie, Überzeugungskraft sowie strategische Voraussicht (vgl. Nerdinger 2019, S. 111). Gelingt es der Führungskraft, dies umzusetzen, sind mehrere positive Effekte für die Belegschaft aber auch die Führungskraft selbst zu erwarten: Zum einen erhöht sich das Wohlbefinden und Gemeinschaftsgefühl im Team (vgl. Wesche/Fleig 2023, S. 5 f.), zum anderen kann eine ausgewogene Vertrauens-, Feedback- und Diskurskultur entstehen (vgl. Franke-Bartholdt et al. 2018, S. 158). Ferner steigen das Vertrauen zu den Vorgesetzten, die Verbindung zum Unternehmen, Optimismus, Motivation sowie Resilienz, wie mehrere (Meta-) Analysen zeigen (vgl. Hoch et al. 2018, S. 512 ff.; Banks et al. 2016, S. 638 ff.; Franke-Bartholdt et al. 2018, S. 148 ff.; Uluturk et al. 2025, S. 415 ff.). Coaching als Entwicklungsinstrument

Coaching erscheint dabei als geeignete Maßnahme, um die notwendige Reflexions- und Entwicklungs-

kompetenz bei Führungskräften gezielt zu fördern. Es lässt sich als interaktiver, personenzentrierter Begleitprozess beschreiben, der in erster Linie berufliche Anliegen adressiert (vgl. Dortmann 2018, S. 2 f.; Lenz 2016, S. 23) und dabei das Ziel verfolgt, Hilfe zur Selbsthilfe zu ermöglichen (vgl. Stoll et al. 2022, S. 575; Dortmann 2018, S. 2; Ebner 2016, S. 83; Balz/Heisig 2022, S. 202). In den letzten Jahren hat sich Coaching zunehmend professionalisiert (vgl. Schermuly/Graßmann 2023, S. 205; Passmore et al. 2023, S. 74), was sich unter anderem in der stark wachsenden Zahl aktiver Coaches weltweit widerspiegelt (vgl. ICF<sup>2</sup> 2020, S. 15; ICF 2023, S. 5). Parallel zur steigenden Verbreitung lassen sich auch vermehrt positive Wirkungen des Coachings empirisch belegen (vgl. Ebner 2016, S. 88; Böning 2016, S. 21; Passmore et al. 2023, S. 74), was dessen Relevanz im beruflichen Kontext weiter unterstreicht. Mit direktem Bezug auf die Führungskräfte konzentriert sich Führungskräftecoaching individuell auf Personen mit Führungs- oder Steuerungsfunktionen und fokussiert dabei die Entfaltung individueller, mentaler sowie sozialer Schlüsselkompetenzen, wie beispielsweise soziale Kompetenzen, ein klareres Rollen- und Selbstbild, Konfliktlösungskompetenz oder Selbstsicherheit (vgl. Dortmann 2018, S. 3 f.). Bisher dominieren leistungs- und zielorientierte Anliegen die Prozesse (vgl. Fischer-Epe/Reissmann 2023, S. 10 ff.; Migge 2018, S. 39; Stoll et al. 2022, S. 577) und beziehungsorientierte Fragestellungen kommen deutlich seltener vor. Im Detail kann Coaching folglich dabei Abhilfe schaffen, das dynamische Wechselspiel zwischen bewussten und unbewussten Persönlichkeitsanteilen sowie Erfahrungsinhalten erfahrbar und verstehbar werden zu lassen (vgl.

Balz/Heisig 2022, S. 196). Auch gesundheitsfördernde Themen können thematisiert, besser verstanden und die Umsetzung eingeübt werden (vgl. Pischel et al. 2023, S. 242 ff.). Schlussendlich lässt sich Coaching präventiv aber auch prophylaktisch einsetzen (vgl. Dortmann 2018, S. 17). Dies unterstreicht hinzukommend eine Statistik aus dem Jahr 2007, in der knapp 45 % der Führungskräfte aus über 200 deutschen Unternehmen angaben, es als wichtig zu erachten, bereits vor dem Antritt ihrer Führungsaufgabe gecoacht zu werden (vgl. Migge 2018, S. 40).

### „C.A.R.E.-Coaching“

Konkret wurde im vorliegenden Projekt geplant, Einzelcoachings als Format und Setting für die Bearbeitung der Anliegen der Führungskräfte anzubieten (vgl. Stoll et al. 2022, S. 581), in denen der Coach<sup>3</sup> als Experte für Prozess sowie Struktur fungiert (vgl. Webers 2016, S. 73; Ebner 2016, S. 83) und dadurch zum „Klärungs- und Orientierungshelfer“ (Böning 2016, S. 15) im beruflichen Alltag wird, während das Erfahrungswissen über die Situation und den Charakter durch die Coachees selbst eingebracht werden (vgl. Greif 2016, S. 165). Zugleich bringt dabei das „C.A.R.E.-Coaching“ zwei methodische Besonderheiten mit sich: Erstens wird – angelehnt an der Ausrichtung des BMC-Studiengangs – ein *integrativer Ansatz* verfolgt (vgl. Webers 2016, S. 77), der Elemente aus Beratung und Mediation systematisch in den Coachingprozess miteinfließen lässt. Zweitens wird durch den Begriff des „beziehungsorientierten Coachings“ der Auftrag sowie die inhaltliche Suchrichtung bereits anteilig vorstrukturiert, was untypisch für das sonst sehr freie Vorgehen im Coaching ist (vgl. Radatz 2010, S. 16 f.). Das heißt konkret, dass innerhalb des Coachings

<sup>2</sup> International Coaching Federation

<sup>3</sup> Da der Autor als männliche Fachkraft das Projekt durchführt, wird in den Beschreibungen und Materialien, die das C.A.R.E.-Coaching

betreffen, die männliche Form des Wortes „Coach“ genutzt. Inhaltlich bezieht sich diese Personenbezeichnung aber gleichermaßen auf alle Geschlechter und könnte durch diese ersetzt werden.

Methoden gewählt werden können, die Impulse aus der reflexiven Beratung sowie der transitiven Beratung (vgl. Hoff/Zwicker-Pelzer 2015, S. 21), beispielhaft durch die Weitergabe von Fach- oder Sozialkompetenz (vgl. Webers 2016, S. 73), sowie Anteile aus der Mediation (vgl. Proksch 2014, S. 67 f.), wie die Grundlagen der gewaltfreien Kommunikation (vgl. Rosenberg 2016, S. 19 ff.), aufgreifen. Eine Aufarbeitung von Konflikten mit Mitarbeitenden kann dabei zwar ein Zugang zur Reflexion sein, die Aufarbeitung selbst – im Sinne einer Mediation – wird im Projekt aber nicht als solche durchgeführt<sup>4</sup>. Das Coaching soll vorzugsweise eine präventive Funktion erfüllen (vgl. Hoff/Zwicker-Pelzer 2015, S. 14) und situationsverändernd oder verhaltensoptimierend sein (vgl. Radatz 2010, S. 46 f.). Der Name des Coachings beziehungsweise das Akronym „C.A.R.E.“ ergibt sich dabei zum einen in Anlehnung an den Führungsstil der authentischen Führung (s. Kapitel 2.1) und schließt zum anderen dabei die Konzepte der *Kongruenz* nach Rogers (1992, S. 20) sowie der *Stimmigkeit* nach Schulz von Thun (2022, S. 66) vor dem Hintergrund mit ein, dass die angestrebte Veränderung der Beziehungsfähigkeit authentisch und damit passend zu der Person und ihrem Führungsstil gelebt werden soll. Als Rahmen waren für die Prozesse maximal fünf Sitzungen geplant, die größtenteils online stattgefunden haben, wobei unter anderem die Vermittlung theoretischer Konzepte sowie das bedarfsgerechte Arbeiten an den oben beschriebenen sozialen Beziehungskompetenzen das Ziel war. Die Zielsetzung sowie die inhaltlichen Ergebnisse des Projekts werden im nachfolgenden Kapitel genauer erörtert.

## Empirischer Teil: Projektvorstellung und Evaluation

Um die theoretischen Inhalte mit der Praxis abzugleichen und einen Eindruck davon zu gewinnen, inwiefern Führungskräfte durch ein gezieltes Coaching in der Beziehungsgestaltung unterstützt werden können, wurde das „C.A.R.E.-Coaching“ nach von Spiegels (2021) Projektleitfaden entwickelt, geplant, durchgeführt und evaluiert. Dieser Artikel zeigt dabei hauptsächlich die wichtigsten Eckpfeiler der Forschung sowie die wichtigsten Ergebnisse – eine detaillierte Aufschlüsselung der Methodik findet sich in der Masterthesis selbst.

### Zielsetzung

Die nachfolgend geschilderten Ziele bildeten den Ausgangspunkt für die Planung von Handlungsschritten sowie der methodischen Vorgehensweise (vgl. von Spiegel 2021, S. 108): *Wirkungsziele* beschreibt von Spiegel dabei als „Vorstellungen über wünschenswerte Zustände für oder erweiterte Handlungskompetenzen von Adressaten (sic!)“ (von Spiegel 2021, S. 259), wobei sich dieses Projekt auf ein Wirkungsziel beschränkte. In Kombination mit den Wirkungszielen wurden zudem *Handlungsziele* notwendig, die beschreiben, „welche Bedingungen beziehungsweise Arrangements das Erreichen von Wirkungszielen fördern“ (von Spiegel 2021, S. 259). Somit kommt zu der Betrachtung der Wirkung auf der Ebene der Klientel noch die Perspektive der Arbeitsziele der Fachkraft hinzu. Hieraus ergeben sich je Wirkungsziel mehrere Handlungsziele, die den Verantwortungsbereich klar eingrenzen. Das Wirkungsziel des „C.A.R.E.-Coachings“ war:

Durch das Coaching verbessert die Führungskraft ihre Fähigkeiten zur Gestaltung und Pflege von Beziehungen

<sup>4</sup> Auch mit Rücksicht auf § 3 „Tätigkeitsbeschränkung“ des Mediationsgesetzes von 2012.

zu ihren Mitarbeitenden, indem sie ihre Reflexionsfähigkeit stärkt, Kommunikationsstrategien erlernt und ihre eigene Führungsrolle in einem dialogischen Prozess weiterentwickelt.

Dieses Ziel nimmt die Subjektorientierung sowie Individualität der Führungskraft in den Blick. Das dialogische Verständnis zeigt die Entwicklung von Zielen sowie Maßnahmen in Koproduktion (vgl. von Spiegel 2021, S. 31 ff.). Gleichzeitig bündelt die Zielformulierung die relevanten Erkenntnisse aus Kapitel 2. Die sich daraus ergebenden Handlungsziele lauten:

(1) *Entwicklung konkreter Beziehungskompetenzen:* Die Führungskraft erarbeitet in Zusammenarbeit mit dem Coach effektive Strategien und Tools, die ihr ermöglichen, belastbare, vertrauensvolle Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen und langfristig zu pflegen. (2) *Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungsgestaltung:* Das Coaching schärft das Verständnis der Führungskraft für die Relevanz und den Nutzen positiver Beziehungsgestaltung im Arbeitskontext, insbesondere in Bezug auf ihre Führungsrolle und das Teamgefüge. (3) *Stärkung und Weiterentwicklung von Ressourcen:* Bestehende Ressourcen und Stärken der Führungskraft werden im Coaching aktiviert, ausgebaut und um neue Kompetenzen ergänzt, um Herausforderungen in der Beziehungsgestaltung professionell begegnen zu können. (4) *Förderung authentischer Führung:* Das Coaching unterstützt die Führungskraft dabei, ihre Führungsrolle im Sinne der „authentischen Führung“ zu leben, indem sie ihre Werte, Haltung und Kommunikationsweisen reflektiert und weiterentwickelt.

Zu den jeweiligen Handlungszielen wurden fortfolgend die Indikatoren (I) zur Feststellung der Zielerreichung

sowie Handlungsschritte (HS) und -regeln (HR) der Fachkraft festgehalten (vgl. von Spiegel 2021, S. 260), welche die Erreichung der Ziele überprüfbar machten.

## Methodik der Evaluation

Um das methodische Vorgehen im Anschluss an das Projekt kriteriengeleitet zu überprüfen, wurde eine summativen Evaluation gewählt, die den Verlauf, das Ergebnis und die Wirkung des Programms untersuchten (vgl. Merchel 2019, S. 41) und als Selbstevaluation (vgl. Merchel 2019, S. 48) durchgeführt wurde. Inhaltlich ging es schwerpunktmäßig um eine Ergebnisevaluation, die vor allem die Verhaltens- und Lernebene priorisierte (vgl. Merchel 2019, S. 57). Sie setzte sich aus einer Prä- und Post-Messung (vgl. Merchel 2019, S. 131), einem teilstandardisierten und skalenbasierten Fragebogen (vgl. Merchel 2019, S. 83) sowie leitfadengestützten Interviews (vgl. Merchel 2019, S. 95) zusammen. Um die subjektive Wirklichkeitswahrnehmung der Teilnehmenden noch besser begreifen und rekonstruieren zu können, wurden die Interviews in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) gekürzt und in Kategorien ausgewertet. Jene Auswertung orientierte sich an einer *deduktiven Kategorieanwendung* (vgl. Mayring 2022, S. 84; Mayring/Fenzl 2019, S. 700) sowie *einer Einbettung in den Kommunikationszusammenhang* (vgl. Mayring 2022, S. 49). Im Ergebnis wurde methodisch ein *Mixed-Methods-Ansatz* genutzt, der zu einer etwas weiteren Exploration des Forschungsfeldes führt (vgl. Kuckartz/Rädiker 2019, S. 501) und sich ferner auf *Triangulation* stützt (vgl. Flick 2019, S. 540). Dabei bewegten sich die Ergebnisse auf einer „Ebene von empirischen Hinweisen zu Plausibilitäten (...) und nicht im Rahmen von Kausalitätsnachweisen“ (Merkel 2019, S. 135). Dabei ist unstrittig, dass eine Anzahl von vier bis sechs Teilnehmenden keine signifikante, statistische Aussagekraft generieren kann, aber wichtige Hinweise

für weitere Forschung mit größer angelegten Studien bietet.

## Ergebnisse und Diskussion

Dieser Artikel beschränkt sich auf die wichtigsten Ergebnisse aus der Stichprobe sowie einer fallübergreifenden Analyse.

## Stichprobe

Diese Art der Akquise und die sich daraus ergebene Zufallsstichprobe war eine sich *selbstgenerierende Gelegenheitsstichprobe*, bei der sich die Personen aus eigenem Antrieb am Projekt beteiligen (vgl. Akremi 2019, S. 412 f.). Diese wurden über einen Flyer, einen Social-Media-Beitrag und eine Rundmail für das Projekt akquiriert. Da die Forschungsfrage beziehungsweise der angestrebte Erkenntnisgewinn keine explizite Zielgruppe von Führungskräften vorschreibt, gab es keine weitere Stichprobenstrategie (vgl. Akremi 2019, S. 406). Somit ergab sich folgende finale Stichprobe (s. Abbildung 1) bestehend aus fünf Personen ( $w = 4$ ,  $m = 1$ ).

Coachee Nr.:	C1	C2	C3
Alter:	33	32	31
Geschlecht:	w	w	w
Position, Dauer in Jahren:	Geschäftsleitung (2)	Leitung einer Wohngruppe (2) davor stellvertr. Leitung (3)	stellvertr. Leitung (0,25) mit Vorbereitung / Einarbeitung (1)
Branche:	Gastronomie	Eingliederungshilfe	Drogenhilfe
Format:	hybrid	online	online
Sitzungen:	5 à 90 min	3 à 60 min	5 à 90 min
Sitzungsdaten:	14.01., 27.01., 10.02., 17.02., 10.03.	28.02., 21.03., 28.03.	12.02., 24.02., 06.03., 13.03., 20.03.
Datum des Interviews:	17.03.	04.04.	10.04.

Coachee Nr.:	C4	C5	C6
Alter:	33	55	
Geschlecht:	w	m	
Position, Dauer in Jahren:	Teamleitung (3)	Fachbereichsleitung (1)	
Branche:	stellvertr. Sachgruppenleitung (1)		
Format:	Sachverwaltung	Sozialdienst	
Sitzungen:	online	online	
Sitzungsdaten:	4 à 90 min	5 à 90 min	
Sitzungsdaten:	21.02., 19.03., 27.03., 11.04.	19.03., 24.03., 28.03., 09.04., 08.05.	
Datum des Interviews:	17.04.	12.05.	

Anfragen gesamt:	18
weiblich	12
männlich	6
Absagen:	2 ( $w = 1$ , $m = 1$ )

Abbildung 1: Kurzinformationen der teilnehmenden Personen

## Themenzentrierte und fallübergreifende Auswertung

Da für das soziale Handeln beziehungsweise menschliche Einstellungen deterministische Aussagen eher unzutreffend sind, orientierte sich die Auswertung grundlegend an probabilistischen Aussagen, um aus beobachteten Zusammenhängen kontextabhängige Regeln abzuleiten (vgl. Akremi 2019, S. 421). Der Fokus liegt dabei auf Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den Aussagen der Interviews und Fragebögen der Stichprobe. Die Auswertung zeigt, dass alle Prozesse von unterschiedlichen Startpunkten ausgingen und sich auch die Herausforderungen der Führungskräfte unterschieden. Auch waren die Erwartungen an das Coaching unterschiedlich beziehungsweise bei C2 keine konkreten Erwartungen vorhanden. Diese Ausgangslage gibt einen ersten Hinweis darauf, dass trotz der thematischen Eingrenzung, mannigfaltige Bedarfe vorliegen können. Die stärksten, subjektiv wahrgenommenen Steigerungen in der Fähigkeit, positive Beziehungen zu den Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen, wurden bei C1, C3 und C4 wahrgenommen, was mit Blick auf die Ausgangslage darauf hindeuten kann, dass die Teilnehmenden mit einem klaren Auftrag oder einem wahrgenommenen Problem ein größeres Gefühl des Fortschritts haben. Das könnte wiederum ein Hinweis darauf sein, dass die Wirkung des Coachings dadurch bedingt wird, inwiefern ein klarer Auftrag für das Coaching vorliegt, wenn-gleich Aufträge (oder der Bedarf) in der Theorie nicht zwangsläufig rein defizitär oder die Beschreibung des Bedarfs schon vor dem Coaching spezifisch ausformuliert sein müssen (vgl. Rauen 2021, S. 525). Allerdings kann die subjektive Wahrnehmung des Bedarfs sowie der persönliche Veränderungswille ein Indikator dafür sein, wie wirkungsvoll das Coaching empfunden wird (vgl. Steinke 2021, S. 222; Rauen 2021,



S. 531). Eine weitere Unterscheidung war die Anzahl der Coachingsitzungen. Bei dem Prozess mit C2 wurden im Vergleich zu den anderen Prozessen nur drei (verkürzte) Sitzungen durchgeführt. C5 äußert im Interview mehrmals, dass er sich so fühle, als sei nun der Entwicklungsprozess erst angestoßen worden. Da Coachingverläufe nicht linear ablaufen beziehungsweise teilnehmende Personen unterschiedliche emotionale Ebenen durchlaufen, kann hier der auf fünf Sitzungen festgelegte Rahmen und damit die zeitliche Eingrenzung ebenfalls ein ausschlaggebender Faktor für Unterschiede sein (vgl. Rauen 2021, S. 533). In einem gezeigten Beispielverlauf eines Beratungsprozesses wird der Beginn der Veränderung erst in der dritten Sitzung verortet (vgl. Rauen 2021, S. 534). Eine neue Metanalyse zeigt im Gegensatz dazu, dass die Anzahl der Coachingsitzungen keine signifikante Auswirkung auf den Coachingerfolg haben muss, wenngleich die häufigsten Effekte zwischen vier und achten Sitzungen erzielt werden (vgl. Haan/Nilsson 2023, S. 656 f.). Ferner ist zu sehen, dass alle Führungskräfte bereits zu Beginn des Coachings verhältnismäßig zufrieden mit ihrem Führungsstil beziehungsweise ihren Fähigkeiten waren und die Atmosphäre in den Teams überwiegend als gut eingeschätzt wurde. Die Beziehungsgestaltung stand größtenteils bereits im Fokus. Der Wunsch nach Veränderung lag für die Führungskräfte dadurch meist weniger im Erlernen konkreter Tools für den Beziehungsaufbau als viel mehr bei einem adäquaten Umgang für herausfordernde (Gesprächs-) Situationen oder einer Sicherheit in der Führungsrolle. Bis auf C5 berichten alle Teilnehmenden von einer Stärkung in diesen Bereichen, wenngleich sich die Sicherheit bei C5 hauptsächlich auf das fachliche Handeln und einen fachlichen Austausch bezog. Das Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungsarbeit als Führungskraft

wurde ebenfalls von allen Coachees als relevant, zum Ende sogar als sehr relevant, eingestuft. Ein Problembewusstsein ist hier nicht direkt erarbeitet, sondern vor allem gestärkt worden. Da im Nachgang der Coachings mehrmals gesagt wurde, dass der theoretische Input – nicht nur mit Blick auf die Methodik – für Klarheit gesorgt hat und die teilnehmenden Personen ferner Interventionen wie die „gewaltfreie Kommunikation“, den „Perspektivenwechsel“ oder das „aktive Zuhören“ als hilfreich benannten, kann dies ein Hinweis darauf sein, dass eine gewisse Sicherheit oder Zufriedenheit im Führungsstil auch mit Fachwissen beziehungsweise Expert:innenwissen zusammenhängt (beziehungsweise gesteigert wird) – auch wenn die Frage danach, ob Führung als positiv oder funktional erlebt oder wahrgenommen wird, schwer zu messen und fast immer subjektiv ist (vgl. Au 2016, S. 2 ff.). Ob also ein Fachwissen über den eigenen Führungsstil bei der funktionaleren Ausführung des Stils aushilft, scheint subjektiv, wenngleich – mit Blick auf die coachende Rolle – methodische Kenntnisse zu einem besseren zwischenmenschlichen Verständnis verhelfen können, wie beispielhaft C1 und C4 in den Interviews wiederholt betonten. Mit Blick auf die Durchführung des Coachings sind die Aspekte der Zufriedenheit, den erfüllten Erwartungen sowie der Methodik beziehungsweise des Settings als grundlegend positiv bewertet worden. So wurde in allen Fragebögen angegeben, dass die Erwartungen größtenteils oder vollständig erfüllt sind. Die Arbeitsbeziehung wird in allen Interviews als positiv beziehungsweise angenehmen beschrieben und das Coaching wurde von allen Teilnehmenden weiterempfohlen. Auch wenn eine gute Arbeitsbeziehung im Coaching als Voraussetzung für ein effektives Coaching gilt und zweifelsohne in der hauptsächlichen Verantwortung der coachenden Person liegt (vgl. Steinke 2021, S. 223), zeigt das



Ergebnis zumindest für die Stichprobe, dass das Setting als wirkungsvoll, kooperativ und unterstützend wahrgenommen wird. Dabei ist aber hervorzuheben, dass es einen Fall (C5) gab, bei dem das grundlegende Ergebnis, die Einschätzung der Beziehungsfähigkeit, rückschrittig war. Dabei nannte die Führungskraft die eigene Verunsicherung beziehungsweise die neuen offenen Fragen als Grund der Verunsicherung – wobei hier wiederum die Frage zu stellen ist, ob eine Verunsicherung im Sinne des Coachings auch als Ergebnis stehen kann. Wäre diese Verunsicherung als eine Destabilisierung empfunden worden, hätte das Vorgehen deutlich kritischer betrachtet werden müssen. Durch die Aussage von C5 war diese Verunsicherung eher als ein Infragestellen zu verstehen, was beispielsweise für das systemische Coaching nicht ungewöhnlich ist (vgl. Radatz 2010, S. 41 f.). Ähnliche Fragen, zum Hinterfragen von Handlungsmustern, sind unter anderem im Prozess von C4 genutzt und als hilfreich wahrgenommen worden, wenngleich dies das Ergebnis von C5 nicht relativiert. Eine andere Betrachtungsweise könnte sein, dass durch eine intensive Auseinandersetzung mit den Rollenanforderungen und -erwartungen ein tieferes Verständnis der Führungsrolle entstanden ist (vgl. Fischer-Epe/Reissmann 2023, S. 28 f.) und daraus wiederum eine realistischere Einschätzung aber niedrigere Bewertung resultierte. Für eine abschließende Beantwortung dieser Frage scheint eine detaillierte Evaluation der Coachingsitzungen notwendig, die im Rahmen dieser Studie allerdings nicht vorgesehen war. Das Ergebnis bleibt innerhalb der Stichprobe dennoch relevant. Weitere Erkenntnisse sind, dass alle Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag eine gesonderte Form von Verantwortung und Stress erlebten. Das ist zum einen unstrittig der Rolle geschuldet, gleichsam – wie im theoretischen

Hintergrund gezeigt – können Stresserleben und der Umgang damit Auswirkungen auf die Belegschaft haben. Dass in den Interviews fast alle Führungskräfte auch davon berichteten, dass sie in gewisser Form zu wenig Unterstützung erhalten (haben) beziehungsweise der Arbeitsalltag überwältigend sein kann, zeigt auf, dass Führungskräfte auf eine Art von Unterstützung, Hilfe oder Begleitung ebenfalls angewiesen sind. Sich im Rahmen des Coachings Zeit für die ihnen wichtigen Themen zu nehmen, wurde als grundlegend positiv empfunden, auch weil diese Zeit im normalen Arbeitsalltag häufig zu fehlen scheint. Auch wenn Supervision oder kollegiale Fallberatung keine Ausnahme darstellten, wird die 1-zu-1-Begleitung als deutlicher Unterschied dazu wahrgenommen. Dieser entschleunigende Fokus auf die Führungskraft scheint unter anderem Auswirkungen auf das Stresserleben zu haben oder dazu beizutragen, dem vorherrschenden Stress gesünder begegnen zu können (vgl. Grünenwald et al. 2023, S. 262 ff.) sowie emotional stärker entlastet zu sein, was wiederum die Wirkung von Coaching als begleitende Intervention für Betroffene, Mitarbeitende, Vorgesetzte und Personalverantwortliche untermauert (vgl. Künzli 2005, S. 240).

## Ergebnisse

Die vorliegenden Ergebnisse deuten darauf hin, dass zentrale Zielsetzungen des Coachingprogramms – insbesondere die Förderung beziehungsorientierter Führung, die Stärkung der Selbstwahrnehmung sowie die emotionale Entlastung – in weiten Teilen erreicht oder zumindest wirksam angestoßen wurden. Das zentrale Ziel des „C.A.R.E.-Coachings“, Führungskräfte in ihrer Beziehungskompetenz und authentischen Führungsfähigkeit zu stärken, wurde damit im Wesentlichen erreicht. Bei vier der fünf Teilnehmenden zeigen sich im Verlauf deutliche Reflexionsgewinne, insbesondere in Hinblick auf

Kommunikationsverhalten, Selbstbeobachtung und die Rolle der Führungskraft im Beziehungsgeschehen. Dabei präsentieren sich individuelle Unterschiede in der Intensität und Wahrnehmung des Fortschritts, die mit Faktoren wie dem klaren Coachingauftrag, der Sitzungsanzahl oder der persönlichen Ausgangslage zusammenhängen. Besonders hervorzuheben ist, dass der geschützte Reflexionsraum von den Teilnehmenden als bedeutsam erlebt wird – sowohl im Hinblick auf fachliche als auch persönliche Entwicklung. In mehreren Fällen kommt es zu konkreten Veränderungen im Führungshandeln: Teilnehmende beschreiben eine bewusstere Kommunikation, eine klarere Rollendefinition, das aktive Aufgreifen von Beziehungsthemen sowie die Integration kooperativer Führungsanteile. Auch wird die Selbstreflexion gestärkt und dysfunktionale Muster können schneller erkannt und bearbeitet werden. Diese Veränderungen stehen im Zusammenhang mit dem Aufbau von Handlungskompetenz und emotionaler Präsenz im Führungsalltag. Coachinginhalte wie die „gewaltfreie Kommunikation“, der „Perspektivwechsel“ oder das „Innere Team“ finden Eingang in die Praxis und werden subjektiv als hilfreich bewertet. In allen Interviews werden diverse Indikatoren der Zielsetzung genannt (siehe Abbildung 2).

Indikatoren	Anzahl
<b>HZ 1: Entwicklung konkreter Beziehungskompetenzen</b>	
I 1.1 – Jede Sitzung ein Tool benennen	0
I 1.2 – In Konflikten "Gewaltfreie Kommunikation" / Perspektivwechsel	7
I 1.3 – Kommunikationsstrategien / Aktives Zuhören	3
I 1.4 – Führung auf Augenhöhe	5
I 1.5 – Regelmäßiges Feedback	1
I 1.6 – Mitarbeitergespräche - Reflexion von Kommunikationssituationen	2
I 1.7 – Bedürfnisse	2
I 1.8 – Einbeziehen anderer Standpunkte / Mitgestaltung	4
I 1.9 – übernimmt Verantwortung	2
<b>Summe</b>	<b>26</b>
<b>HZ 2: Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungsgestaltung</b>	
I 2.1 – Positive Effekte von funktionierenden Beziehungen	4
I 2.2 – Wohlfühlen im Coachingsetting (Vorbild)	5
I 2.3 – Selbstbeobachtung	5
<b>Summe</b>	<b>14</b>
<b>HZ 3: Stärkung und Weiterentwicklung von Ressourcen</b>	
I 3.1 – Benennung eigener Ressourcen	2
I 3.2 – Weiterentwicklung von Ressourcen	3
I 3.3 – Selbstständige Stärkung durch "Selbstsupervision"	4
<b>Summe</b>	<b>9</b>
<b>HZ 4: Förderung authentischer Führung</b>	
I 4.1 – Klarheit über eigene Rolle	3
I 4.2 – Rollenklarheit reduziert Stress	4
I 4.3 – Transparenz im Führungsverhalten	5
I 4.4 – Coachender Anteil der Führungsrolle / Mitarbeiter:innen beteiligen	2
I 4.5 – Fehler anerkennen	1
I 4.6 – Führungskräfte-Team	1
I 4.7 – Ressourcen einfließen lassen	1
I 4.8 – Kongruentes Handeln	3
I 4.9 – Wirkung des Führungsverhaltens	4
I 4.10 – Stimmigkeit	3
<b>Summe</b>	<b>27</b>

Abbildung 2: Anzahl erreichter Indikatoren

Auch wenn die Anzahl der erreichten Indikatoren nicht als absolute Messgröße im Sinne einer quantitativen Zielerreichung zu interpretieren ist (s. Kapitel 3.2), lässt sich aus der summativen Betrachtung dennoch ein Hinweis auf die Wirksamkeit des Coachingprogramms ableiten. Die Übersicht verdeutlicht, dass zahlreiche Indikatoren teils mehrfach erfüllt oder anteilig realisiert wurden und somit zentrale Anliegen des Projekts in der Praxis wirksam adressiert worden sind. Diese aggregierte Betrachtung ergänzt die fallbezogene Analyse um eine verdichtete Perspektive und unterstützt die Einordnung, in welchen Bereichen das Coaching vorrangig Wirkung entfaltet hat. Dabei bleibt die differenzierte Kontextualisierung jeder Zielerreichung, wie in den vorangegangenen Abschnitten dargestellt, weiterhin entscheidend. Die Zufriedenheit mit dem Coaching ist bei nahezu allen Teilnehmenden hoch, insbesondere im Hinblick auf das individualisierte Vorgehen, die Arbeitsbeziehung sowie die methodische Vielfalt. Die subjektive Einschätzung der Beziehungsfähigkeit steigt bei den meisten Teilnehmenden an, teilweise deutlich. In einem Fall jedoch bleibt ein nachhaltiger Coachingeffekt aus, was auf eine fehlende Zielschärfung und ein unzureichendes Erwartungsmanagement hinweist. In diesem Fall wird ein stärker begleitendes, praxisnahes Format gewünscht.

## Fazit und Schlussfolgerungen

Insgesamt zeigt das „C.A.R.E.-Coaching“ eine hohe Wirksamkeit in der Entwicklung beziehungsfördernder Führungspraktiken. Auch wenn zwei der fünf Prozesse (C2, C5) als weniger wirksam bewertet wurden, zeigen die erlebten Veränderungen in den anderen drei Prozessen (C1, C3, C4), verbunden mit einer hohen Akzeptanz des Formats, die Relevanz für die Beziehungsarbeit in der Führungskräfteentwicklung auf – insbesondere in Berufsfeldern, in denen

■ Beziehungsarbeit konstitutiv ist. Die subjektiven Gewinne der Teilnehmenden, verbunden mit einer überwiegend positiven Bewertung der Prozessqualität, sprechen für die Relevanz und Anschlussfähigkeit des Konzepts im organisationalen Kontext. Verbesserungspotenziale bestehen insbesondere in einer frühzeitigen Zielklärung sowie in der Abstimmung zwischen Anliegen, methodischem Vorgehen und Format (vgl. Rauen 2021, S. 528), zumal kein direktes Erstgespräch stattfand, sondern lediglich der Austausch per Mail. Hier ließe sich entweder an bisher erfahrene Weiterbildungs- oder Coachingformate der Teilnehmer:innen anschließen und auch die Wahl des Settings optimieren (vgl. Kutz 2020, S. 32 ff.). Weitere Implikationen für die Praxis könnten sein, den Wissenstransfer im Kontext des Coaching noch umfangreicher einzubinden – gegebenenfalls in Form von Workshops oder „Trainings“ (vgl. Becher 2022, S. 100 ff.) für das Thema der Beziehungsarbeit anzubieten, um so eine Sensibilisierung und Wissensgrundlage zu schaffen. Dabei ist unstrittig, dass dieses Wissen dann nicht mehr individuell an die jeweiligen Fälle und Prozesse angepasst vermittelt würde, sondern generalisiert, was möglicherweise den Mehrwert wieder schmälern würde. Eine verstärkte Integration von beziehungsorientierten Beratungs- oder Coachingansätzen in der Wirtschaft, in Weiterbildungen oder betrieblichen Kontexten könnte für ein wachsendes Problembewusstsein förderlich sein, um der zunehmenden Komplexität innerhalb der Arbeitswelt entgegenzuwirken. Dies würde andersherum auch für die Coaches gelten, die gleichermaßen im Bereich dialogischer sowie beziehungsfördernder Ansätze ausgebildet werden müssten, wenngleich viele Ausbildungen oder Interventionen diese bereits miteinschließen – u.a. die systemischen Ansätze (vgl. Molter/Nöcker 2021; Schlippe/Schweitzer 2019). Insgesamt lässt sich

festhalten, dass Beziehungskompetenz kein Zufallsprodukt individueller Führungspersönlichkeit sein muss, sondern gezielt gefördert werden kann – vorausgesetzt, es bestehen geeignete Rahmenbedingungen für Reflexion, Offenheit, Entwicklung und professionellen Austausch. Wenn Organisationen bereit sind, Beziehung als Kern ihrer Führungskultur zu begreifen, können Coachingformate wie das „C.A.R.E.-Coaching“ einen Beitrag leisten – nicht nur zur Entwicklung einzelner Führungskräfte, sondern zur nachhaltigen Veränderung des Miteinanders in komplexen Arbeitswelten. Führung, die sich auf die Beziehungen zu den Mitarbeitenden fokussiert, ist dabei kein endgültiges Ziel, das einmal erreicht ist und vergessen werden kann, sondern ein fortlaufender Prozess des Lernens und der Anpassung – getragen von Empathie, Respekt und der Bereitschaft auf Seiten der Führungskräfte, kontinuierlich zu wachsen. Dafür scheint es wichtig, Beziehungen nicht als Beiwerk zu sehen, sondern zu priorisieren. „Beziehung ist ein Zweck an sich“ (Degen 2024, S. 140) und bietet damit wichtige Entwicklungspotenziale für moderne Unternehmen und die Menschen, die in ihnen arbeiten.

## Literaturverzeichnis

Adler, Alfred (2008): Der Sinn des Lebens. Köln: Anaconda

Akremiti, Leila (2019): Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS. S. 405-424

Angerer, Peter / Gündel, Harald (2023): Löhnen sich Maßnahmen gegen Arbeitsstress? In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 30. Jg. (3). S. 327-341

Au, Corinna von (2016): Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute. In: Au, Corinna von (Hg.): Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Wiesbaden: Springer. S. 1-42

Bachmann, Thomas / Quispe Bravo, Katherina (2021): Wie entsteht psychologische Sicherheit und Teamidentifikation? Eine empirische Untersuchung. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 28. Jg. (3). S. 319-337

Balz, Hans-Jürgen / Heisig, Marascha D. (2022): Selbstführung und Selbstfürsorge – Leitbegriffe im Führungskräfte-Coaching? In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 29. Jg. (2). S. 193-208

Banks, George C. / McCauley, Kelly Davis / Gardner, William L. et al. (2016): A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. In: The Leadership Quarterly. 27. Jg. (4). S. 634-652

Baumeister, Roy F. / Leary, Mark R. (1995): The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a

fundamental human motivation. In: Psychological Bulletin. 117. Jg. (3). S. 497-529

Becher, Frank (2022): Beratung, Coaching, Training. Mit Haltung und Kompetenz ans Ziel. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Bendixen-Danowski, Anja (2025): Altersdifferenzierte Führung zur Verbesserung des Führungserfolgs: Eine Analyse der Beziehungen zwischen Führenden und Geführten. Wiesbaden: Springer

Best, Laura (2021): Was wir von Adressat\_innen für unser Beraterisches Handeln lernen können. In: Ebring, Saskia / Fischer, Jörg (Hg.): Zukunft der Beratung. Weinheim: Beltz Juventa. S. 187-200

Best, Laura (2023): Professionelle Beziehungsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

Bilinska, Paulina / Wegge, Jürgen (2023): Jung führt Alt. Wenn Altersunterschiede zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zum Problem werden. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 343-358

Böning, Uwe (2016): Business-Coaching mit Führungskräften. In: Wegener, Robert / Loebbert, Michael / Fritze, Agnès (Hg.): Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer. S. 11-32

Cassar, Vincent / Buttigieg, Sandra (2013): An Examination of the Relationship between Authentic Leadership and Psychological Well-Being and the Mediating Role of Meaningfulness at Work. In: International Journal of Humanities and Social Science. 3. Jg. (5). S. 171-183

Degen, Johanna L. (2024): Swipe, like, love. Intimität und Beziehung im digitalen Zeitalter. Gießen: Psychosozial-Verlag

Dörr, Stefan / Schmidt-Hubert, Stefanie / Inderst, Franz X. et al. (2023): Führungskompetenzen diagnostizieren und entwickeln. Anwendung des LEaD-Kompetenzmodellseffektiver Führung in der Praxis. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 185-202

Dortmann, Alexandra (2018): Coaching als Instrument in der Führungskräfteentwicklung. Eine qualitative Studie zur Wirksamkeit des Coachings bei neuen Führungskräften. In: Counseling impulse. 1. Jg. (1). S. 1-21

Dreu, C. K. W. de / Weingart, L. R. (2003): Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. In: Journal of Applied Psychology. 88. Jg. (4). S. 741-749

Ebner, Katharina (2016): Veränderungen durch Coaching: Wie lernt ein Coachee im Coaching-Prozess? In: Triebel, Claas / Heller, Jutta / Hauser, Bernhard et al. (Hg.): Qualität im Coaching. Berlin: Springer. S. 82-91

Felfe, Jörg / Elprana, Gwen (2018): Führungstheorien als Wissensbestand im Coaching. In: Greif, Siegfried / Möller, Heidi / Scholl, Wolfgang (Hg.): Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Berlin: Springer. S. 219-226

Fischer-Epe, Maren / Reissmann, Martin (2023): Coaching zu Führungsthemen. Modelle und Anregungen für die Praxis. 3. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Flick, Uwe (2019): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hg.):

Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS. S. 533-548

Franke-Bartholdt, Luise / Frömmer, Dirk / Wegge, Jürgen et al. (2018): Authentische Führung. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O. 62. Jg. (3). S. 142-160

Frehner, Thomas (2023): Führung heute. Erfolgsfaktoren des New Leadership. Berlin: Springer Gabler

Glaserapp, Jan (2021): Emotionen als Ressourcen. Manual für Psychotherapie, Coaching und Beratung. Mit E-Book inside und Arbeitsmaterial. 2. Aufl. Weinheim: Beltz

Goller, Ina / Laufer, Tanja (2023): Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren. 2. Aufl. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler

Graf, Pedro / Spengler, Maria (2008): Leitbild- und Konzeptentwicklung. 5. Aufl. Augsburg: ZIEL

Greif, Siegfried (2016): Wie wirksam ist Coaching? Ein umfassendes Evaluationsmodell für Praxis und Forschung. In: Wegener, Robert / Loebbert, Michael / Fritze, Agnès (Hg.): Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer. S. 161-182

Grünenwald, Isabel / Kaluza, Antonia J. / Junker, Nina M. et al. (2023): Stress Mindsets von Führungskräften. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 262-272

Haan, Erik de / Nilsson, Viktor O. (2023): What Can We Know about the Effectiveness of Coaching? A Meta-Analysis Based Only on Randomized Controlled Trials.

In: Academy of Management Learning & Education. 22. Jg. (4). S. 641-661

Hoch, Julia E. / Bommer, William H. / Dulebohn, James H. et al. (2018): Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. In: Journal of Management. 44. Jg. (2). S. 501-529

Hoff, Tanja / Zwicker-Pelzer, Renate (2015): Beratung und Beratungswissenschaft. Baden-Baden: Nomos

Jungmann, Franziska / Wegge, Jürgen (2023): Führung von altersgemischten Arbeitsgruppen. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 327-342

Kaehler, Boris (2022): Führungskräfteentwicklung. In: Müller-Vorbrüggen, Michael (Hg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 489-510

Klebe, Laura / Felfe, Jörg / Klug, Katharina (2023): Gesundheitsorientierte Führung in Krisensituationen. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 273-282

Knoll, Michael (2023): Zum Scheitern von Führungskräften. Erklärungsansätze und Resilienzpotentiale. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 459-474

Kuckartz, Udo / Rädiker, Stefan (2019): Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen

Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS. S. 501-516

Künzli, Hansjörg (2005): Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 12. Jg. (3). S. 231-243

Kutz, Angelika (2020): Systemische Haltung in Beratung und Coaching. Wie lösungs- und ressourcenorientierte Arbeit gelingt. Wiesbaden: Springer

Lenz, Ulrich (2016): Coaching des Top-Managements in Veränderungsprozessen: Dilemma zwischen Kurzfrist-Optimierung und Nachhaltigkeit der Veränderung. In: Triebel, Claas / Heller, Jutta / Hauser, Bernhard et al. (Hg.): Qualität im Coaching. Berlin: Springer. S. 21-32

Malik, Fredmund (2019): Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt: Campus

May, Daniel / Schilling, Jan / Schyns, Birgit (2023): Destruktive Führung erkennen und verhindern. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 405-420

Mayring, Philipp (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13. Aufl. Weinheim: Beltz

Mayring, Philipp / Fenzl, Thomas (2019): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS. S. 691-706

Mennemann, Hugo / Dummann, Jorn (2016): Einführung in die Soziale Arbeit. Baden-Baden: Nomos

Merchel, Joachim (2019): Evaluation in der Sozialen Arbeit. 3. Aufl. München: Ernst Reinhardt



Meyer, Karin (2025): Diversität, Werte und Konflikte: Implikationen für Führung und Kollaboration. Berlin: Springer

Migge, Björn (2018): Handbuch Business-Coaching. 2. Aufl. Weinheim: Beltz

Molter, Haja / Nöcker, Karin (2021): Ausbildung „Systemische Beratung“: (Ein-) blick in die Zukunft. In: Erbring, Saskia / Fischer, Jörg (Hg.): Zukunft der Beratung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa. S. 150-164

Nerdinger, Friedemann W. (2019): Führung von Mitarbeitern. In: Nerdinger, Friedemann W. / Blickle, Gerhard / Schaper, Niclas et al. (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Aufl. Berlin: Springer. S. 96-118

Passmore, Jonathan / Liu, Qi / Tee, David et al. (2023): Diversity in the global coaching community: Exploring race, gender, identity and belonging. In: International Coaching Psychology Review. 18. Jg. (1). S. 73-89

Pischel, Sarah / Felfe, Jörg / Krick, Annika et al. (2023): Gesundheitsförderliche Führung diagnostizieren und umsetzen. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. 231-248

Piso, Brigitte / Nußbaumer-Streit, Barbara / Gartlehner, Gerald (2024): WHO-Leitlinie zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz. (German). In: Gesundheitswesen. 86. Jg. (3). S. 216-219

Proksch, Stephan (2014): Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer

Pundt, Alexander / Creon, Laura / Pundt, Franziska (2023): Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden und

schwierigen Führungssituationen. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 475-492

Pundt, Alexander / Venz, Laura (2023): Emotional intelligent führen – Emotionen im Führungsprozess erkennen, verstehen und steuern. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 505-516

Radatz, Sonja (2010): Einführung in das systemische Coaching. 4. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer

Rauen, Christopher (2021): Coaching-Prozesse. In: Rauen, Christopher (Hg.): Handbuch Coaching. 4. Aufl. Göttingen: Hogrefe. S. 521-548

Rödel, Stefanie / Krach, Susanne (2023): Professionelles Feedback als entscheidender Erfolgsfaktor in New Work. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 30. Jg. (2). S. 231-247

Rogers, Carl R. (1992): Die Kraft des Guten. Ein Appell zur Selbstverwirklichung. 14. Aufl. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch

Rosenberg, Marshall B. (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. 12. Aufl. Paderborn: Junfermann

Schermuly, Carsten C. / Graßmann, Carolin (2023): Erfolgreicher Einsatz von Coaching in der Führungskräfteentwicklung. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 203-216

Schlippe, Arist von / Schweitzer, Jochen (2019): Systemische Interventionen. 4. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Schreyögg, Georg / Geiger, Daniel (2024): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler

Schulz von Thun, Friedemann (2022): Miteinander reden: 4. Fragen und Antworten. 13. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Schyns, B. / Schilling, J. (2013): How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. In: The Leadership Quarterly. 24. Jg. (1). S. 138-158

Steinke, Ingo (2021): Qualität im Coaching. In: Rauen, Christopher (Hg.): Handbuch Coaching. 4. Aufl. Göttingen: Hogrefe. S. 217-244

Stoll, Michael / Zimmermann, Jannik / Möller, Heidi (2022): Coaching. In: Müller-Vorbrüggen, Michael (Hg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 571-590

Uluturk, Bulent / Yilmaz Altuntas, Elgiz / Hürmeriç, Pelin (2025): Authentic Leadership, Motivating Language, Psychological Empowerment, and Work Engagement: A Serial Mediation Model. In: International Journal of Business Communication. 62. Jg. (2). S. 402-431

Vogt, Catharina / van Quaquebeke, Niels (2023): Respektvolle Führung fördern und entwickeln. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 31-46

von Spiegel, Hiltrud (2021): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. 7. Aufl. München: Ernst Reinhardt

Walumbwa, Fred O. / Avolio, Bruce J. / Gardner, William L. et al. (2008): Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. In: Journal of Management. 34. Jg. (1). S. 89-126

Webers, Thomas (2016): Kompetenzen zur Steuerung des Coaching-Prozesses. In: Triebel, Claas / Heller, Jutta / Hauser, Bernhard et al. (Hg.): Qualität im Coaching. Berlin: Springer. S. 72-79

Weinberger, Sabine (2013): Klientenzentrierte Gesprächsführung. Lern- und Praxisanleitung für psychosoziale Berufe. 14. Aufl. Weinheim: Beltz Juventa


Wesche, Jenny Sarah / Fleig, Lena (2023): Authentic Leadership: Authentische Führung praktizieren und trainieren. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 3-15

Wolf, Gunther (2017): Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. 3. Aufl. Stuttgart: Haufe

## Weitere Quellen sowie Onlinequellen

Bundesagentur für Arbeit (2025): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt–Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Februar 2025. Online: [https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202502/arbeitsmarktberichte/monatsbericht-monatsbericht-d-0-202502-pdf.pdf?sessionId=3FC4C3283F848F2F04F0D27C746AE4D5?\\_blob=publicationFile&v=1](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202502/arbeitsmarktberichte/monatsbericht-monatsbericht-d-0-202502-pdf.pdf?sessionId=3FC4C3283F848F2F04F0D27C746AE4D5?_blob=publicationFile&v=1) (23.03.2025)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2022): Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Online: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der->

 bundesregierung.pdf?\_\_blob=publicationFile&v=8  
(23.03.2025)

Gallup (2023): State of the Global Workplace 2023 Report. The Voice of the World's Employees. Online: <https://t-j.ru/media/rabota-volk-doc-2.tnoup7j7e7mp.pdf> (23.08.2025)

International Coaching Federation (2020): 2020 ICF Global Coaching Study: Final Report. Lexington: ICF. Online: <https://coachingfederation.org/resources/research/global-coaching-study/> sowie <https://coachingfederation.org/resource/global-coaching-study-executive-summary-2020/> (20.04.2025)

International Coaching Federation (2023): Global Coaching Study. 2023 Executive Summary. Online: [https://coachingfederation.org/app/uploads/2023/04/2023ICFGlobalCoachingStudy\\_ExecutiveSummary.pdf](https://coachingfederation.org/app/uploads/2023/04/2023ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf) (20.04.2025)

Sinek, Simon (2016): Most Leaders Don't Even Know the Game They're In. Full keynote from John C. Maxwell's Live2Lead event in Atlanta, Georgia, October 7, 2016. Online: <https://www.youtube.com/watch?v=RyTQ5-SQYTo&t=1646s> (29.04.2025)

## Über den Autor

Schon im ersten Semester des Bachelorstudiums (B.A. Soziale Arbeit, FH Münster) weckte ein Seminar zum Thema „Coaching“ die Neugier von Patrick Felkl, inwiefern sich zwischenmenschliche Interaktionen und persönliche Entwicklung mithilfe psycho-sozialer Methodik positiv beeinflussen lassen: Begeistert von den Inhalten wuchs das Interesse an diesem Handlungsbereich und sollte sich von da an wie ein roter Faden durch sein Studium und Berufsleben ziehen. Bisher in der Erwachsenenbildung tätig, schlägt der absolvierte M.A. Beratung Mediation Coaching (FH Münster) eine weitere fachliche Brücke für seine berufliche Zukunft, da er neben der Individualität in der Beratung die Dynamik zwischenmenschlicher Beziehungen, die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt und die Vielfalt der psycho-sozialen Lebensaufgaben als besonders spannend empfindet, wählte er auch seine Masterthesis entsprechend und möchte sich zukünftig noch stärker in diese Richtung beruflich sowie fachlich orientieren.



## IMPRESSUM

### Herausgeber

BVPPT e.V.

Berufsverband für Beratung, Pädagogik & Psychotherapie

German Association for Counseling, Education & Psychotherapy

\* Die Vertretung der Counselor in Europa \*

Gründungsmitglied der DGfB

Deutsche Gesellschaft für Beratung

German Association for Counseling

Mitglied im nfb/Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

### Der Vorstand

Angela Keil, Lea Gentemann, Kirsten Böttger, Alina Esch, Annette Hohmann

Web: [bvppt.org](http://bvppt.org)

E-Mail: [kontakt@bvppt.org](mailto:kontakt@bvppt.org)

E-Mail: [redaktion@counselingimpulse.org](mailto:redaktion@counselingimpulse.org)

Redaktion (Vi.S.d.P)

Prof. Dr. Laura Best

Mitherausgeberin und Redaktionsleitung der Counseling Impulse

### Erscheinungsweise

1-2 mal jährlich

### Mediadaten und Anzeigenschaltung

[redaktion@counselingimpulse.org](mailto:redaktion@counselingimpulse.org)

Telefon: +49 2403 / 839059

### Einsenden von Manuskripten

Das Copyright liegt - soweit nicht anders angegeben - bei den Autoren. Namentlich gekennzeichnete Beiträge verantworten die Autoren. Kürzungen und redaktionelle Änderungen durch die Redaktion sind möglich.

Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen übernimmt die Redaktion keine Verantwortung für Manuskripte, Fotos etc.