

Fachbereich Sozialwesen
Masterstudiengang Beratung Mediation Coaching
Sommersemester 2025
Modul: Masterarbeit
Erstprüfer: Prof. Dr. phil. Manuel Tusch
Zweitprüfer: Prof. Dr. jur. Dirk Waschull

Masterarbeit

„C.A.R.E. For Your People“

Ein Coaching-Programm zur Förderung beziehungsorientierter
sowie authentischer Führungskompetenzen

Patrick Felkl

5. Fachsemester M.A. Beratung Mediation Coaching
Matrikelnummer: 932436
Admiral-Spee-Str. 14, 48145 Münster
pf032994@fh-muenster.de

14.07.2025

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis	4
1 Einleitung.....	5
1.1 Forschungsfrage und Zielsetzung	6
1.2 Aufbau der Arbeit	7
2 Theoretischer Hintergrund: Führung und Beziehungen	8
2.1 Führung im Wandel – von historischen Ansätzen zur modernen Führung.....	9
2.2 Führung als Beziehungsaufgabe	11
2.2.1 Relevanz von Mitarbeiter:innenbindung in der modernen Arbeitswelt.....	12
2.2.2 Mentale Gesundheit und psychologische Sicherheit.....	13
2.2.3 Destruktive Führung – Beziehung als Ausgangs- und Wendepunkt.....	16
2.3 Führungskraft in coachender Rolle.....	19
2.3.1 Authentische Führung.....	22
2.3.2 Coaching als Entwicklungsinstrument für Führungskräfte.....	24
2.3.3 C.A.R.E.-Coaching	26
2.4 Zwischenfazit.....	27
3 Empirischer Teil: Projektvorstellung und Evaluation	28
3.1 Zielsetzung.....	29
3.1.1 Relevante Bedingungen für die Zielentwicklung.....	29
3.1.2 Wirkungs- und Handlungsziele.....	30
3.2 Planung	32
3.3 Methodik der Evaluation.....	35
3.3.1 Pretest bedingte Anpassungen	37
3.3.2 Spezifizierung der Auswertung.....	38
3.4 Evaluation: Ergebnisse und Diskussion.....	40
3.4.1 Akquise und Stichprobe.....	40
3.4.2 Einzelfallanalysen	41
3.4.3 Themenzentrierte und fallübergreifende Auswertung	49
3.4.4 Ergebnisse	53
3.4.5 Reflexion der Projektplanung und des Evaluationsverlaufs	55
4 Fazit und Ausblick.....	58
4.1 Beantwortung der Forschungsfrage	58
4.2 Implikationen für die Praxis und Ausblick für mögliche Forschungsansätze.....	61
4.3 Abschluss	63

Literaturverzeichnis	64
Anhang.....	75
Anhang 1 Zielindikatoren, Handlungsschritte und -Regeln.....	75
Anhang 1.1 Entwicklung konkreter Beziehungskompetenzen	75
Anhang 1.2 Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungsgestaltung	76
Anhang 1.3 Stärkung und Weiterentwicklung von Ressourcen.....	77
Anhang 1.4 Förderung authentischer Führung	78
Anhang 2 Interview-Transkripte	80
Anhang 2.1 Interview 1.....	81
Anhang 2.2 Interview 2.....	95
Anhang 2.3 Interview 3.....	105
Anhang 2.4 Interview 4.....	118
Anhang 2.5 Interview 5.....	139
Anhang 2.6 Interviewleitfaden.....	152
Anhang 3 Fragebogen & Conceptboards	153
Anhang 3.1 Fragebogen & Conceptboard 1.....	153
Anhang 3.2 Fragebogen & Conceptboard 2.....	158
Anhang 3.3 Fragebogen & Conceptboard 3.....	163
Anhang 3.4 Fragebogen & Conceptboard 4.....	169
Anhang 3.5 Fragebogen & Conceptboard 5.....	174
Anhang 4 Datenauswertung.....	179
Anhang 4.1 Auswertung der Stichprobe	179
Anhang 4.2 Gesammelte Auswertung der Fragebogen (Teil 1 und Teil 2)	179
Anhang 4.3 Auswertung Interview 1	185
Anhang 4.4 Auswertung Interview 2	192
Anhang 4.5 Auswertung Interview 3	197
Anhang 4.6 Auswertung Interview 4	204
Anhang 4.7 Auswertung Interview 5	211
Anhang 5 Projektmaterialien	216
Anhang 5.1 Flyer	216
Anhang 5.2 Textentwurf – Mail.....	217
Anhang 5.3 Vertrag.....	218
Anhang 5.4 Fragebogen	222
Anhang 5.5 Zeitpläne.....	227
Anhang 6 Methodensammlung	228
KI-Hilfsmittelverwendung	234

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Emotionen im Führungsprozess (Pundt/Venz 2023, S. 510).....	22
Abbildung 2: Kurzinformationen der teilnehmenden Personen.....	41
Abbildung 3: Anzahl erreichter Indikatoren	54

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMC	Beratung Mediation Coaching (Masterstudiengang)
C1	Coachee 1 (für C2-C5 identisch)
ebd.	ebenda
et al.	et alii (lat.): und andere
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hervorh. i. O.	Hervorhebung im Original
ICF	International Coaching Federation
Jg.	Jahrgang
Nr.	Nummer
m	männlich
S.	Seite
s.	siehe
vgl.	vergleiche
w	weiblich
WHO	World Health Organization (eng.): Weltgesundheitsorganisation

Diese Arbeit orientiert stilistisch an dem „Leitfaden für das Verfassen wissenschaftlicher Arbeiten“ der FH Münster (Fachbereich Sozialwesen), Stand Oktober 2024. Im Literaturverzeichnis sind Onlinequellen von den anderen getrennt gelistet.

1 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 2023b, 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), wie später in dieser Arbeit analysiert wird. Auch die mentale Gesundheit sowie psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden können betroffen sein (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. Sinek¹ (2016) fasst es wie folgt zusammen: „Empathy is being concerned about the human-being, not just their output. And we have to practice empathy.” (Sinek 2016, 08:16-08:25)

1.1 Forschungsfrage und Zielsetzung

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 die vorliegende Arbeit darauf ab, genau an dieser Diskrepanz anzusetzen und Handlungsempfehlungen zu entwerfen, der Führungskräfte darin unterstützt, 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. Spiegel 2021, S. 105 f.). Vor diesem Hintergrund widmet sich die vorliegende Arbeit der folgenden zentralen Forschungsfrage:

Inwiefern lassen sich, durch ein gezielt beziehungsorientiertes Führungskräfte-coaching, die Fähigkeiten von Führungskräften zur Gestaltung von authentischen sowie positiven Beziehungen zwischen ihnen und den Mitarbeitenden fördern?

Ziel der Arbeit ist 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. Die Grundlage des Coachingprojekts liefert die Ausarbeitung des Theorie- und Praxisprojekts „C.A.R.E. – Coaching for

¹ britisch-US-amerikanischer Autor und Unternehmensberater

Authentic Relationship Enhancement“², in dessen Konzeption die Zielsetzung, die auch Grundlage dieser Arbeit ist, bereits präzise ausgearbeitet wurde – dazu mehr in Kapitel 3. Um einen wissenschaftlichen Standard für die Erarbeitung des Projekts sicherzustellen, orientiert sich die vorliegende Arbeit an der Konzeptentwicklung nach Spiegel (2021), ergänzt durch die neun W's nach Graf/Spengler (2008). Da das Projekt nicht an eine Einrichtung gebunden ist, sondern die Durchführung durch mich als freien beziehungsweise selbstständigen Coach erfolgt, werden hierfür im speziellen die Projektplanung (vgl. Spiegel 2021, S. 109) sowie die dazu passenden Arbeitshilfen von Spiegel als Orientierung genutzt (vgl. Spiegel 2021, S. 215 ff.).

Inhaltlich fokussiert sich die Arbeit auf Führungskräfte, die hauptsächlich die Aufgabe der *Mitarbeiterführung* (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). Obgleich im Kontext der Fragestellung auch ein potenziell positiver Einfluss auf die der Führungskraft unterstellten Mitarbeitenden anzunehmen ist (vgl. Angerer/Gündel 2023, S. 332; Vogt/van Quaquebeke 2023, S. 35), erfolgt im Rahmen der vorliegenden Arbeit keine vertiefte empirische Untersuchung eines solchen Effekts, wie sie exemplarisch bei Doherty/Papworth (2024) zu finden ist, da der Forschungsschwerpunkt auf der Entwicklung von Beziehungskompetenzen der Führungskraft liegt.

1.2 Aufbau der Arbeit

Wie in Kapitel 1.1 beschrieben, fokussiert sich diese Arbeit auf die Beziehung zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden. Die Relevanz des Themas wird in Kapitel 2 detailliert dargelegt, indem der moderne Stand von Führung (s. Kapitel 2.1) sowie die Entwicklung dorthin erläutert wird. Mit dem modernen Fokus auf Beziehungsgestaltung zeigt das nachfolgende Kapitel 2.2 drei Argumente auf, aus welchem Grund Führung zur Beziehungsaufgabe wird. Es beinhaltet die Wichtigkeit von Mitarbeiter:innenbindung und *Mental Health* im Kontext Führung sowie die negativen Folgen von destruktiver Führung. In Zusammenhang mit moderner Führung wird dann (s. Kapitel 2.3) eine mögliche Lösung aufgezeigt, inwiefern Führung im Kontext von

² C.A.R.E. bildet das Akronym; zu Deutsch: „Coaching zur authentischen Beziehungsverbesserung“

Beziehung funktionieren kann: Dafür wird die Führungsrolle als eine Rolle mit coachenden Anteilen begriffen und anhand eines beispielhaften Führungsstils sowie Parallelen aus der professionellen (psychosozialen) Beratung beziehungsweise dem Coaching gezeigt, wie das Handeln von Führungskräften funktional gestaltet werden kann. Das Kapitel schließt damit, Coaching als Entwicklungsinstrument für Führungskräfte vorzustellen. Es wird aufgezeigt, wieso Coaching als Intervention in Frage kommt und welche Ansätze als Unterstützung gewählt wurden. Dabei sind alle Inhalte des Kapitels schwerpunktmäßig auf Beziehungsgestaltung fokussiert, um den Rahmen dieser Arbeit einzugrenzen. Ferner beinhaltet der praktische Teil (s. Kapitel 3) die Vorstellung des Coachingprojekts, welches die Forschungsgrundlage bildet. Das Projekt wird vorgestellt sowie die Planung und Zielsetzung erläutert. Neben der Beschreibung der Evaluation liegt das Hauptaugenmerk auf den Ergebnissen und der Diskussion der Inhalte, genauer der Prä-Post-Fragebogen sowie der qualitativen Interviews, die mit den gecoachten Führungskräften durchgeführt wurden. Aus diesen Erkenntnissen werden in Kapitel 4 Schlussfolgerungen gezogen, ein Ausblick gegeben sowie Implikationen für die Praxis abgeleitet.

2 Theoretischer Hintergrund: Führung und Beziehungen

Dieses Kapitel beleuchtet den theoretischen Hintergrund im Kontext der Forschungsfrage und erklärt, woraus sich der Bedarf beziehungsweise die Vorteile an einem beziehungsförderndem Führungskräftecoaching ableiten lassen. Zum einen zeigt das Kapitel auf, inwiefern sich Führung als Handlungsfeld entwickelt und welche Bedeutung der Fokus auf die Mitarbeitenden dazugewonnen hat. Gleichzeitig ist Führung ein komplexes sowie facettenreiches Thema und keine einteilige Aufgabe. Da für viele Führungsthemen allerdings schon hinreichend Hilfsangebote bestehen, wird in dieser Herleitung spezifisch der Beziehungsaspekt betont. Die Argumentation folgt dabei zuerst verschiedenen Vorteilen einer beziehungsorientierten Haltung, beschreibt Themen der Mitarbeiter:innenbindung sowie der psychologischen Sicherheit und welche Auswirkungen destruktive Führung hat sowie wie sie abgewendet werden kann. Als Lösungsansatz werden die Parallelen zum professionellen sozialen Kontext aufgezeigt und ein möglicher Führungsstil vorgestellt, durch den viele der positiven Aspekte ausgefüllt werden können. Abschließend wird erörtert, inwiefern Coaching bei den Herausforderungen – aber auch der Stärkung von bereits vorhandenen Ressourcen – auf

dem Weg zu einer beziehungsorientierten Führung unterstützen kann. Kapitel 2 schließt mit der Überleitung zu dem entwickelten Projekt, welches die Inhalte der Theorie in der Praxis erprobt und nachfolgend evaluiert, um weitere Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten.

2.1 Führung im Wandel – von historischen Ansätzen zur modernen Führung

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. Dazu zählen unter anderem die Tendenz, kontinuierliche Veränderungsprozesse und Innovation anzustreben, der demografische Wandel, durch den unter anderem altersgemischte Teams, Generationskonflikte und Fachkräfteengpässe entstehen sowie der Anstieg von psychischen Gesundheitsrisiken. Sie entstehen durch das Zusammenspiel aus einer Zunahme von Intensität, Individualisierung, Wettbewerbsdruck und Deregulierung am Arbeitsplatz (vgl. Felfe/Elprana 2018, S. 221; Dörr et al. 2023, S. 186; Bilinska/Wegge 2023, S. 344; Jungmann/Wegge 2023, S. 331 f.). Zu diesem Komplex an Aufgaben kommen diverse strukturelle Variablen, verschiedene Bedürfnisse sowie Organisationskulturen hinzu, die die Komplexität der Aufgaben weiter erhöhen, aber ebenfalls zu berücksichtigen sind (vgl. Balz/Heisig 2022, S. 194; Raeder 2010, S. 90), wobei die Einflussmöglichkeiten und der Führungsspielraum je nach Organisationsstruktur verschieden begrenzt sein kann (vgl. Felfe/Elprana 2018, S. 222).

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.): Noch im frühen 20. Jahrhundert entstanden vor dem Hintergrund von Massenproduktionen und Fabrikarbeiten die typischen Managementaufgaben des Organisierens, Planens, Entscheidens und des Ausübens von Kontrolle (vgl. Frehner 2023, S. 211). Zwar haben diese Aufgaben auch im 21. Jahrhundert noch Bestand (vgl. Malik 2019, S. 389 ff.; Felfe/Elprana 2018, S. 220), allerdings wurden die Menschen früher noch stärker als Stör-, Produktionsfaktoren oder Humanroboter angesehen, die prinzipiell faul sowie verantwortungslos seien und die es zu kontrollieren galt (vgl. Frehner 2023, S. 211 f.). Aus dieser Haltung heraus wurden beispielsweise Kontrollmechanismen wie die Zeiterfassung installiert und Mitarbeitenden

gleichzeitig Informationen vorenthalten, was zu fehlender Transparenz im Arbeitsprozess führte. Dies wurde versucht, vordergründig mit monetären Anreizen auszugleichen (vgl. Frehner 2023, S. 212).

Erst zum Ende des 20. Jahrhunderts hin entstanden die modernen organisationstheoretischen Ansätze wie beispielsweise der *Human-Ressourcen-Ansatz* oder *systemtheoretische Ansatz*, die die Menschen mitsamt ihrer Bedürfnisse sowie die Beziehungen innerhalb der Unternehmen und Teams mehr in den Fokus rückten (vgl. Schreyögg/Geiger 2024, S. 440 ff.). Vorreiter dafür waren in den 1930er-Jahren Roethlisberger & Dickson (1939) mit den Hawthorne-Experimenten, die wiederum den aus der Betriebswirtschaftslehre bekannten *Hawthorne-Effekt* begründeten, der aufzeigt, dass menschliche Arbeitsleistung ganz wesentlich auch von sozialen Faktoren mitgeprägt war. Arbeit war folglich nicht mehr nur wirtschaftlich zu betrachten, sondern das Wohlbefinden und die Würde der Mitarbeitenden, gesundheitliche Themen und eine ganzheitliche Perspektive wurden relevant (vgl. Frehner 2023, S. 263 f.; Rudow 2011, S. 208 ff.). Auch ist die um die 1970er-Jahre entstandene *Leader-Member Exchange Theory* (LMX) zu erwähnen, die sich gesondert auf die Qualität der Beziehungen, zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitenden als zentralen Punkt von Führung bezieht: In ihr wird die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden als bilateral angesehen und durch den Grad des Austauschs, des Einflusses, der Unterstützung sowie des Vertrauens geprägt, wodurch jede Führungskraft-Mitglied-Beziehung aufgrund der unterschiedlichen Rollen sowie Persönlichkeiten der Belegschaft einzigartig wird (vgl. Aljohani 2024, S. 725).

Aus den verschiedenen Strömungen ergeben sich eine Vielzahl an modernen Führungsstilen und -arten: Wurde zwischen den 30er- und 50er-Jahren grundlegend zwischen autoritären, laissez-fairen oder demokratischen Führungsstilen sowie der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung unterschieden (vgl. Felfe/Elprana 2018, S. 223), ist nun die klassische hierarchische Führung durch Führungsstile wie die *Servant Leadership*, *Authentic Leadership* oder *Empowering Leadership* abgelöst, die eine menschen- und zukunftsgerichtete Arbeitsumgebung fokussieren (vgl. Frehner 2023, S. 282 ff.). An die Stelle von Unterweisungen und Ansprachen treten 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.).

Diese Darstellung umreißt die Komplexität und Vielseitigkeit von Führung im Unternehmenskontext, wobei sie die Aufgabe mit dem stärksten Einflussfaktor auf das Verhalten der Mitarbeitenden in einer Organisation ist (vgl. Nerdinger 2019, S. 97). Für den Arbeitsalltag bedeutet das, dass eine Führungskraft zwischen vielen verschiedenen Verpflichtungen zu navigieren hat: So listet beispielhaft Malik (2019) in seinem aktuellen Führungsmodell auf, dass Führungskräfte für fünf zentrale Aufgaben verantwortlich sind: Sie müssen für Ziele und Visionen sorgen, organisieren, entscheiden und kontrollieren sowie Mitarbeitenden fördern und ihnen helfen, sich weiterzuentwickeln. Dabei ist die Kommunikation sowie die Verantwortung der Führungskraft zentral, wobei die Führungskraft auf verschiedenen Unternehmensebenen 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.). So lässt eine hoch sach- aber gar nicht mitarbeiterorientierte Führungskraft dabei ein druckvolles, wenig empathisches Verhalten erwarten, während der gegenteilige Führungstyp Gefahr läuft, eine karitative Wohlfühlatmosphäre zu kreieren und die Zielerreichung zu vernachlässigen. Inwiefern sich die Führungskraft also hauptsächlich der Sache beziehungsweise der Zielerreichung verpflichtet, primär beziehungsorientiert handelt oder beides vereint, „gehört bis heute zu den wichtigsten Kriterien eines berufsbezogenen Persönlichkeitsprofils einer [...] Führungskraft“ (Frehner 2023, S. 278) und wird im nächsten Kapitel fokussierter erörtert.

2.2 Führung als Beziehungsaufgabe

Wie in Kapitel 2.1 erläutert, ist in der modernen Arbeitswelt Führung mehr als die Steuerung von Prozessen – sie ist zunehmend auch eine Beziehungsaufgabe. Dieses Kapitel beleuchtet drei Gründe, warum der Blick auf Beziehungen lohnend ist, und erläutert dafür, wieso es aufgrund des wirtschaftlichen Drucks wichtig ist, Mitarbeiter:innen langfristig zu binden. Zudem widmet sich das Kapitel der Frage nach der Relevanz von psychologischer Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. Andererseits

beschreibt es die Folgen von destruktiver Führung, wie sie entstehen aber auch abgewendet werden können.

2.2.1 Relevanz von Mitarbeiter:innenbindung in der modernen Arbeitswelt

Angefangen bei den Trends des Arbeitsmarktes, zeigt ein aktueller Bericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt der Bundesagentur für Arbeit (2025) unter anderem auf, dass die realisierte Arbeitskräftenachfrage stagniert, beziehungsweise leicht rückläufig ist, es 10 % weniger gemeldete Arbeitsstellen als im Vorjahr gibt, die Ausbildungstellenmeldungen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um etwa fünf Prozent zurückgegangen, circa 70.000 Ausbildungsstellen offen und 50 % der abgemeldeten Arbeitsstellen durchschnittlich 162 Tage (zehn Tage mehr als im Vorjahreszeitraum) vakant sind (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2025, S. 7 ff.). „Die hohe Vakanzzeit spiegelt die Schwierigkeiten vieler Betriebe wider, trotz gestiegener Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung zeitnah passende Arbeits- und Fachkräfte zu finden“ (Bundesagentur für Arbeit 2025, S. 11), was nicht auf einen allgemeinen Arbeitskräfte- oder Fachkräftemangel, sondern auf Engpässe von Fachpersonal in Pflegeberufen, im Handwerk sowie in erzieherischen Berufsgruppen zurückzuführen ist (vgl. ebd.).

Vor dem Hintergrund dieser Datenlage sollte es Ziel eines jeden Unternehmens sein, die daraus resultierenden Opportunitätskosten³ so gering wie möglich zu halten, die Wettbewerbs- sowie Konkurrenzfähigkeit zu sichern und Wert auf eine gute Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu legen (vgl. Wolf 2017, S. 17). Dabei sind vor allem die Führungskräfte gefordert, da sie einen maßgeblichen Einfluss auf ihr Arbeitsfeld und das Klima haben (vgl. Angerer/Gündel 2023, S. 338). Auch in der Fachkräftestrategie der Bundesregierung von 2022 wurde betont, dass eine strategische Personalarbeit entscheidend und eine gute Personalarbeit ein wichtiger Hebel für die Fachkräftesicherung sei (vgl. BMAS 2022, S. 22). Mit dem Blick auf die Mitarbeiterbindung zeigte 2012 eine Studie, dass ein gutes Betriebsklima, neben einer guten Bezahlung (77 %), von 93 % der befragten Unternehmen als relevant angesehen wird (vgl. Bollessen 2014, S. 46), wobei die Relevanz durch einen aktuelleren Forschungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2021, S. 10) untermauert wird. Auch der *State of the Global Workplace: 2023 Gallup-Report* zeigt auf, dass die

³ Diese Kosten wurden beispielhaft in einer Konfliktkostenstudie der KMPG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft genauer dargelegt, so auch die Kategorie „Mitarbeiterfluktuation: Personalsuche“ (KPMG 2009, S. 30 ff.).

Themen „engagement“ und „culture“ für 41 % der Menschen, die in einem Unternehmen kündigen wollen, vorrangig sind und sie sich mehr Nähe, Offenheit und Erreichbarkeit ihrer Vorgesetzten wünschen (vgl. Gallup 2023, S. 9 ff.). Der Bericht aus dem Jahr 2024 zeigt ferner, dass wenn Managerinnen und Manager sich engagiert zeigen, vor allem durch regelmäßiges, ehrliches Feedback, Zuverlässigkeit und eine Beziehung basierend auf Respekt, Positivität und echtem Interesse führen, es wahrscheinlicher ist, dass auch das Engagement und die Produktivität der Belegschaft ansteigt (vgl. Gallup 2024, S. 19).

Neben der Bindung von Mitarbeitenden ist in den letzten Jahren auch das Thema der mentalen Gesundheit sowie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz wichtiger geworden und ergibt ein weiteres Argument für den Fokus auf die Beziehungsarbeit zwischen Führungskraft und Belegschaft, wie das fortfolgende Kapitel zeigt.

2.2.2 Mentale Gesundheit und psychologische Sicherheit

Das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ist nicht selten von Spannungen geprägt, gerade dann, wenn Unternehmen mit der Ausschöpfung von Kostensenkungspotenzialen die Überforderung der Belegschaft – mit all seinen Folgen – in Kauf nehmen (vgl. Bendixen-Danowski 2025, S. 16 f.) und die mentale Gesundheit vernachlässigen: *Mentale beziehungsweise psychische Gesundheit* „umfasst einen Zustand psychischen Wohlbefindens, der es Menschen ermöglicht, die Herausforderungen des täglichen Lebens zu meistern, sich ihrer Fähigkeiten bewusst zu sein, zu lernen und zu arbeiten und einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten.“ (Piso et al. 2024, S. 217)

In der modernen, komplexeren und dynamischen Arbeitswelt gelten die mentale Gesundheit und psychologische Sicherheit zunehmende als zentrale Bedingungen für nachhaltige Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit am Arbeitsplatz (vgl. Goller/Laufer 2023, S. 4; Khalid et al. 2024, S. 314). Das ist nicht nur der Fall, weil die Häufigkeit von psychischen Erkrankungen sowie die damit verbundenen Kosten jährlich weiter ansteigen (vgl. Piso et al. 2024, S. 217; Khalid et al. 2024, S. 312; Harvey et al. 2014, S. 9), sondern auch weil als Folge ein persönlicher innerer Rückzug, deutlich erhöhte Arbeitsunfähigkeitstage sowie innere Kündigungen entscheidenden Einfluss auf die Funktionalität von Unternehmen haben (vgl. Angerer/Gündel 2023, S. 336). Um ein Beispiel zu nennen, zeigen Analysen, dass es bis zu 384 zusätzlichen

Arbeitsunfähigkeitstagen pro 100 Beschäftigte bei depressiven Episoden kommen kann, die durch erhöhten Arbeitsstress hervorgerufen wurden (vgl. Angerer/Gündel 2023, S. 330). Stehen Mitarbeitende unter chronischem Stress, können eine Vielzahl an (kardiovaskulären) Erkrankungen, Schmerzsymptome oder Depressionen entstehen (vgl. Angerer/Gündel 2023, S. 327; Grünenwald et al. 2023, S. 262). Da schlechte Teambeziehungen und zwischenmenschliche Konflikte signifikant negativ mit der Arbeitszufriedenheit und Leistung korrelieren (vgl. Dreu/Weingart 2003, S. 746), steht die mentale Gesundheit ebenfalls in direktem Zusammenhang mit der erlebten Qualität der Arbeitsbeziehungen, also auch dem vorherrschenden oder fehlenden Führungsverhalten (vgl. Balz/Heisig 2022, S. 194) – und bedingt arbeitsbezogenen Stress und das Risiko für Burnout (vgl. Pischel et al. 2023, S. 233). So wurde herausgestellt, dass Mitarbeitende das Führungsverhalten als eine von drei Hauptursachen für psychische Fehlbeanspruchung benannten (vgl. Saupe/Korek 2023, S. 250 f.). Auch inkonsistentem Führungsverhalten kann für Beschäftigte psychisch belastend wirken, da die Verlässlichkeit und psychologische Sicherheit darunter leidet (vgl. Klebe et al. 2023, S. 280).

Diese Gründe zeigen, dass die Gesundheit der Mitarbeitenden auch Teil der Führungsaufgabe ist (vgl. Rudow 2011, S. 208 ff.). Ziel einer Führungsperson sollte sein, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Vertrauen, Offenheit und emotionale Stabilität vorherrschen können (vgl. Riedel-Heller et al. 2013, S. 833). Dieser Umstand wird unter dem Begriff der *psychologischen Sicherheit* gefasst und meint die subjektive Überzeugung, in einem sozialen Kontext keine negativen Konsequenzen für das Einbringen von Gedanken, Fragen und Fehlern befürchten zu müssen – vor allem in Interaktionen mit der Führungsperson (vgl. Khalid et al. 2024, S. 336; Goller/Laufer 2023, S. 3; Bachmann/Quispe Bravo 2021, S. 321). Psychologische Sicherheit entsteht dabei nicht zufällig, sondern ist Ergebnis eines bewusst gestalteten Umgangs: Es handelt sich dabei um das Ergebnis einer Organisationskultur bei dem sich die einzelnen Mitarbeitenden wertgeschätzt und von den Führungskräften im Bemühen um die seelische Gesundheit gesehen fühlen (vgl. Angerer/Gündel 2023, S. 334 f.). Sie fußt folglich auf der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen, wobei deren Treiber im besten Fall aus einem Zusammenschluss aus Kooperation, der Inanspruchnahme von Hilfe und Vertrauen geformt ist (vgl. Bachmann/Quispe Bravo 2021, S. 323; Goller/Laufer 2023, S. 18). Beziehungskonflikte sind dabei im Kern selten Konflikte bezüglich einer gemeinsamen Aufgabe, viel eher drehen sie sich um unterschiedliche

Persönlichkeiten oder Werte (vgl. Meyer 2025, S. 4), was einen Hinweis darauf gibt, dass sich Führungskräfte für ein gelingendes Miteinander mit der eigenen Haltung auseinandersetzen sollten. Konkret bedeutet es folgendes:

Die Art und Weise, wie Führungskräfte Beziehungen gestalten, wird nicht nur individuell bewertet, sondern beeinflusst auch das soziale Umfeld (vgl. Renoldner et al. 2017, S. 14 f.). So listen Goller/Laufer (2023, S. 40) als die zwei Gründe für einen Zusammenhang zwischen unterstützendem Führungsverhalten und psychologischer Sicherheit: Zum einen die Theorie des sozialen Lernens nach Bandura (1977), die beschreibt, dass Menschen durch Imitation sozialen Situationen lernen und entsprechendes Verhalten auch weitergeben, somit trägt die Führungskraft hier eine Vorbildfunktion (vgl. Pischel et al. 2023, S. 234; Saupe/Korek 2023, S. 251 f.). Zum anderen das Lernen als sozialer Austauschprozess: Aus der Perspektive des sozialen Austauschs basiert Beziehungsgestaltung auf einer wechselseitigen Kosten-Nutzen-Abwägung: Je höher der wahrgenommene Nutzen – etwa durch Vertrauen und Unterstützung –, desto positiver wird die Beziehung erlebt (vgl. Piontkowski 2011, S. 4). Gleichzeitig verstärkt sich durch die Reziprozitätsnorm⁴ der kooperative Austausch, wodurch langfristig stabile und wertschätzende Kooperationsbeziehungen entstehen können (vgl. Ortmann 2023, S. 105 ff.; Piontkowski 2011, S. 83). Sprich, auch ein *serviceorientiertes* Verhalten der Führungskraft führt dazu, dass Mitarbeitende einerseits der Führungsperson Respekt zollen und andererseits dieses Verhalten auch ins Team zurückgeben (vgl. Pircher Verdorfer 2019, S. 127 ff.). Tools zur Stärkung von psychologischer Sicherheit bedürfen einer anfänglichen Standortanalyse, um herauszufinden, an welchem Punkt sich die Person, das Team oder die Kultur befindet und darauffolgend das Einüben von Kommunikation aufbauend auf Vertrauen, Wertschätzung, Verletzlichkeit sowie einer konstruktiven Auseinandersetzung mit den Themen: Das heißt im Detail offene Fragen zu stellen, „ja-und“ anstatt „ja-aber-Formulierungen“ zu nutzen, wertschätzendes sowie funktionales Feedback für die Mitarbeitenden ernst zu nehmen, Unsicherheiten und Schwächen zu thematisieren oder Erwartungen klar zu äußern (vgl. Goller/Laufer 2023, S. 23 ff.).

Positive Effekte eines psychologisch sicheren Settings sind dann unter anderem kontinuierliches Lernen, Experimente, hohes Engagement, Förderung von Innovation und konstruktive Konfliktlösung (vgl. Goller/Laufer 2023, S. 18 ff.). Folglich werden so

⁴ Reziprozität wird in der Soziologie als soziale Norm verstanden, welche die Stabilität in sozialen Systemen sichert (vgl. Ortmann 2023, S. 115).

Hürden abgebaut, Probleme weniger verschwiegen und die Führungskraft bei schwierigen Themen miteinbezogen, was wiederum dem Austausch und dem Arbeitsklima zugutekommt (vgl. Bilek/Gündel 2023, S. 997; Knoll 2023a, S. 435). Erst wenn psychologische Sicherheit hergestellt ist, wird beispielsweise die Politik der offenen Tür auch wirklich in Anspruch genommen und informeller Austausch (auch über psychische Probleme) findet statt (vgl. Knoll 2023a, S. 439; Pischel et al. 2023, S. 236). Dabei können Interventionen individuell sowie in Teams stattfinden (vgl. Bilek/Gündel 2023, S. 996).

Dazu kommt, dass innerhalb der *gesundheitsförderlichen Führung* – neben der Sorge um die Mitarbeitenden – auch die Gesundheit der Führungskraft im Fokus steht (Pischel et al. 2023, S. 235), denn für die Führungskraft selbst ist es genau so wichtig, dass sie emotional sowie psychologisch gesund ist, gerade weil Führungskräfte eher „stressed, angry, sad and lonely“ (Gallup 2024, S. 18) sind als Personen ohne Führungsverantwortung. Mit Achtsamkeit, gezielter Selbstfürsorge sowie einem psychologisch sicheren Setting wird der Teamaustausch zu einem Geben und Nehmen, bei dem auch die Führungskraft präventiv besser dafür sorgen kann, negative Einflüsse zu vermeiden (vgl. Balz/Heisig 2022, S. 198). Weniger Druck sorgt schlussendlich für einen klaren Kopf, mit dem sich Entscheidungen wiederum besser treffen lassen (vgl. Pischel et al. 2023, 233). Um als Führungskraft diesen Anforderungen gerecht zu werden, empfehlen die WHO-Leitlinien eine gezielte Schulung von Führungskräften zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz (vgl. Piso et al. 2024, S. 218), wofür sich unter anderem Coaching als Format anbietet (s. Kapitel 2.4).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Priorisierung mentaler Gesundheit sowie psychologischer Sicherheit nicht nur nettes Beiwerk sondern ein strategisches Investment ist, welches erhebliche Renditen in Form gesteigerter Produktivität, Engagement und weniger Krankheitstagen sowie Fluktuation zur Folge haben (Khalid et al. 2024, S. 336). Nimmt die Belastung aber nicht ab, sondern aufgrund von Überforderung der Führungskraft zu, können sich daraus destruktive Muster bilden. Die Entstehung, Folgen und Abwendung ebendieser wird im nachfolgenden Kapitel erläutert.

2.2.3 Destruktive Führung – Beziehung als Ausgangs- und Wendepunkt

Die Stressoren für Führungskräfte sind vielfältig: Verantwortung, Entscheidungsdruck sowie stetige Veränderung (vgl. Bachmann/Quispe Bravo 2021, S. 320). Dazu

kommen die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt wie die Fachkräfteengpässe, der demografische Wandel mitsamt der Generationsthematiken und der steigenden psychischen Belastungen (s. Kapitel 2.1 und 2.2). Nicht selten fühlen sich Führungskräfte von einer Fülle an Stressfaktoren beeinflusst und gleichzeitig damit allein gelassen (vgl. Pundt et al. 2023, S. 476). Führung ist – anders als ein Ausbildungsberuf oder Studium – oftmals nicht erlernt worden, sodass Überforderungssituationen in der Ausübung der Rolle schnell entstehen können (vgl. Dortmann 2018, S. 2). Böning (2016) konstatiert: „Die unterschiedlichen Aufgaben, Rollen und Handlungsbereiche mit ihren unterschiedlichen emotionalen Folgen werden wechselseitig oft nicht hinreichend verstanden.“ (Böning 2016, S. 15) Fehlt dann ein Ausgleich auf oder neben der Arbeit, können Überforderungen sowie Belastung weiter ansteigen (vgl. Pischel et al. 2023, S. 233), Frust, Scham und Angst das Gefühl verstärken (vgl. Rödel/Krach 2023, S. 236; Böning 2016, S. 15) und ein destruktiver Führungsstil die Folge sein:

Destruktive Führung beschreibt ein Verhalten von Führungskräften, das Mitarbeitende systematisch oder wiederholt abwertet, verunsichert oder psychisch belastet (vgl. May et al. 2023, S. 407). Sie kann offen aggressiv auftreten, etwa durch Anschreien oder Bloßstellen, Beleidigungen sowie Erniedrigungen, aber auch subtil verlaufen – zum Beispiel durch dauerhaftes Ignorieren, das Vorenthalten wichtiger Informationen oder das Erzeugen von chronischem Druck (vgl. May et al. 2023, S. 407 f.; Nerdinger 2019, S. 114). Auch kommt es vor, dass Führungskräfte ihren Ärger an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auslassen oder ihnen die eigenen Fehler zurechnen (vgl. May et al. 2023, S. 406), zumal der Ausdruck von Ärger für eine Leistungssteigerung nicht zu empfehlen ist (vgl. Pundt/Venz 2023, S. 509). Eine Meta-Analyse aus dem Jahr 2013 zeigt deutlich die negativen Auswirkungen auf die Zufriedenheit, Beziehungsqualität oder Effizienz (vgl. Schyns/Schilling 2013, S. 147), wobei zu betonen ist, dass negative Ereignisse einen deutlich stärkeren Einfluss auf Menschen haben als positive (vgl. Schmid 2022, S. 364 f.). In all diesen Erscheinungsformen zeigt als ein zentrales Merkmal eine gestörte oder vernachlässigte Beziehungsgestaltung.

Dabei ist jedoch ebenfalls wichtig zu betonen, dass destruktive Führung nicht nur mit der Führungskraft und ihrem Führungsverhalten an sich zu tun hat, sondern die Ursachen destruktiver Führung vielschichtiger sind beziehungsweise sein können (vgl. Thoroughgood et al. 2018, S. 627 ff.). Auf individueller Ebene spielen Unsicherheit sowie Unklarheit in der Führungsrolle, Überforderung oder mangelnde emotionale Selbstregulation eine Rolle (vgl. May et al. 2023, S. 409 ff.; Rudow 2011, S. 64 f.;

Nerdinger 2019, S. 114 f.). Auch biografische Prägungen oder fehlende beziehungsweise schlechte Vorbilder für gelingende Führung können solche Muster begünstigen (vgl. May et al. 2023, S. 409 f.). Sind die Führungskräfte zu stark beansprucht oder verunsichert, sodass ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen an die Person und den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen besteht, kann Stress entstehen und Affekthandlungen die Folge sein (vgl. Grünenwald et al. 2023, S. 262). Diese Führungskräfte laufen Gefahr, einerseits die Bedürfnisse der Belegschaft nicht mehr ausreichend zu beachten und andererseits Entscheidung nicht besonnen und überlegt sondern in Hektik und unter Druck zu treffen, was wiederum leichter zu Fehlentscheidungen führt und sich letztlich als Verhalten sogar auf die Mitarbeitenden übertragen kann (vgl. Pischel et al. 2023, S. 233). Leiden Führungskräfte dazu unter eigenen negativen Emotionen, führt ihr Handeln meist noch schneller zu destruktivem Führungsverhalten (vgl. Pundt/Venz 2023, S. 509).

Auf organisationaler Ebene wirken sich dabei unklare Erwartungen, ein hoher Leistungsdruck, mangelnde sowie destruktive Feedbackkultur oder eine fehlende Fehlerfreundlichkeit zusätzlich negativ aus (vgl. May et al. 2023, S. 410; Knoll 2023a, S. 438 ff.; Angerer/Gündel 2023, S. 330). Werden beispielhaft die blinden Flecken im Führungsverhalten übersehen und Feedback abgelehnt oder frühzeitig abgewertet, kann beispielweise die Ursache für einen vorliegenden Konflikt bereits von den Mitarbeitenden an die Führungskraft herangetragen, aber von der Führungskraft selbst übersehen worden sein (vgl. Weihrauch et al. 2018, S. 211; Rödel/Krach 2023, S. 233 ff.). Nicht selten werden heute noch Führungsaufgaben auf Kontrolle, Ergebnisse und Effizienz reduziert (vgl. Pelz 2016, S. 106) – während die Elemente von Beziehungsgestaltung in den Hintergrund treten. Die sich wiederholenden Folgen sind Demotivation und psychischer Belastung bis hin zu erhöhter Fluktuation und langfristigem Vertrauensverlust im Team (vgl. May et al. 2023, S. 406). Besonders gravierend ist der Verlust von psychologischer Sicherheit (s. Kapitel 2.2.2). Wenn diese Sicherheit (auch organisationsübergreifend) fehlt, ziehen sich Mitarbeitende emotional zurück und investieren weniger, Spannungen entstehen und kreative sowie kooperative (Lösungs-) Prozesse werden blockiert (vgl. Pundt et al. 2023, S. 481).

Was die Forschung allerdings auch zeigt: Destruktive Führungsmuster sind veränderbar. Der Schlüssel hierzu liegt unter anderem in einer Fairnesskultur, einer werteorientierten Haltung und der Beziehungsgestaltung selbst (vgl. May et al. 2023, S. 410 ff.). Über gezielte Beziehungsarbeit kann die Führungskraft lernen, ihr Verhalten zu

reflektieren und konstruktive zwischenmenschliche Dynamiken zu etablieren. Feedback durch das Team, Rollenklarheit, klare Kommunikation und die Bereitschaft zur Selbstreflexion sind hier zentrale Hebel (vgl. Angerer/Gündel 2023, S. 335; Knoll 2023a, S. 439; May et al. 2023, S. 413). In Coachingprozessen, durch Mentoring oder kollegiale Beratung kann ein Raum entstehen, in dem Führungskräfte ihre Wirkung auf andere besser verstehen und neue Handlungsmuster entwickeln können (vgl. May et al. 2023, S. 414).

Gerade in herausfordernden Führungssituationen bietet eine bewusste Auseinandersetzung mit der Situation die Möglichkeit, erste unkontrollierte Handlungsimpulse zu überwinden, in bewusste Beziehungsgestaltung zu investieren, Kontrolle durch Vertrauen zu ersetzen – und Führung wieder als zwischenmenschliche Aufgabe zu begreifen (vgl. Knoll 2023a, S. 441 f.; Pundt et al. 2023, S. 484 ff.; Wollsching-Strobel/Wollsching-Strobel 2020, S. 276 f.). Wichtiger als einen bestimmten Führungsstil zu pflegen ist es, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, durch die die Mitarbeitenden die Führungskraft als eine Unterstützung für Herausforderungen im Arbeitsalltag wahrnehmen (vgl. Morrison 2023, S. 99). Wie dies gelingen kann und welche Ansätze dafür hilfreich sein können, zeigt fortfolgend Kapitel 2.3.

2.3 Führungskraft in coachender Rolle

Da modernen Führungskräften, wie in Kapitel 2.1 erwähnt, auch eine coachende Rolle zuteilwird, lassen sich für ihr Handeln in Beziehungen Grundlagen aus der Sozialpädagogik sowie als Coach:in oder Berater:in für eine professionelle Beziehungsgestaltung und Kommunikation ableiten:

Grundlegend ist hervorzuheben, dass einer der wichtigsten Wirkfaktoren für Erfolge in Beratung oder Therapie die Qualität der (Arbeits-) Beziehung ist (vgl. Grawe 2005, S. 7 f.; Heller/Gallenmüller 2016, S. 3). Herausfordernd an dieser Art von Beziehungsgestaltung ist die Gleichzeitigkeit von Rollen- sowie persönlicher Beziehung und damit verbundenen diversen Beziehungsbedürfnisse (vgl. Best 2021, S. 188). Diese Bedürfnisse angemessen zu erfüllen ist wichtig, damit zum einen die Beziehung nicht leidet und zum anderen eine effektive und konstruktive Zielarbeit auf Basis dieser Beziehung entstehen kann. Dabei können kleine Kränkungen schon durch Beiläufigkeiten oder Unaufmerksamkeiten, wie das Annehmen eines Anrufs oder ein zu häufiger Blick auf die Uhr entstehen (vgl. Best 2021, S. 196 ff.), sodass der Prozesserfolg

weniger davon abhängt, was in diesem Prozess passiert, als wie dieser abläuft (vgl. Heller/Gallenmüller 2016, S. 3). Diese Aspekte unterstreichen, wie wichtig die Beziehung sowie die Beachtung der Bedürfnisse der Beteiligten für gemeinsame Arbeit ist. Die systemische Perspektive ergänzt diesen Ansatz, indem sie Führung in den Kontext eines dynamischen sozialen Systems stellt: Unternehmen und Teams sind durch Kommunikation und Interaktion mit ihrer Umwelt verbunden, wodurch die Qualität der Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden wiederum die gesamte Organisationskultur prägt (vgl. Grubendorfer 2023, S. 10 f.; Berning 2023, S. 23 ff.). Demnach übertragen Führungskräfte auch ihre Werte und Eigenschaften auf das Unternehmen und geben somit eine gewisse kulturelle Ausrichtung vor (vgl. Puppatz/Deller 2023, S. 66 f.). Solch eine Anpassung braucht Zeit und da viele Einzelheiten zusammenkommen braucht es ein ganzheitliches sowie ausdauerndes Vorgehen (vgl. Puppatz/Deller 2023, S. 68). Ferner zeigt die Systemik das Spannungsfeld auf, in dem sich jede Führungskraft befindet: Sie rangiert als Teil des sozialen Systems zwischen der beruflichen Rolle, der Organisation sowie dem Privatleben beziehungsweise der Privatperson und jedes Themenfeld – sowie der Zusammenschluss aus allen dreien – bringt eigene Dynamiken mit sich, die Entwicklungspotenziale bieten (vgl. Radatz 2010, S. 16 ff.).

Mit Blick auf die Beziehung betont Rogers (1992, S. 20) zudem, dass sich Menschen in (professionellen) Beziehungen wahrscheinlicher auf konstruktive Weise entfalten, je echter und kongruenter die beratende Person verhält – sich also hinter keiner professionellen Maske oder Fassade versteckt. Schulz von Thun (2022, S. 66) ergänzt dazu passend, dass Menschen gerade dann in unserer Sprache und Art als *stimmig* wahrgenommen werden, wenn wir in authentischer Übereinstimmung mit unserer Person sowie situationsentsprechend – also nicht verquer, uns selbst verleugnend oder überangepasst – handeln. Grundlage einer partnerschaftlichen sowie zielorientierten Kommunikation ist dabei neben Offenheit, Empathie und Wertschätzung der Gebrauch von aktivem Zuhören, Fragetechniken, Metakommunikation oder Feedback sowie die Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken des genutzten Kommunikationsstils (vgl. Felfe/Elprana 2018, S. 222) – Eigenschaften, die genauso Teil moderner Führungskompetenz sind. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht jede Führungskraft gleichermaßen investiert oder geübt mit diesen Eigenschaften ist, auch weil manche Menschen unter anderem über ein höheres Bindungsmotiv als andere verfügen. Doch auch hier zeigen sich positive Effekte, wenn Führungskräfte „weniger aus

der Sorge heraus handeln, gute Beziehungen durch eine offene und faire Austragung von Konflikten zu gefährden, sondern dass sie im Gegenteil couragiert einen offenen, empathischen und auch konstruktiv kritischen Beziehungsstil pflegen.“ (Dörr et al. 2023, S. 188) Diese Punkte verdeutlichen die Relevanz von Selbstreflexion in professionellen Kontexten, wieso Selbstreflexion in professionellen Rollen so wichtig ist, da die Führungskraft in der Lage sein muss zu verstehen, wie viel Beziehungsarbeit sie authentisch leisten kann und wo ihre Grenzen sind (s. Kapitel 2.2.2).

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, sie lässt auch 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.).

Auch spielt der Umgang mit Emotionen eine wichtige Rolle: Da Emotionen eine wichtige Rolle für menschliches Tun und Erleben spielen, ist dies auch für den professionellen Bereich relevant (vgl. Glasenapp 2021, S. 107). Auch Führung hat einen Einfluss auf die Emotionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Pundt/Venz 2023, S. 508) beziehungsweise kann es zu emotionalen Übertragungen kommen (vgl. Pundt/Venz 2023, S. 509). Damit stellt jede Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ein affektives Ereignis dar, was die Wichtigkeit erhöht, emotional intelligent führen zu können (vgl. Pundt/Venz 2023, S. 510). Abbildung 1 (S. 22) veranschaulicht, welche Aspekte für eine emotional intelligente Führung von Bedeutung sind. Es ist ein Zusammenschluss aus einer gezielten Selbst- und Fremdwahrnehmung, einem angemessenen Umgang mit Gefühlen und Bedürfnissen, einer mitteilenden Kommunikation, Empathie und der Fähigkeit zur Konfliktlösung, bevor Konflikte eskalieren (vgl. Pundt/Venz 2023, S. 510; Rudow 2011, S. 69 f.).

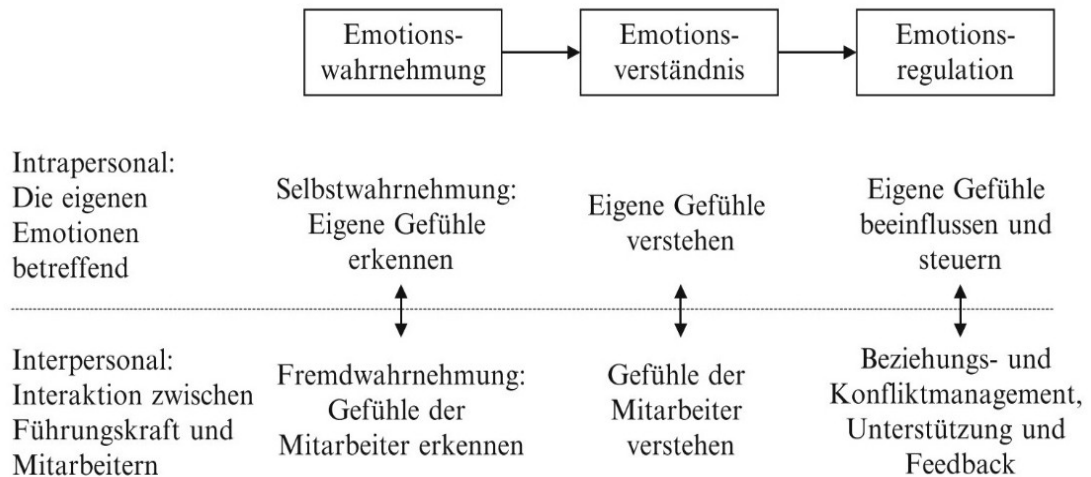


Abbildung 1: Emotionen im Führungsprozess (Pundt/Venz 2023, S. 510)

Die Fähigkeit eines Teams, jegliche Gefühle ausdrücken, zu kommunizieren und konstruktiv mit ihnen umgehen zu können, trägt zum einen zur Team-Resilienz bei, zum anderen festigt es die bestehenden Beziehungen, Stressoren können so besser bewältigt werden, wodurch das Team im Ergebnis leistungsfähig bleibt (vgl. Bilek/Gündel 2023, S. 997), was wiederum im Zusammenhang mit psychologischer Sicherheit steht (s. Kapitel 2.2.2).

Inhaltlich lässt sich schlussfolgern, wie wichtig es für die Führungskraft ist, langfristig und umfassend in Beziehungen zu investieren, um sich und die Arbeit optimalerweise in Richtung Kooperation auszurichten. Auch zeigt sich, inwiefern sich Transferleistungen aus den Grundprinzipien und Methoden der professionellen Beratungssettings für die Beziehung sowie Kommunikation ableiten lassen, die Führungskräfte wiederum in ihren Arbeitsalltag integrieren können. Ein Beispiel eines Führungsstils, der viele der Werte und Ansätze miteinander verbindet, wird im nächsten Kapitel vorgestellt.

2.3.1 Authentische Führung

Als einer der modernen Führungsstile, reiht sich der *authentische Führungsstil* in den derzeitigen Paradigmenwechsel ein und tendiert im Kern mehr in Richtung der Mitarbeiterorientierung 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 den Stil wie folgt:

“Specifically, we define authentic leadership as a pattern of leader behavior that draws upon

and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development.” (Walumbwa et al. 2008, S. 94)

Die Autoren stellen folglich heraus, dass diese Art der Führung vier wichtige Komponenten umfasst: eine gute Selbstkenntnis beziehungsweise Selbstreflexion, eine ausgeglichene Informationsverarbeitung, transparente Beziehungsgestaltung sowie moralische Werterhaltung (vgl. Walumbwa et al. 2008, S. 95). Das bedeutet konkret für den Arbeitsalltag, dass die Führungskraft ihre Werte, Stärken und Grenzen kennt, sowie ihre Wirkung auf andere. Dafür holt sie sich regelmäßiges Feedback ein, berücksichtigt Äußerungen und Informationen aus verschiedenen Quellen – auch solche, die ihrer Sichtweise möglicherweise widersprechen. Sie agiert transparent, ehrlich und bringt im Kontakt mit anderen ihre wirklichen Gedanken und Gefühle zum Ausdruck. Ferner hat die Führungskraft höhere moralische Prinzipien verinnerlicht und richtet ihr Handeln, auch gegenüber Widerstand, danach aus (vgl. Wesche/Fleig 2023, S. 4 f.; Franke-Bartholdt et al. 2018, S. 144; Frehner 2023, S. 285). Wichtige Attribute dafür sind unter anderem aktives Zuhören, Empathie, Überzeugungskraft sowie strategische Voraussicht (vgl. Nerdinger 2019, S. 111). Der Item-Wortlaut des „DIAF“⁵-Fragebogens gibt ebenfalls Aufschluss über die wichtigsten Eigenschaften eines authentischen Führungsstils (vgl. Reineboth et al. 2020, S. 205).

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.), eine ausgewogene Vertrauens-, Feedback- und Diskurskultur kann 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.). Eine mitfühlende Art der Begegnung im Arbeitskontext kann im Ergebnis auch bei schweren Umweltbedingungen die Stimmung im Team erhöhen, wobei Partizipation und ein informelles Miteinander dafür entscheidend sind (vgl. Bachmann/Quispe Bravo 2021, S. 332).

Durch die Rolle von Wertschätzung und zwischenmenschlicher Verbundenheit sowie

⁵ Deutsches Inventar Authentischer Führung

der Bedeutung von Authentizität in der Führung, fühlen sich die Mitarbeitenden in ihrer Verhaltensweisen seltener zurückgewiesen, sind wohlwollender, offener und lassen sich eher auf eine konstruktive Lösung bei Konflikten ein (vgl. Bachmann/Quispe Bravo 2021, S. 321; Goller/Laufer 2023, S. 16). Zudem verringert eine vertrauensvolle Beziehung das Verschweigen kritischer Themen (vgl. Knoll 2023a, S. 441). Die Führungskraft kann dieses Vertrauen unter anderem dadurch aufbauen, dass sie sich konsistent gegenüber ihren eigenen Werten verhält, die Wahrheit sagt, Verantwortung sowie Informationen teilt, Entscheidungen erklärt und ehrliches Interesse an den Belangen der Belegschaft zeigt (vgl. Knoll 2023a, S. 441 f.). Diese Art der Führung fördert folglich die Entstehung psychologischen Sicherheit am Arbeitsplatz, dessen Effekte für Leistung und Innovation bereits in Kapitel 2.2.2 erklärt wurden.

2.3.2 Coaching als Entwicklungsinstrument für Führungskräfte

„Der ‚Hochgeschwindigkeitswandel‘ aber auch der zunehmende Druck auf Führungskräfte verstärkt die Nachfrage nach individuellen Personalentwicklungs- und Beratungsangeboten.“ (Schermuly/Graßmann 2023, S. 204) Dafür bietet es sich zudem an, die Implementierung der gesundheitsförderlichen Selbst- und Mitarbeiterführung in Organisationen professionell begleiten zu lassen (vgl. Klebe et al. 2023, S. 281), wobei Coaching als Unterstützungsformat immer wieder auftaucht: Coaching 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 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. Coaching wird dabei überwiegend von Manager:innen und Führungskräften in Anspruch genommen (jeweils ca. 25 %), während Teamleitungen mit 8 % weniger stark vertreten sind (vgl. ICF 2020, S. 70).

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: Laut einer Studie der International Coaching Federation entfallen etwa 30 % der Themen auf generelle Führungsfragen, während beziehungsbezogene Anliegen nur rund 3 % der Coachinginhalte ausmachen (vgl. ICF 2020, S. 56). Vor dem Hintergrund von den inhaltlichen Schwerpunkten in Kapitel 2.2 stellt sich die Frage, inwiefern Coaching für diese Problematiken Abhilfe schaffen kann. Dafür ergeben sich folgende Ansätze:

Da ein Schwerpunkt der Aufgaben von Führung im Bereich sozialer Interaktionen liegt, gewinnt die soziale Rolle sowie das damit verbundene Rollenverständnis an Relevanz, welches im Coaching bearbeitet werden kann: Ein Anliegen kann sein, herauszufinden, welche Rollen (-anteile) im Vordergrund stehen, welche zu kurz kommen und welche entwickelt werden wollen, damit sich keine Konflikte aus unterschiedlichen Rollenerwartungen verschärfen (vgl. Felfe/Elprana 2018, S. 221). Für die Bearbeitung kann ein geschulter, systemischer Blick Abhilfe schaffen, um die Dynamiken zwischen der Führungskraft, dem Team sowie der Organisation ganzheitlich zu beleuchten (vgl. Saupe/Korek 2023, S. 251). Kommt es zu Konflikten zwischen den Ebenen, können Klärungsgespräche im Coaching vorbereitet werden (vgl. Pundt et al. 2023, S. 481 f.). Damit einhergehend sind auch die verschiedenen Stärken und Schwächen begleitet zu reflektieren, um wichtige Ressourcen nicht zu übersehen oder auszubauen (vgl. Felfe/Elprana 2018, S. 223). Coaching bietet den Raum für eine strukturierte Selbstreflexion, wobei sich zeigt, dass sich Führungskräfte als authentischer und reflektierter erleben, je länger und regelmäßiger an solchen Prozessen teilhaben (vgl. Wesche/Fleig 2023, S. 8 f.), ganz im Sinne der *Aktualisierungstendenz* nach Rogers – als universelle formative Tendenz nach ganzheitlichem Wachstum und Selbstverwirklichung (vgl. Rogers 2019, S. 67 ff.). Interventionsstrategien, die im Coaching trainiert werden können, sind unter anderem die Steigerung der Selbstkenntnis und Selbstführung (vgl. Balz/Heisig 2022, S. 195 ff.), der Empathie, beispielsweise durch

aktives Zuhören und Feedback, sowie wertebasierte Zielsetzungen oder Verhaltensänderungen (vgl. Wesche/Fleig 2023, S. 10).

Im Detail kann Coaching 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). Für eine gelingende Begleitung sollte der Coach beziehungsweise die Coachin umfassende Coaching- sowie Feldkompetenzen vorweisen können, um das Handlungsfeld zu überblicken und Theorie und Praxis gewinnbringend in Verbindung zu bringen (vgl. Felfe/Elprana 2018, S. 220).

2.3.3 C.A.R.E.-Coaching

Konkret werden im vorliegenden Projekt Einzelcoachings als Format und Setting für die Bearbeitung der Anliegen der Führungskräfte genutzt (vgl. Stoll et al. 2022, S. 581), wobei der Coach⁶ 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 das C.A.R.E.-Coaching zwei methodische Besonderheiten mit sich: Erstens wird – angelehnt an der Ausrichtung des BMC-Studiengangs – ein integrativer *Mixed-Methods-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

⁶ Da der Autor als männliche Fachkraft das Projekt durchführt, wird in allen Beschreibungen und Materialien, die das C.A.R.E.-Coaching betreffen, bspw. auch den Zielformulierungen sowie den Inhalten im Anhang, zugunsten der besseren Lesbarkeit die männliche Form des Wortes „Coach“ genutzt. Inhaltlich bezieht sich diese Personenbezeichnung aber gleichermaßen auf alle Geschlechter und könnte durch diese ersetzt werden.

inhaltliche Suchrichtung bereits anteilig vorstrukturiert, was untypisch für das sonst sehr freie Vorgehen im Coaching ist (vgl. Radatz 2010, S. 16 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 2.3.1) und schließt zum anderen dabei die Konzepte der Kongruenz nach Rogers sowie der Stimmigkeit nach Schulz von Thun (s. Kapitel 2.3) vor dem Hintergrund mit ein, dass die angestrebte Veränderung der Beziehungsfähigkeit authentisch und damit passend zu der Person und ihrem Führungsstil gelebt werden soll. Welche Auswirkungen diese Vorstrukturierung auf Zieldefinition, Umsetzung und Folgen hat, wird unter anderem in der Evaluation (s. Kapitel 3.3) diskutiert.

2.4 Zwischenfazit

Kapitel 2 hat den theoretischen Hintergrund des C.A.R.E.-Coachings eingegrenzt und gezeigt, wie essenziell die Beziehungsgestaltung in der modernen Führungsarbeit geworden ist. Ausgehend von einer historischen Einordnung wird deutlich, dass sich das Verständnis von Führung über die Jahrzehnte hinweg grundlegend gewandelt hat: Weg von autoritären Steuerungsmechanismen hin zu einem partizipativen, auf Vertrauen und Kommunikation basierenden Führungsverständnis. In diesem Wandel gewinnt der soziale Aspekt von Führung zunehmend an Bedeutung und stellt Beziehungsgestaltung als zentrale Kompetenz in den Vordergrund (s. Kapitel 2.1).

Die Analyse der Themenfelder Mitarbeiter:innenbindung, psychologische Sicherheit und mentale Gesundheit hat gezeigt, dass diese Faktoren in engem Zusammenhang mit der Qualität der Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden stehen (s. Kapitel 2.2). Diese Themen sind nicht nur Ausdruck eines menschenzentrierten Führungsverständnisses, sondern zeigen, 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 von den beschriebenen Fachkräftengpässen 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 – und Beziehungsgestaltung hierbei sowohl die Ursache als auch die Potenziale zur Veränderung aufzeigt.

Im bisherigen Verlauf (s. Kapitel 2.3) wurde aufgezeigt, 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. 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. Coaching erscheint dabei als geeignete Maßnahme (s. Kapitel 2.3.2), um die notwendige Reflexions- und Entwicklungskompetenz bei Führungskräften gezielt zu fördern. Es bietet einen strukturierten Rahmen zur Bearbeitung individueller Herausforderungen zur Stärkung personaler und sozialer Ressourcen sowie zur Integration beziehungsrelevanter Haltungen und Verhaltensweisen in den Führungsalltag.

An diese theoretische Herleitung schließt sich fortfolgend der praktische Teil der Arbeit an. In Kapitel 3 wird die Planung des Projekts konkretisiert, welches den Versuch unternimmt, Führungskräfte durch ein beziehungsorientiertes Coaching bei ihrer Entwicklung zu unterstützen. Die Projektanalyse und Evaluation sollen aufzeigen, inwiefern sich die in der Theorie abgeleiteten Wirkmechanismen auch in der Praxis bestätigen lassen sowie welche Impulse sich daraus für eine zukunftsfähige Führung ableiten lassen.

3 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, wird nachfolgend das in Kapitel 1 erwähnte C.A.R.E.-Projekt vorgestellt, welches als Leitfaden für die Forschung dient. Orientiert an Spiegel (2021) erläutert dieses Kapitel die Beschreibung des Projekts anhand der Zielsetzung, Planung sowie die Evaluation des Projekts, wobei mit einer Ergebnisdiskussion geschlossen wird. Die Diskussion macht den Schwerpunkt des Kapitels aus und leiten über zur Beantwortung der Forschungsfrage beziehungsweise der Erreichung der Zielsetzung in Kapitel 4.

3.1 Zielsetzung⁷

Die nachfolgend geschilderten Ziele bilden den Ausgangspunkt für die Planung von Handlungsschritten sowie der methodischen Vorgehensweise (vgl. Spiegel 2021, S. 108). Die hierfür relevanten Bedingungen, die einen Einfluss auf die Zielerreichung und Umsetzung der Ziele haben können, werden im folgenden Kapitel dargestellt.

3.1.1 Relevante Bedingungen für die Zielentwicklung

Grundsätzlich ist die Offenheit der Führungskräfte für die Zielerreichung entscheidend, denn die Haltung der Führungskraft bestimmt maßgeblich darüber, ob das Coaching produktiv gestaltet werden kann (vgl. Stoll et al. 2022, S. 587). Vorherige Erfahrungen und die allgemeine Einstellung zur persönlichen Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens beeinflussen möglicherweise die Teilnahmebereitschaft und den Nutzen des Coachings (vgl. Schermuly/Graßmann 2023, S. 210). Allerdings ist eine Vorannahme zur Akquise, dass Führungskräfte, die sich diesem Setting aussetzen, vermutlich bereits eine gewisse Offenheit und Transparenz in ihr Handeln integrieren sowie ein Interesse an dem Thema und damit an Mitarbeiterzufriedenheit mitbringen. Letztlich ist nicht auszuschließen, dass primär junge oder neue Führungskräfte – „Potenzialträger“ nennt sie Greif (2016, S. 171) – die Orientierung hinsichtlich ihrer neuen Führungsrolle suchen, das Angebot in Anspruch nehmen. Dies gilt es zu berücksichtigen.

Risiken in Bezug auf die Durchführung könnten neben einem zu eng gesteckten Zeitrahmen, fehlende Unterstützung seitens der Organisation oder eine Instrumentalisierung des Coachings sein (vgl. Schermuly/Graßmann 2023, S. 210). Mögliche Problempunkte sind daher wenn möglich im Rahmen der Erstgespräche zu erfragen. Häufig hängen mögliche negative Effekte mit einer geringen Intensität oder zu kurzer Dauer des Coachingsprozesses zusammen, so Stoll et al. (2022, S. 586). Eine notwendige Bedingung ist eine freiwillige Teilnahme am Coaching (vgl. Rauen 2021, S. 522). Im optimalen Fall sind alle Führungskräfte mit einem ähnlichen Auftrag im Coaching und weitestgehend konfliktfrei im Unternehmen. Im Sinne der Forschung wäre eine solche Durchführung der Prozesse optimal, sie ist aufgrund des Technologiedefizits im

⁷ Hinweis für die prüfenden Personen: Die Inhalte aus Kapitel 3.1 bis 3.3 entsprechen den Inhalten des Theorie- und Praxisprojekts „C·A·R·E – Coaching for Authentic Relationship Enhancement“ in Kapitel 4 bis 6, sprich S. 18-21 und S. 27-32.

Kontext sozialer Probleme allerdings nicht realistisch, da jeder Einzelfall auf eine neue soziale Diagnose angewiesen ist und nicht auf rein kausale Zusammenhänge zurückgegriffen werden kann (vgl. Mennemann/Dummann 2016, S. 75 ff.).

Für die Durchführung des Coachings ist, wie in Kapitel 2.3.3 erwähnt, ein (eher untypischer) *Mixed-Methods-Ansatz* vorgesehen. Das heißt konkret, dass innerhalb des Coachings Methoden gewählt werden können, die Impulse aus der reflexiven Beratung sowie der transaktiven Beratung aufgreifen (vgl. Hoff/Zwicker-Pelzer 2015, S. 21), beispielhaft durch 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.). 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 durchgeführt⁸. Das Coaching soll vorzugsweise eine präventive Funktion erfüllen (vgl. Hoff/Zwicker-Pelzer 2015, S. 14) und situationsverändernd oder verhaltensorientiert sein (vgl. Radatz 2010, S. 46 f.).

Ansonsten folgt das Handeln dem Coach-Modell nach Rauen und Steinhübel (vgl. Rauen 2021, S. 524), das einen methodischen und strukturgeleiteten Prozess zugrunde legt, wobei eine reibungslose Durchführung unstrittig Ziel eines jeden Coachings und Aufgabe des Coaches beziehungsweise der Coachin ist. Auch lässt sich für das professionelle Handeln und alle nachfolgenden Ziele übergreifend festhalten, dass die Coachin beziehungsweise der Coach selbstreflexive Methodik nutzt (vgl. Ebner 2016, S. 88), den Status-Quo erfragt und bei der Zielfindung sowie Methodenauswahl darauf achtet, dass die Bedürfnisse der Klientel erfüllt sind (vgl. Ebner 2016, S. 82). Dieses Vorgehen wird in den einzelnen Unterteilungen nicht nochmal explizit aufgeführt. Dazu kommt, dass die Coachin oder der Coach sich in allen Prozessen an der *klientenzentrierten Haltung* nach Rogers (1992) orientiert. Auch dieser Aspekt ist als zielübergreifend zu berücksichtigen.

3.1.2 Wirkungs- und Handlungsziele

Die Entwicklung von Wirkungs- und Handlungszielen orientiert sich formal an den Arbeitshilfen nach Spiegel (vgl. Spiegel 2021, S. 199 ff. u. S. 226 ff.). Wirkungsziele

⁸ Auch mit Rücksicht auf § 3 „Tätigkeitsbeschränkung“ des Mediationsgesetzes von 2012.

beschreibt Spiegel als „Vorstellungen über wünschenswerte Zustände für oder erweiterte Handlungskompetenzen von Adressaten“ (Spiegel 2021, S. 259). Um der Gefahr einer Überforderung für die Klientel entgegenzuwirken, empfiehlt Spiegel nicht mehr als fünf Wirkungsziele für ein Projekt zu entwickeln (vgl. Spiegel 2021, S. 198), wobei sich dieses Projekt auf ein Wirkungsziel beschränkt, um einen klaren und messbaren Fokus zu setzen. Wie bereits in Kapitel 1 beschrieben, wären viele weitere Wirkungsziele und anschließende Fragen ebenfalls denkbar.

In Kombination mit den Wirkungszielen werden zudem Handlungsziele notwendig, die beschreiben, „welche Bedingungen beziehungsweise Arrangements das Erreichen von Wirkungszielen fördern“ (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.-Projekts ist:

- I. Durch das Coaching verbessert die Führungskraft ihre Fähigkeiten zur Gestaltung und Pflege von Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden, indem sie ihre Reflexionsfähigkeit stärkt, Kommunikationsstrategien erlernt und ihre eigene Führungsrolle in einem dialogischen Prozess weiterentwickelt.

Durch dieses Ziel wird die Subjektorientierung sowie Individualität der Führungskraft in den Blick genommen und das dialogische Verständnis zeigt die Entwicklung von Zielen sowie Maßnahmen in Koproduktion (vgl. Spiegel 2021, S. 31 ff.). Gleichzeitig bündelt die Zielformulierung die relevanten Erkenntnisse aus Kapitel 2.

Die sich daraus ergebenden Handlungsziele (HZ) lauten wie folgt:

1. Entwicklung konkreter Beziehungskompetenzen

Die Führungskraft erarbeitet in Zusammenarbeit mit dem Coach⁹ 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

⁹ Siehe Hinweis zur gewählten Sprachform in Fußnote 6, S. 26.

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 werden fortfolgend die Indikatoren (I)¹⁰ zur Feststellung der Zielerreichung sowie Handlungsschritte (HS)¹¹ und -regeln (HR)¹² der Fachkraft festgehalten (vgl. Spiegel 2021, S. 260), welche die Erreichung der Ziele überprüfbar machen. Die Ausführungen ergeben sich inhaltlich im Rückbezug aus den vorangegangenen Argumentationen. Eine detaillierte Auflistung der Indikatoren befindet sich im Anhang 1. Diese Sammlung bildet die Grundlage für die Durchführung des Projekts und ist nach der Durchführung zu evaluieren. Für eine erfolgreiche Durchführung braucht es eine gezielte Planung (vgl. Spiegel 2021, S. 108), die im nächsten Kapitel erläutert wird.

3.2 Planung

Spiegel erklärt, dass Planung bedeutet, einen hypothetischen und revidierbaren Wirkungszusammenhang zu entfalten, wobei es darum geht, eine begründete Konstruktion methodischer Arrangements im Hinblick auf die Ausgangssituation, den Bedarf und die ausgehandelten Ziele zu entfalten (vgl. Spiegel 2021, S. 108). Im Vordergrund stehen häufig der Entwurf von Handlungsschritten sowie die Zeiteinteilung und die Festlegung von Prozessen. Passend zum vorliegenden Projekt ergänzt die Autorin, dass spätestens bei der Planung die Qualität der Beziehungen betrachtet werden sollen (vgl. Spiegel 2021, S. 125), „denn sie sind das Medium der Arbeit mit *allen* [Hervorh.

¹⁰ Indikatoren folgen der Frage, woran erkennbar ist, dass ein Handlungsziel erreicht wurde.

¹¹ Die Handlungsschritte beschreiben, was die Fachkräfte tun, um die Adressaten und Adressatinnen bei der Zielerreichung zu unterstützen.

¹² Die Handlungsregeln beschreiben die berufliche Haltung, mit der die Fachkräfte die Handlung umsetzen wollen.

i. O.] Beteiligten“ (Spiegel 2021, S. 125). Mit dem Blick auf die Beteiligten rückt die Akquise in den Vordergrund, da mit ihr die Beziehungsarbeit beginnt:

Für das Projekt kommen dabei alle Berufsgruppen und Arbeitsbereiche in Frage, in denen Führungskräfte tätig sind. Um möglichst viele Menschen zu erreichen, werden verschiedene Kanäle bedient: Zum einen gilt es, die Kooperationsbetriebe der BMC-Ambulanz, im privaten Umfeld sowie bei Mitstudierenden anzufragen, zum anderen kommen ein Flyer (s. Anhang 5) sowie Veröffentlichungen auf Instagram oder LinkedIn (gleiche Form wie der Flyer) als mögliche Formate hinzu. Auf dem genannten Flyer wird kurz das Projekt skizziert und durch Informationen zu meiner Person ergänzt. Auch wird darauf hingewiesen, dass das Projekt Teil einer Masterthesis ist.

Mit diesen ersten Kontaktversuchen sollen bereits die vier Teilnehmenden gefunden werden, die für die qualitative Forschung des Projekts angedacht sind. Sollte es zu weniger Rücklauf kommen als gewünscht, besteht der nächste Schritt darin, weitere Unternehmen persönlich anzufragen. Für den Fall, dass sich keine Personen bereiterklären am Projekt teilzunehmen, wird das Angebot zwar weiter bestehen bleiben, möglicherweise überarbeitet, aber nicht im Rahmen der Masterarbeit verwendet.

Nach der Kontaktaufnahme und der ersten Zustimmung zum Coaching, werden die kurzen Informationen aus dem Flyer im ersten Kontakt (per E-Mail) nochmals ausführlicher erläutert (Textentwurf s. Anhang 5). Zudem wird den teilnehmenden Personen ein Coachingvertrag (s. Anhang 5) ausgestellt. Dieser ist auf das Projekt angepasst und bildet einen verbindlichen Rahmen, auf den sich die Klientel sowie der Coach einigen und berufen können. Im Vertrag sind die wichtigsten Inhalte erklärt und es wird beispielsweise auch auf die Datenerhebung für die Evaluation des Projekts hingewiesen.

Kommt es nachfolgend zur Durchführung des Coachings, ist zu klären, wo das Coaching stattfindet. Räumlichkeiten bietet möglicherweise die FH Münster an, alternativ kommen Räumlichkeiten in den angefragten Unternehmen, bei meinem jetzigen Arbeitgeber (SelMA GmbH) sowie ein digitales Setting in Frage. Eine Sitzung wird mit einer Länge von 90 Minuten geplant (vgl. Radatz 2010, S. 53). Dabei sind mögliche Anreise- und Vor- beziehungsweise Nachbereitungszeiten zu bedenken. Material- und Fahrtkosten entfallen im digitalen Setting und bleiben bis maximal 100 Euro voraussichtlich gering, da nur Materialien aus einem Moderationskoffer für den Prozess notwendig sind. Die Kosten für das Unternehmen beschränken sich auf die Kosten der

fehlenden Arbeitskraft für die Zeit des Coachings, sollte dieses in der Arbeitszeit der Führungskraft liegen. Das Coaching wird kostenfrei angeboten, wenn im Gegenzug der Datenerhebung zugestimmt wird, sodass keine Buchungskosten anfallen.

Da jede Sitzung mit einer Zielvereinbarung schließt beziehungsweise im Coaching immer Ziele generiert werden, kann die Anzahl der Sitzungen je nach Bedürfnis, Erfüllung des Auftrags und zeitlicher Verfügbarkeit der Klientel variieren (vgl. Reichhart/Pusch 2023, S. 72). Auch wenn die Länge des Coachings optimalerweise auf die Bedürfnisse und Ziele der Klientel angepasst werden sollte, ist im Rahmen des vorliegenden Projekts eine feste Anzahl von fünf Coachings vorgesehen. Diese Beschränkung ermöglicht die Durchführung sowie Auswertung des Projekts in einem den Anforderungen des Studiengangs angepassten Zeitrahmen.

Als organisatorische Eingrenzung ist zudem zu beachten, dass ich durch meine aktuelle Anstellung unter der Woche zeitlich nicht flexibel bin, wodurch mögliche Terminierungsprobleme entstehen können, die eine Akquise der Teilnehmenden am Projekt erschwert. Eine Durchführung im Onlinesetting würde Abhilfe schaffen, wobei sowohl Vor- als auch Nachteile des digitalen Settings zu berücksichtigen sind (vgl. Römer/Mundelsee 2021, S. 175).

Die oben angesprochene zeitliche Struktur des Projekts, wurde zu Beginn der Bearbeitung und Recherche in Form eines tabellarischen Plans (s. Anhang 5) visualisiert: Während der ersten Bearbeitung stellte sich heraus, dass der erste Zeitplan nicht umzusetzen war, auch weil ich, als durchführender Coach, aus familiären Gründen gezwungen war, die Bearbeitung im September und anteilig im Oktober zu pausieren. Der neue Zeitplan zeigt eine überarbeitete Version, welche zum 26.10.2024 erstellt wurde. Die praktische Umsetzung beginnt im Dezember 2024.

Mögliche negative Effekte und Risiken der Durchführung mitgedacht (vgl. Merchel 2019, S. 65), ist die unbedingte Wahrung der Vertraulichkeit und des Datenschutzes relevant, die über die Verschwiegenheitserklärung innerhalb des Vertrags abgedeckt werden, in dem ferner auf die Datenerhebung für die weitere Ausarbeitung hingewiesen wird. Ist dieser Schutz gesichert, sind negative Effekte immer durch eine unzureichende Qualität des Coachings denkbar. So könnte es unter anderem zu weiteren Überforderungen und Rollenverwirrungen kommen, deren Auswirkungen in Kapitel 2.3.2 beschrieben wurden. Durch die strukturierte Zielplanung in Kapitel 3.1 werden diese Risiken minimiert, solange sich die durchführende Fachkraft an die dort

formulierten Grundlagen hält. Kommt es dennoch zu Herausforderungen oder negativen Folgen, sind diese im Rahmen der Evaluation gesondert zu diskutieren.

3.3 Methodik der Evaluation

Um das methodische Vorgehen im Anschluss an das Projekt kriteriengeleitet zu überprüfen, bedarf es nach der Durchführung einer Evaluation (vgl. Spiegel 2021, S. 134). Das Ziel der Datenerhebung und Evaluation ist es dann, anhand der formulierten Wirkungs- und Handlungsziele mitsamt ihrer Indikatoren, die Wirksamkeit des Coachings zu messen (vgl. Merchel 2019, S. 68). Das soll in Form einer summativen Evaluation geschehen, die den Verlauf, das Ergebnis und die Wirkung des Programms untersucht (vgl. Merchel 2019, S. 41) und als Selbstevaluation (vgl. Merchel 2019, S. 48) durchgeführt wird.

Inhaltlich soll es schwerpunktmäßig um eine Ergebnisevaluation gehen, die vor allem die Verhaltens- und Lernebene priorisiert (vgl. Merchel 2019, S. 57). Im Ergebnis soll in einem *Mixed-Methods-Verfahren* (vgl. Merchel 2019, S. 78) deutlich werden, an welchem Ausgangspunkt die Führungskräfte begonnen haben und was sich durch die Teilnahme am Coaching verändert hat. Ob der erwartete Effekt eintritt und damit die Wirkungserwartung erfüllt wird, soll mit einer Prä- und Post-Messung (vgl. Merchel 2019, S. 131) untersucht werden, die sich aus einem teilstandardisierten und skalenbasierten Fragebogen (vgl. Merchel 2019, S. 83) sowie leitfadengestützten Interviews (vgl. Merchel 2019, S. 95) am Ende der Durchführung zusammensetzt. Die Ergebnisse werden somit als subjektive Beschreibungen der Adressatinnen und Adressaten vorliegen.

Um die subjektive Wirklichkeitswahrnehmung der Teilnehmenden noch besser begreifen und rekonstruieren zu können, werden am Ende des Prozesses mit allen Teilnehmenden jene Interviews geführt. Im Anschluss sollen die Interviews in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) verkürzt und in Kategorien ausgewertet werden, um die wesentlichen Aussagen der Akteure und Akteurinnen herauszuarbeiten.

Dabei bleibt stets die begrenzte Aussagekraft von Wirkungsevaluationen zu beachten (vgl. Merchel 2019, S. 132), wobei Prä-Post-Messungen ein angemessenes Werkzeug im Fachbereich der Sozialen Arbeit sind, solange Ziele und Zielerreichung in

Koproduktion entstehen (vgl. Merchel 2019, S. 133), was im Fall des Projekts gegeben ist. Dabei bewegen sich die Ergebnisse auf einer „Ebene von empirischen Hinweisen zu Plausibilitäten (...) und nicht im Rahmen von Kausalitätsnachweisen“ (Merkel 2019, S. 135). Es ist allerdings unstrittig, dass eine Anzahl von vier bis sechs Teilnehmenden keine signifikante, statistische Aussagekraft generieren kann.

Um den Fragebogen sowie den Leitfaden vorab zu überprüfen, ist ein Pretest geplant, um sich – trotz der kleinen Untersuchungsgruppe – den Gütekriterien der Reliabilität, Validität und Objektivität anzunähern (vgl. Merchel 2019, S. 23), wobei bereits durch die Selbstevaluation, auch aufgrund der Auswirkungen der sozialen Erwünschtheit¹³ sowie des subjektiven Interviewformats, mit Einschränkungen zu rechnen ist. Optimal wäre eine externe und vom Coaching unabhängige Fremdevaluation (vgl. Merchel 2019, S. 45 ff.), sowie eine fortlaufende Beobachtung oder Kennzahlenanalyse bezüglich der Umsetzung der gesetzten Ziele auf einen mittel- und langfristigen Zeitraum. Vor dem Hintergrund des beschränkten Zeitrahmens sowie den begrenzten Ressourcen des Projekts werden vor allem die Kriterien der Nützlichkeit und Durchführbarkeit der Evaluation priorisiert (vgl. Merchel 2019, S. 161).

Damit im Nachhinein eine Vergleichbarkeit im Handeln hergestellt werden kann, orientieren sich alle Coachingprozesse am gleichen Ablaufmodell, priorisieren gewisse Methodiken, beispielsweise das „innere Team“ oder das „Ressourcencoaching“ (s. Anhang 6), wenngleich eine völlige Einheitlichkeit ausgeschlossen ist, da diese wiederum dem Ziel widersprechen würde, die Anliegen der Klientel adressatengerecht und auftragsorientiert zu bearbeiten (vgl. Kapitel 3.1). Da sich der Ablauf sowie die Interventionen einer einheitlichen Struktur bedienen, wird hier dennoch der Anspruch an eine Standardisierung gewahrt. Dazu kommt, dass der Fragebogen gleichzeitig den Einstieg für das Coaching bildet und somit jeder Prozess gleichermaßen vorstrukturiert wird. Wie bereits erwähnt, muss die Wirksamkeit des Projekts unter Berücksichtigung dieser Abstraktion detailliert evaluiert werden, wodurch schlussendlich zwar keine verallgemeinernde Aussage getroffen, aber eine Einschätzung für Zeitraum des Projekts gegeben werden kann (vgl. Merchel 2019, S. 161 ff.). Vor einer inhaltlichen Darstellung der Evaluation werden die durch den Pretest bedingten Anpassungen sowie eine Spezifizierung zum Auswertungsverfahren der Interviews erläutert.

¹³ „Die betreffende Person tendiert dazu, nicht die für sie tatsächlich zutreffende Antwort zu geben, sondern diejenige, von der sie erwartet, dass sie sozial gebilligt oder erwünscht ist.“ (Dorsch (o. D.): „Soziale Erwünschtheit“. Online: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/soziale-erwuenschtheit> (15.05.2025))

3.3.1 Pretest bedingte Anpassungen

Pretests sind eine wichtige Voraussetzung für die quantitative sowie qualitative Sozialforschung, um bereits im Vorhinein Verfahren oder Inhalte der Forschung zu optimieren (vgl. Weichbold 2019, S. 443). Zwar sind sie nicht als punktuelle Verfahren oder als einmalig zu verstehen, jedoch ist aufgrund des engeren Zeitrahmens für das Projekt nur ein Pretest, vor Beginn der finalen fünf Coachingprozesse, durchgeführt worden. Durch ihn wurden hauptsächlich kleine Verbesserungen im Fragebogen, im Leitfaden für das angeschlossene Interview sowie der Formulierungen im Vertrag vorgenommen, um insgesamt die Verständlichkeit zu steigern und so die Datenerhebung zu optimieren (vgl. Weichbold 2019, S. 448 f.).

Zudem kommt es durch den Pretest durch eine Anpassung im Prozessverlauf, die mit den in Kapitel 3.1.1 aufgeführten relevanten Zielbedingungen nicht in Konflikt stehen: Da das zweite Teilziel des Projekts die Steigerung des Verständnisses der Führungskraft für die Relevanz und den Nutzen positiver Beziehungsgestaltung im Arbeitskontext ist (s. Kapitel 3.1.2), äußerte die im Pretest gecoachte Person den Wunsch, das Fachwissen des Coaches – im Sinne einer Expert:innenberatung – vereinzelt in Anspruch nehmen zu dürfen. Auch wenn Beratung in der Sozialen Arbeit häufig als *Prozess-* und *Expert:innenberatung* verstanden wird (vgl. Widulle 2020, S. 23 ff.), werden gerade Coaching und Expert:innenberatung – sprich das klare Vorgeben von Lösungsideen oder Wissen – in der Regel unabhängig voneinander diskutiert (vgl. Welpé et al. 2010, S. 257 ff.; Radatz 2010, S. 30 ff.). Da das C.A.R.E.-Coaching jedoch vor allem personen- sowie prozesszentriert und im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe verläuft, ist das erfragte Fachwissen in dem Zuge nicht als strikte Vorgabe zu verstehen, sondern lediglich als ein Werkzeug, um fehlendes Fachwissen bereitzustellen und damit zu weiteren Lösungsschritten zu inspirieren oder Zeit zu sparen (vgl. Welpé et al. 2010, S. 261 f.), vergleichbar mit der Psychoedukation bei psychischen Krankheiten (vgl. Bäuml/Pitschel-Walz 2008, S. 3). Dabei ist unstrittig, dass das Expert:innenwissen den Teilnehmenden nicht aufgezwungen, sondern vorab kommuniziert wird und dass einmal pro Prozess auch auf das Fachwissen des Coaches zurückgegriffen werden darf, falls dies gewünscht ist.¹⁴

¹⁴ Die daraus entstandene Idee ist, zu Beginn eines jeden Coachingprozesses das Erfragen von Fachwissen eine „Joker-Karte“ zu nennen und zu erklären, dass dies im Sinne der Offenheit, Klient:innen-Zentriertheit und Koproduktion im Coaching zwar atypisch aber eine Besonderheit dieses Projektes ist (s. Kapitel 2.3.2 und 2.3.3).

3.3.2 Spezifizierung der Auswertung

Wie in Kapitel 3.3 erklärt, liegt der Fokus der Forschung auf den qualitativen Interviews, die durch Fragebögen ergänzt werden, um diese mit den theoretischen Ausarbeitungen in Verbindung zu setzen. Somit wird auch hier 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). Der Großteil der Daten liegt final in Textform vor, da die über *Zoom* geführten Interviews transkribiert und auch die Fragebogen schriftlich beantwortet werden. In der Form der Datenerhebung wird die größtmögliche Freiheit bezüglich der Perspektiven, Meinungen und Erfahrungen der Teilnehmenden angestrebt – in dem Wissen, dass eine Interviewsituation eine Verzerrung dessen durch Leitfadenelemente hervorruft, wobei Subjektivität stets involviert ist (vgl. Helfferich 2019, S. 878 ff.). Indessen die Thematik durch die Auswahl der Personen und Fragen einen Teil thematischer Freiheit einbüßt, behält sie sich jedoch innerhalb des Interviews durch die Abfolge und Schwerpunktsetzung der Fragen ein Maß an Offenheit bei (vgl. Merchel 2019, S. 95), auch da die Inhalte in Koproduktion entstehen und der Interviewende sich auch auf die Aussagen der interviewten Person bezieht (vgl. Helfferich 2019, S. 880 f.).

Bei den vorliegenden Transkriptionen handelt es sich um eine vereinfachte Version des Gesagten und keine lautsprachliche Niederschrift. Grundlegend orientiert an den Regeln von Dresing/Pehl (2015) sind einige Aspekte geglättet beziehungsweise gekürzt, da sich die Ausarbeitung ausschließlich auf die Analyse des Gesagten im Sinnzusammenhang bezieht, wobei der Text „nicht als autonomer Text, sondern immer in seiner reflexiven Verbindung zur ursprünglichen Aufzeichnung verstanden [wird], die um ein vielfaches komplexer als das situierte Transkript ist.“ (Meyer/Meier zu Verl 2019, S. 309) Sie soll also vor allem eine Nachvollziehbarkeit der Analyse der relevanten Daten ermöglichen, wenngleich die Probleme von Störeinflüssen oder möglichen fehlenden Zusammenhängen der qualitativen Forschung durch das Medium der Kommunikation immer zu berücksichtigen – und gleichzeitig gewollt – sind (vgl. Flick 2019, S. 534). Die angewendeten Transkriptionsregeln sind detailliert in Anhang 2 gelistet.

Hinzu kommt die Präzisierung der inhaltlichen Auswertung nach Mayring (2022): Wie in Kapitel 3.3 beschrieben, wird eine verkürzte Mischform der qualitativen

Inhaltsanalyse angestrebt, bei der sich die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse 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) orientiert, die sich aus den in Kapitel 3.1 formulierten Zielen sowie den dazugehörigen Indikatoren (s. Anhang 1) ergeben. Hauptziel ist das *Zusammenfassen* und *Strukturieren* (vgl. Mayring 2022, S. 66 f.), um die wichtigsten Inhalte aus dem Material herauszufiltern.

Dabei sind die Ziele und Indikatoren als Suchrichtung und nicht als hierarchisch festgeschrieben zu verstehen, sodass die Summe der erfüllten (oder nicht erfüllten) Indikatoren zwar zu berücksichtigen ist, aufgrund der individuellen Fallbearbeitungen eine vollständige positive Erreichung aller Indikatoren weder realistisch noch pragmatisch oder sinnvoll ist. Sie zeigen sohin Hinweise auf, welcher Zustand durch das Coaching erreicht werden soll (vgl. Merchel 2019, S. 69 ff.). Das bedeutet konkret, dass die Indikatoren sowie Zielerreichungen immer im Kontext der jeweilig gecoachten Person und je nach Fall zu verstehen sind (in Anlehnung an Kapitel 2.3.2 und 2.3.3). Beispielsweise kann bei einem Coachee die Arbeit am „inneren Team“ bei einem intrapersonellen Rollenkonflikt helfen, was möglicherweise einen besseren Umgang mit der Belegschaft zur Folge hat und als positiv empfunden wird (vgl. Anhang 1.2), wenn gleich bei einem anderen Fall die Annäherung an den authentischen Führungsstil (vgl. Anhang 1.4) als bedeutender Fortschritt wahrgenommen werden könnte und gar kein Rollenkonflikt vorlag. Daraus folgt wiederum, dass möglichst viele erreichte Ziele sowie Indikatoren zwar einen besseren Hinweis darauf geben, ob die Führungskraft das beschriebenen Wirkungsziel erreicht hat oder sich diesem annähert. Allerdings wird von einer festgelegten (Minimal-) Gewichtung abgesehen und den Ausführung von Merchel (2019, S. 74 f.) gefolgt, da so eine mögliche

„Neigung zu einer willkürlichen und wenig nützlichen „Messlatten-Logik“ unterstützt wird, bei der die Auswertung sich vorwiegend auf die Frage konzentriert, ob man denn „die Latte übersprungen“ habe. Auf diese Weise kann eine komplexere Auswertung unterlaufen werden, bei der die Praxisakteure sich umfassend mit der Bedeutung der Ergebnisse auseinandersetzen und zu einer differenzierten Einschätzung ihrer Zielerreichung gelangen können.“ (Merkel 2019, S. 75)

Unstrittig ist, dass eine absolute Verfehlung der Ziele sowie Indikatoren auf eine nicht erfolgreiche Durchführung und verfehlte Praxisziele hinweisen würde und entsprechend in den Ergebnissen zu berücksichtig wäre. Um im Ergebnis für das Projekt relevante Zusammenhänge aufzeigen zu können, werden nachfolgend in Kapitel 3.4 die Aussagen der Coachees kategorisiert und strukturiert, dann interpretiert und mit den

Zielen sowie Indikatoren in Zusammenhang gebracht, um dem Setting angepasste sowie pragmatische Erkenntnisse zu generieren (vgl. Merchel 2019, S. 73 ff.).

3.4 Evaluation: Ergebnisse und Diskussion

Da es sich um eine qualitative Evaluation der fünf Teilnehmenden handelt, wird so ein tiefer Einblick in die jeweiligen Fälle möglich. Um die Ergebnisse umfassend zu diskutieren, beginnt das Kapitel mit dem Start des Projekts sowie der Zusammensetzung der Stichprobe, analysiert darauffolgend die einzelnen Fälle jeweils für sich, um die individuelle Entwicklung kontextualisieren zu können, aus der Muster sowie Zusammenhänge abgeleitet werden, um dann wiederum eine themenzentrierte und fallübergreifende Analyse anzuschließen. Zum Abschluss werden zentrale Reflexionsfragen diskutiert und die Evaluation als solche reflektiert. Dabei werden die Erkenntnisse aus den Fragebogen immer im Zusammenhang mit den Interviews verstanden.

3.4.1 Akquise und Stichprobe

Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, war zu Beginn des Projekts die Akquise per E-Mail sowie Instagram-Post geplant, um so die gewünschte Zahl an Teilnehmenden zu finden. Als Informationsblatt wurde der Flyer (s. Anhang 5) genutzt, der Inhalt des Posts und der Mail an die Mailverteiler der BMC-Beratungsambulanz¹⁵ sowie der anderen Masterstudiengänge des Fachbereichs Sozialwesens der FH Münster war. Zudem wurde in der eigenen Studienkohorte des Masterstudiengangs nach Kontakten gefragt. Diese Art der Akquise und die sich daraus ergebene Zufallsstichprobe ist somit eine sich *selbstgenerierende Gelegenheitsstichprobe*, bei der sich die Personen aus eigenem Antrieb am Projekt beteiligen (vgl. Akremi 2019, S. 412 f.). Da die Forschungsfrage beziehungsweise der angestrebte Erkenntnisgewinn keine explizite Zielgruppe von Führungskräften vorschreibt, gab es keine weitere Stichprobenstrategie (vgl. Akremi 2019, S. 406), sodass alle Anfragen per se als Stichprobe in Frage kamen und zufällig, nach der Reihenfolge der eingegangenen Antworten, ausgewählt wurden. Insgesamt gab es nach dem ersten Aufruf 18 Rückmeldungen (w = 12, m = 6). Um das gleiche Verhältnis von weiblichen zu männlichen Teilnehmenden der finalen

¹⁵ Siehe dazu: BMC-Ambulanz, online: <https://www.fh-muenster.de/de/sw/studium/master-beratung-mediation-coaching/bmc-ambulanz> (26.05.2025)

Stichprobe abzubilden, wurde in der Auswahl ein 2:1-Verhältnis angestrebt, allerdings aufgrund von einer Absage ($m = 1$) nicht vollständig umgesetzt. Somit ergab sich folgende finale Stichprobe (s. Abbildung 2) 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 á 90 min	3 á 60 min	5 á 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) stellvertr. Sachgruppenleitung (1)	Fachbereichsleitung (1)	
Branche:	Stadtverwaltung	Sozialdienst	
Format:	online	online	
Sitzungen:	4 á 90 min	5 á 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 2: Kurzinformationen der teilnehmenden Personen

Vorab zeigt diese Übersicht, dass die fünf teilnehmenden Personen, C5 ausgenommen, mehrheitlich in einem ähnlichen Alter sind, C1 die einzige Person ist, die nicht im Handlungsfeld Sozialwesen arbeitet und dass alle Personen recht neu – maximal drei Jahre – in ihrer aktuellen Führungsposition sind. Im angeschlossenen Kapitel werden die Fälle einzeln im Detail analysiert und die Antworten aus den Fragebogen und Interviews in Zusammenhang gebracht.

3.4.2 Einzelfallanalysen

Um die Entwicklung der einzelnen Teilnehmenden durch das Coaching einordnen und kontextualisieren zu können, bietet dieses Kapitel kurze, qualitative Fallanalysen, die als offen, deskriptiv und interpretativ zu verstehen sind (vgl. Mayring 2022, S. 23; Hering/Jungmann 2019, S. 677 ff.). Sie zeigen kurz die Ausgangslage, Veränderungen durch das Coaching sowie den subjektiven Gewinn der einzelnen Personen auf, wobei sie die Inhalte aus den Fragebogen sowie Interviews verbinden (s. Anhang 4)¹⁶ und

¹⁶ Die in diesem Kapitel aufgeführten Einzelfallanalysen stellen eine Zusammenfassung der in Anhang 4.3-4.7 durchgeführten „qualitativen Inhaltsanalyse“ dar. Die detaillierte Auswertung in den

dabei in Bezug zu den Handlungszielen als auch deren Indikatoren sowie Handlungsschritten gesetzt werden (s. Anhang 1).

C1¹⁷ (w, 33 Jahre) ist seit zwei Jahren in der Gastronomie als Leitung tätig und ist in das Coaching mit der Erwartung gestartet, souveräner in der Kommunikation und Delegation zu werden, ohne die eigenen Erwartungshaltungen zu übergehen (vgl. HZ 1¹⁸, HZ 4). Auch interessiert daran, ihre Ressourcen zu stärken (vgl. HZ 3), definiert sie ihren Führungsstil als überwiegend organisatorisch, zugewandt und auf Augenhöhe, wenngleich sie ihr Führungsverhalten nur gelegentlich reflektiert. Sie beschreibt ihre Herausforderungen im Fragebogen damit wenig Geduld zu haben, Dinge oft wiederholen zu müssen und Schwierigkeiten zu haben, Kritik zu äußern. Entsprechend ergaben sich die Aufträge (s. oben), wenngleich sie ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen, mit sieben von zehn möglichen Punkten bewertet.

Nach fünf Sitzungen reflektiert die Führungskraft, dass ihr Führungsstil allgemein achtsamer geworden ist und sie weniger in unerwünschte Muster verfällt. Konkret benennt sie in Bezug auf das Erlernen konkreter Beziehungskompetenzen (HZ 1), dass sie ein gegenseitiges Verständnis über Gefühle und Bedürfnisse beispielsweise durch die „Gewaltfreie Kommunikation“ sowie die Selbstbeobachtung besser herstellen kann (vgl. I 1.2, I 1.7). Auch nennt sie den Umgang auf Augenhöhe sowie dass sie als Führungskraft auch nach Hilfe fragen kann (vgl. I 1.4, I 1.8) sowie die Wichtigkeit von Transparenz in der Kommunikation als Kompetenz in hektischen Situationen (vgl. I 1.2).

„Und also damit meine ich, dass mir das eben auch in der direkten Kommunikation total geholfen hat. Dieses innere Team kennenzulernen und darüber sprechen zu können und dann auch die Erfahrung zu machen, dass meine Bedürfnisse ganz anders verstanden werden, wenn ich sie eben kommuniziere. Offensichtlich! (lacht)“ (Anhang 2.1, Z. 124 ff.)

So sei sie weniger oft überfordert, habe mehr emotionale Kontrolle und erkenne schädliche Muster schnell (vgl. I 1.2, I 1.9, I 2.3). Insgesamt bewertet sie die zwischenmenschliche Atmosphäre im Team nach dem Coaching als eher verbessert (+1 Punkt).

Mit Blick auf das zweite Handlungsziel benennt C1 die positiven Effekte von Authentizität in den Beziehungen (vgl. I 2.1) und sagt auch, dass die Kommunikation und

verschiedenen Kategorien sowie den Abgleich mit den entsprechenden Indikatoren sind dort aufgeführt und als Hintergrund für dieses Kapitel zu verstehen.

¹⁷ Die aufbereiteten Daten sind in Anhang 4.2 sowie 4.3 gelistet.

¹⁸ Abkürzung für „Handlungsziel 1“, vgl. Kapitel 3.1.2.

Kenntnisse über ihre Bedürfnisse – mithilfe des „inneren Teams“ – leichter fällt (vgl. I 1.7, I 2.3). Auch reflektiert sie, dass durch das Coaching die eigenen Stärken und Ressourcen deutlicher geworden sind, beziehungsweise wird das Benennen und Erkunden ebendieser als hilfreich empfunden (vgl. I 3.1, I 3.2). Das „innere Team“ empfindet die Führungskraft als besonders hilfreich, da sie es nun weiter als eigene Reflexionshilfe nutzen kann, nachdem die verschiedenen Teamplayer, so auch die stärken- den Anteile, benannt und erkennbar sind (vgl. I. 3.3). Als Hauptaspekt der Förderung von authentischer Führung benennt die Führungskraft, dass ihre Rollenklarheit ihr dabei helfe, Stress zu reduzieren (vgl. I 4.1, I 4.2, I 4.8), die Vorteile von Transparenz (vgl. I 4.3), dass Authentizität als positiv wahrgenommen werde (vgl. I 4.9, I 4.10), vor allem wenn die Führungskraft dysfunktionale Verhaltensweisen oder Fehler ein- sieht und kommuniziert (vgl. I 4.3, I 4.8). Weitere Erkenntnisse, die im Interview be- schrieben werden, sind, dass der Raum für Reflexion (durch das Coaching) als sehr positiv wahrgenommen wird (vgl. HS 2.1, HS 2.3, HS 2.4, HS 4.1), gerade weil die Coachee bereits andere sowie negativere Coaching Erfahrungen gemacht habe. Zum anderen bestätigt die Führungskraft das Gefühl von Überforderung, Einsamkeit und der Fülle an Herausforderungen in der Führungsrolle (s. Kapitel 2.2). In Hinblick auf das Setting und die Methodik wird die Arbeitsbeziehung zum Coach als positiv be- wertet (vgl. I 2.2, HS 2.3) und vor allem die Imaginations- sowie Assoziationsinter- ventionen im Fragebogen als besonders hilfreich vermerkt. Ferner benennt die Füh- rungskraft die Mischung aus *Face-to-Face-Setting*¹⁹ und Onlinesetting als hilfreich. Im Fragebogen Teil 2 vermerkt C1 eine Steigerung der Relevanz von Beziehungen für ihren Führungsstil – von relevant (4) zu sehr relevant (5) – und bewertet auch ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pfle- gen, nach dem Coaching mit einer neun (+2 Punkte). Insgesamt beschreibt die Teil- nehmende das C.A.R.E.-Coaching als hilfreich und empfiehlt es weiter, vor allem, um die Relevanz von Beziehungsgestaltung auch anderen Führungskräften näherzubrin- gen.

C2²⁰ (w, 32 Jahre), aktuell als Leitung einer Wohngruppe in der Eingliederungshilfe tätig, hat vor ihrer Tätigkeit bereits stellvertretende Führungserfahrungen gesammelt. Die Termine bei C2 sind aufgrund zeitlicher Restriktion insgesamt kürzer (60 Minuten,

¹⁹ Damit ist das klassische Beratungssetting gemeint, wo das Gespräch nicht im digitalen Raum – son- dern von Angesicht zu Angesicht – stattfindet.

²⁰ Die aufbereiteten Daten sind in Anhang 4.2 sowie 4.4 gelistet.

drei Sitzungen) ausgefallen und die Teilnehmerin ist ohne ein konkretes Anliegen in das Coaching gestartet. Als erste Absprache benennt die Führungskraft, einen Blick auf die bereits bestehenden Fähigkeiten legen zu wollen und die vorhandenen Ressourcen zu stärken, wenngleich sie im Fragebogen darüber hinaus angibt, ihre Authentizität in der Führung verbessern zu wollen. Gleichwohl beschreibt sie ihren Führungsstil bereits als leitend und nicht bestimmend, auf Augenhöhe sowie mit einem offenen Ohr. Gleichsam gibt sie an, ihr Führungsverhalten sehr regelmäßig zu reflektieren und dass die Atmosphäre im Team sehr gut ist. Ihr Fokus liegt ferner auf der Verbesserung der Rollenklarheit, auch wenn sich die Führungsqualitäten bereits auf einem hohen Level befindet, so auch die subjektive Einschätzung ihrer Fähigkeit, Beziehungen auf der Arbeit zu pflegen, bei acht von zehn Punkten.

Durch das Coaching ist nicht viel an dem Führungsstil verändert, so die Führungskraft, sondern eher das bereits Vorhandene verstärkt worden. Es wird deutlich, dass der Führungskraft viele Methoden bereits bekannt sind: Im Interview nennt sie diesbezüglich die „gewaltfreie Kommunikation“ (vgl. I 1.2), den Umgang auf Augenhöhe (vgl. I 1.4), die Relevanz von Kooperation (vgl. I 1.8, I 2.1) sowie das Einbinden der Mitarbeitenden in Entscheidungen (vgl. I 4.4) als bestehenden Teil der alltäglichen Praxis in ihrem Team. Sie sagt:

„Ich persönlich finde einfach, es hat einen viel größeren Mehrwert, wenn auch das Team mit in Verantwortung und in Prozesse und in alles Mögliche eingebunden wird. Und man das nicht so raushängen lässt, dass man jetzt selber Vorgesetzte ist und ja, die sich zu fügen haben, sage ich mal ganz salopp.“ (Anhang 2.2, Z. 192 ff.)

Die deutlichste Stärkung der Ressourcen geschah allerdings durch das Team und nicht das Coaching an sich²¹, da die Führungskraft durch ein Feedbackrunde die Rückmeldung bekam, dass sie bereits als sehr authentisch und zugewandt wahrgenommen werde (vgl. I 3.1), wodurch das Wissen um die Wirkung des Führungsstils nochmals verstärkt worden ist (vgl. I 4.1). Trotz des hohen Wertes – hinsichtlich der Beziehungsfähigkeit der Führungskraft – kommt es zum Ende des Coachings zu einer kleinen Steigerung von acht auf neun Punkte. Jedoch wird deutlich, dass das Coaching durch den fehlenden Auftrag an Effektivität verloren hat, was die Teilnehmerin selbst anmerkt. Dabei bewertet sie das Setting sowie die Arbeitsbeziehung als positiv (vgl. I 2.2, HS 2.3), wenngleich im ersten Kontakt der Beziehungsaufbau von Teilnehmerin als sehr kurz einschätzt und als störend empfand. Insgesamt empfiehlt die

²¹ Auch war das Einholen des Feedbacks bis zu dem Zeitpunkt kein im Coachingprozess erarbeitetes Vorhaben.

Führungskraft das C.A.R.E.-Coaching aufgrund der Wichtigkeit des Themas weiter, auch wenn das Feedback des Teams bei ihr den größten Veränderungseffekt erwirkte.

Das Ziel von C3²² (**w, 31 Jahre**) im Coaching ist, ihren Führungsstil sowie das Thema der Beziehungsgestaltung zu reflektieren (vgl. HZ 2, HZ 4)²³. Sie beschreibt ihren Stil zu Beginn als kooperativ, partizipativ und gekennzeichnet von vielen Freiheiten, was sie mit ihrer Harmoniebedürftigkeit in Zusammenhang bringt. Insgesamt sei sie ihrem Führungsstil gegenüber neutral eingestellt. Bisher führe sie viele ungeplante Gespräche und auch der Wechsel aus der Position einer Mitarbeiterin in das Leitungsteam sowie der Umgang mit unangenehmen Gesprächsthemen, stelle sie vor Herausforderungen. Entsprechend fällt der Fokus des Coachings auf Konfliktmanagement, Rollenklarheit und Authentizität in der Führung, wobei die Teilnehmerin ihre Beziehungsfähigkeit bei sieben von zehn Punkten einschätzt.

Nach dem Coachingprozess beschreibt C3 ihren Führungsstil als beziehungsorientierter und benennt Transparenz in der Kommunikation, den Umgang auf Augenhöhe (vgl. I 1.4) sowie den Fokus auf Partizipation und Kooperation (vgl. I 1.4, I 1.8) als wichtige Beziehungskompetenzen. Dabei nennt sie das Wertequadrat als hilfreiches Kommunikations- beziehungsweise Tool zur Visualisierung (vgl. I 1.3), dies ebenfalls zur besseren Selbstbeobachtung verhilft, wodurch eine neue Perspektive für die Wichtigkeit von funktionaler Beziehungsgestaltung geschaffen wurde (vgl. I 2.1, I 2.3). Zur Stärkung der Organisationsfähigkeit führt die Führungskraft das „Eisenhower-Prinzip“ an (vgl. I 3.3). Mit Blick auf den Führungsstil sagt die Teilnehmerin, dass die Kenntnisse über das eigene Verhalten beziehungsweise den Führungsstil für mehr Sicherheit in ihrem Handeln sorgen (vgl. I 4.2), sie auch im Führungskräfte-Team mehr Transparenz etablieren (vgl. I 4.3, I 4.6), sie ihren Werten entsprechend handeln sowie auf Basis dieser Werte kongruente Führungsentscheidungen treffen will (vgl. I 4.8). Resultat ist insgesamt eine kleine Steigerung (+1 Punkt) in der Zufriedenheit mit dem eigenen Führungsstil. Das Thema, transparent sowie kongruent zu handeln (vgl. I 4.8, I 4.9, I 4.10), wird ebenfalls mehrfach betont, was im Ergebnis zur Folge hat, dass die Fähigkeiten auf der Zehner-Skala abschließend mit neun von zehn Punkten bewertet werden und eine subjektive Steigerung von zwei Punkten vorliegt. Als besonders hilfreich im

²² Die aufbereiteten Daten sind in Anhang 4.2 sowie 4.5 gelistet.

²³ Ein besonderer Umstand an dem Coaching war es, dass sich die Führungskraft aktuell noch in Elternzeit befand und sich durch das Coaching auf die neue Rolle vorbereiten wollte, wenngleich immer mal wieder Aufträge vom Arbeitgeber anstanden. Die konkrete Erprobung stand also aus.

Coachingprozess stellte die Teilnehmerin den fachlichen Input sowie die Fragetechnik heraus, wobei sie den Austausch zum Fachwissen abermals betont (vgl. HS 2.2):

„Von der Art und Weise, mir hat gut gefallen, dass es eine Mischung war, aus, ich sage jetzt mal zuhören und reflektieren und aber auch noch zusätzlichem Input von fachlichen Themen. Das hat mir persönlich sehr gut gefallen.“ (Anhang 2.3, Z. 269 ff.)

Dazu artikuliert die Führungskraft, dass es für Führungsthemen zu selten angemessen viel Zeit gebe (s. Kapitel 2.2), wodurch der Input fehle und gerade der Fokus auf die einzelne Person gutgetan habe. Die Arbeitsbeziehung (vgl. I 2.2, HS 2.3) sowie das Onlinesetting wird als positiv bewertet und das C.A.R.E.-Coaching für die Reflexion des eigenen Führungsstils, gerade in Verbindung mit dem fachlichen Input, weiter-pfohlen.

C4²⁴ (w, 33 Jahre) hat seit drei Jahren eine Teamleitung inne, seit einem Jahr eine Sachgruppenleitung und ist im Bereich der Stadtverwaltung tätig. Ihre Erwartung ist es, zum einen mehr Sicherheit und ein höheres Kompetenzempfinden als Leitung zu erlangen (vgl. HZ 1, HZ 4) und zum anderen über die Beziehungsgestaltung reflektieren zu können (vgl. HZ 1, HZ 2). Im Fragebogen beschreibt sie ihren Führungsstil als offen, authentisch, transparent und verständnisvoll, mit klarer Kommunikation sowie dem Wahrnehmen von Bedürfnissen. Sie gibt an, zufrieden mit ihrem Führungsstil zu sein, wenngleich sie die zwischenmenschliche Atmosphäre im Team als tendenziell negativ einstuft. Trotz vieler Versuche Verbindungen zu kreieren (durch Teamsitzungen und 1-zu-1-Gespräche beispielsweise), beschreibt sie eine herrschende Abwehrhaltung gegenüber Anweisungen beziehungsweise zwischen Mitarbeitenden und den Führungskräften. Ein weiterer wichtiger Aspekt für sie ist es, die persönliche Komponente in der Führung an manchen Stellen zu reduzieren. Insgesamt schätzt sie ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, auf der 10ner-Skala bei fünf Punkten ein. Ihr Ziel ist es, vor allem mit den abwehrenden Verhaltensweisen positiver umgehen zu können.

Durch die vier Coachingsitzungen, so benennt es die Führungskraft im Interview, verändert sich vor allem ihre Haltung und Perspektive: Sie erkennt unter anderem den Perspektivwechsel als wichtige Fähigkeit an, um Situationen besser verstehen oder deeskalieren zu können (vgl. I 1.2, I 1.3) und nennt das „aktive Zuhören“ neben dem „Perspektivwechsel“ als adäquate Kommunikationsstrategien für solche Momente

²⁴ Die aufbereiteten Daten sind in Anhang 4.2 sowie 4.6 gelistet.

(vgl. I 1.3, I 1.6, I 1.8). Auch sieht sie Transparenz als Kompetenz in der Kommunikation an (vgl. I 1.2, I 4.3) und überträgt fortan mehr kooperative Verantwortung (vgl. I 1.9). Auch versteht sie, dass ein Investment in Beziehungen wichtig ist (vgl. I 2.1), artikuliert die Vorteile von Transparenz und Nahbarkeit in Interaktionen (vgl. I 4.3), wobei sie ferner eigene Entwicklungspotenziale benennt, sich noch weiter in der Selbstbeobachtung und im Perspektivwechsel üben zu wollen (vgl. I 3.2, I 3.3). Auch kann die Führungskraft zwei Beispiele benennen, in denen sie eine coachende Rolle eingenommen hat (vgl. I 4.4). In dem ersten Beispiel stärkte sie einer Mitarbeiterin begleitend den Rücken, damit diese Mitarbeiterin erste Erfahrungen und Fehler (in einem Projekt) machen konnte. Im zweiten Beispiel gestand die Führungskraft vor ihrem Team Fehler ein, korrigierte diese und zog sinnvolle Konsequenzen für die Zukunft daraus (vgl. I 4.5). Immer wieder wird deutlich, dass die Führungskraft besser versteht, welche Wirkung sie durch ihren Führungsstil auf ihre Mitarbeitenden hat und inwiefern sie als Ziel stimmig handeln möchte (vgl. I 4.9, I 4.10). Gleichzeitig habe sich, so die Antwort im Fragebogen zum Ende, die zwischenmenschliche Atmosphäre im Team deutlich gebessert (von eher schlecht (2) auf sehr gut (5)). Dabei seien die Herausforderungen zwar geblieben, aber die Haltung, das Mindset und die ersten Rückmeldungen seien positiver. Auch wird die subjektive Einschätzung der Beziehungsfähigkeit um drei Punkte höher bewertet als zu Beginn des Coachings (8 Punkte). Ferner wird deutlich, dass auch diese Führungskraft die Schnelllebigkeit und Komplexität der Führungsaufgabe in der modernen Zeit als herausfordernd erlebt (s. Kapitel 2).

Insgesamt bewertet die Teilnehmerin das Coaching im Onlinesetting sowie die Arbeitsbeziehung als positiv (vgl. I 2.2, HS 2.3) und empfiehlt das C.A.R.E.-Coaching weiter, gerade weil es keine vorgefertigten Lösungen überstülpe, individuell angepasst sei und die Wichtigkeit von Beziehungsarbeit unterstreiche:

„Ja, also ja, ich würde das [Coaching] empfehlen. (...) dass ich das Coaching gemacht habe und dass ich einfach so gemerkt habe, dass es nochmal eine andere Basis des Zusammenarbeitens schafft - diese Beziehungsfrage. Weil wir einfach so viel in Beziehung sind, wo wir glaube ich manchmal auch vergessen, dass wir in Beziehung sind. Weil das dann vielleicht immer noch so diese veralteten Strukturen, glaube ich, auch manchmal sind, so dieses: So, ja, aber ich bin doch jetzt die Führungskraft und das sind doch meine Mitarbeitenden und ja, aber auch das ist ja eine Beziehung. Und es ist ja schon trotzdem etwas, wie ich dann mit meinen Mitarbeitern umgehe und gebe ich ihnen dieses Gefühl der unnahbaren Führungskraft. Und ich glaube, dass viele daran guttun würden, das für sich einfach zu hinterfragen.“ (Anhang 2.4, Z. 635 ff.)

C5²⁵ (m, 55 Jahre) ist seit einem Jahr als Fachbereichsleitung im Sozialdienst tätig und will durch das Coaching mehr Rollenklarheit für klarere Kommunikation erlangen (vgl. HZ 1, HZ 4). Zu Beginn beschreibt die Führungskraft ihren Führungsstil als unsicher, freundlich und zugewandt, wobei sie angibt, ihren Führungsstil nur selten zu reflektieren. Die größte Herausforderung für den Coachee sei, dass er sich in seinem Handeln als Führungskraft nicht rückversichern könne und in gewisser Weise auf sich allein gestellt sei. Um die Beziehung zu den Mitarbeitenden zu stärken, gibt die Führungskraft an, transparent zu arbeiten, Verantwortung zu übertragen, wöchentliche Gespräche mit den Mitarbeitenden sowie Teambesprechungen anzubieten und verortet sich insgesamt bei acht von zehn Punkten im Hinblick auf seine Fähigkeiten zur Beziehungsgestaltung.

Nach den fünf Sitzungen erzählt der Teilnehmer davon, dass ihm die Reflexion vor und nach Personalgesprächen dabei geholfen hat, diese bewusster zu führen und reflektieren zu können (vgl. I 1.6). Er benennt die Methode der „gewaltfreien Kommunikation“ sowie den bewussteren Umgang mit der eigenen Selbstbeobachtung als hilfreich für ein gegenseitiges Verständnis über Gefühle und Bedürfnisse und eine damit gesteigerte emotionale Intelligenz (vgl. I 1.2, I 2.3), auch wenn er sich in der Auseinandersetzung mit diesen Themen noch am Anfang sieht. Für diese Entwicklung kann die Führungskraft Ansatzpunkte benennen (vgl. I 3.2, I 3.3), auch weil sie durch das Coaching das Gefühl gewonnen hat, mehr Klarheit in das alltägliche Handeln sowie den Führungsstil bringen zu können (vgl. I 4.1, I 4.2). Dabei sieht die Führungskraft die authentischen Anteile als Grundsatz an (vgl. I 4.7).

Allerdings gibt die Führungskraft im Interview sowie im Fragebogen wiederholt an, dass sich ihre Unsicherheit durch das Coaching nicht gelöst und die Zufriedenheit mit dem Führungsstil sogar um einen Punkt abgenommen habe (von eher zufrieden (4) auf neutral (3)). Sie empfindet vor allem die Begleitung als hilfreich, habe sich aber auch weitreichendere Begleitung – vergleichbar mit einem Mentoring – gewünscht, welches es zu diesem Zeitpunkt in dem Unternehmen nicht gibt. Zwar sind die Fragen und der Input als hilfreich empfunden worden, trotz dessen bewertet die Führungskraft ihre Fähigkeit, Beziehungen zu führen, nach dem Coaching nur noch mit sieben von zehn Punkten (-1 Punkt). Diese Veränderung beschreibt sie wie folgt:

„Ich weiß nicht, wie weit ich wirklich in der Lage bin, aus dem Stand heraus die Beziehung so zu gestalten, dass es funktioniert. Da lerne ich gerade Menschen kennen und auch Reaktionen

²⁵ Die aufbereiteten Daten sind in Anhang 4.2 sowie 4.7 gelistet.

von Menschen kennen. Das ist nicht, dass ich da generell an mir zweifle, sondern das ist schon so, dass ich glaube, die Aufgabe nochmal anders verstanden wurde oder die Frage nochmal jetzt im Nachhinein von mir anders verstanden und bewertet wurde.“ (Anhang 2.5, Z. 269 ff.)

Gerade weil die Führungskraft jede Form der professionellen Reflexion als hilfreich empfindet, empfiehlt sie das C.A.R.E.-Coaching weiter, bewertet die Arbeitsbeziehung als positiv (vgl. I 2.2, HS 2.3), sieht das digitale Setting allerdings als teilweise herausfordernd an.

Um nach diesen Einzelfallanalysen die Muster und Zusammenhänge zwischen ihnen sichtbar zu machen, diskutiert das nächste Kapitel die Inhalte fallübergreifend und themenzentriert.

3.4.3 Themenzentrierte und fallübergreifende Auswertung

Wie in Kapitel 3.3 erwähnt, sind für das soziale Handeln beziehungsweise menschliche Einstellungen deterministische Aussagen eher unzutreffend, sodass sich dieses Kapitel grundlegend an probabilistischen Aussagen orientiert, 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 (s. Anhang 2-4).

Aus den Interviews und Fragebögen wird deutlich, dass alle Prozesse von unterschiedlichen Startpunkten ausgehen und sich auch die Herausforderungen der Führungskräfte unterscheiden. 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 ein Hinweis darauf sein, dass die Wirkung des Coachings dadurch bedingt wird, inwiefern ein klarer Auftrag für das Coaching vorliegt, wenngleich 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 ist die Anzahl der Coachingsitzungen. Bei dem Prozess mit C2 sind im Vergleich zu den anderen Prozessen nur drei verkürzte (60 Minuten) Prozesse durchgeführt worden. C5 äußert im Interview mehrmals, dass er sich so fühle, als sei der Entwicklungsprozess gerade erst angestoßen worden (s. Anhang 4.7). In den anderen Coachingsitzungen gab es zuweilen Momente der Erkenntnis. 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 Coachingsitzung 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 sind und die Atmosphäre in den Teams überwiegend als gut eingeschätzt wird. Alle Führungskräfte haben bis zum Beginn des Coachings aktiv Kontakt zu ihren Mitarbeitenden gesucht und die Beziehungsgestaltung 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 sich sicherer in der Führungsrolle zu fühlen. Bis auf C5 berichten alle Teilnehmerinnen von einer Stärkung in diesen Bereichen, wenngleich sich die Sicherheit bei C5 hauptsächlich auf das fachliche Handeln und einen fachlichen Austausch bezieht. Das Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungsarbeit als Führungskraft wird ebenfalls von allen Coachees als relevant, zum Ende sogar als sehr relevant, eingestuft. Ein Problembewusstsein ist hier also nicht erarbeitet, sondern vor allem gestärkt worden.

Eine weitere Gemeinsamkeit innerhalb der Stichprobe ist, dass die Führungsstile und Methoden zur Beziehungsförderung nicht wissenschaftlich oder konkretisiert artikuliert werden. Zwar nennen die Führungskräfte Begriffe wie „transparent“, „auf

Augenhöhe“ oder ähnliche und bei den Methoden zum Beziehungsaufbau „Gespräche mit den Teammitgliedern“ oder „Offenheit“. Doch lediglich C2 nennt vor dem Coaching die „motivierende Gesprächsführung“, nach Miller/Rollnick (2009), als fundierte Methodik. Selbst „Feedback“, „aktives Zuhören“ oder ähnliches wird nicht direkt genannt. Auch die Führungsstile werden hauptsächlich beschrieben und nicht betitelt. 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 zudem Interventionen wie die „gewaltfreie Kommunikation“, den „Perspektivenwechsel“ oder das „aktive Zuhören“ benennen, kann das 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 herausstellen.

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 Fragebogen angegeben, dass die Erwartungen größtenteils oder vollständig erfüllt sind. Die Arbeitsbeziehung wird in allen Interviews als positiv beziehungsweise angenehm 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) gibt, bei dem das grundlegende Ergebnis, die Einschätzung der Beziehungsfähigkeit, rückschrittig ist. Wie in Kapitel 3.4.2 bereits beschrieben, nennt die Führungskraft da die eigene Verunsicherung beziehungsweise die neuen offenen Fragen als Grund, wenngleich sich die Frage zu stellen ist, ob eine Verunsicherung im Sinne des Coachings sein kann. Wäre diese Verunsicherung als eine Destabilisierung empfunden worden, wäre das Vorgehen als

deutlich kritischer zu betrachten. Durch die Aussage von C5 ist diese Verunsicherung eher als Infragestellung zu verstehen, was für das systemische Coaching nicht ungewöhnlich ist (vgl. Radatz 2010, S. 41 f.). Ähnliche Fragen, zum Infragestellen von Handlungsmustern, sind auch 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 resultiert. Für eine abschließende Beantwortung dieser Frage scheint eine detaillierte Evaluation der Coachingsitzungen notwendig, die im Rahmen dieser Arbeit allerdings nicht vorgesehen ist. Das Ergebnis bleibt innerhalb der Stichprobe dennoch relevant.

Weitere Erkenntnisse, die deutlich wurden, sind, dass alle Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag eine gesonderte Form von Verantwortung und Stress erleben. Das ist unstrittig der Rolle geschuldet, gleichsam – wie Kapitel 2.2.2 zeigt – kann Stresserleben und der Umgang damit Auswirkungen auf die Belegschaft haben. Dass in den Interviews fast alle Führungskräfte auch davon berichten, 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, wird als grundlegend positiv eingeschätzt, auch weil diese Zeit im normalen Arbeitsalltag häufig zu fehlen scheint. Auch wenn Supervisionen oder kollegiale Fallberatung nicht die Ausnahme darstellten, wird die 1-zu-1-Begleitung als deutlicher Unterschied dazu wahrgenommen. Dieser entschleunigende Fokus auf die Führungskraft im Coaching 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.) und auch 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).

Eine differenzierte Betrachtung der Wirkzusammenhänge und individuellen Entwicklungen mit Rückbezug auf den Grad der Umsetzung des Projekts erfolgt im nachfolgenden Kapitel.

3.4.4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die beobachteten Folgen und Nebenfolgen des Projekts zusammengefasst sowie weiterführend diskutiert. Es wird dabei der Grad der Umsetzung des Forschungsziels, die Veränderungen im Handeln der Adressat:innen sowie die Zufriedenheit im Sinne einer Ergebnisevaluation untersucht (vgl. Merchel 2019, S. 57 ff.).

Die Ergebnisse aus Kapitel 3.4.2 und 3.4.3 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.-Projekts, 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 3, S. 54). Auch wenn die Anzahl der erreichten Indikatoren nicht als absolute Messgröße im Sinne einer quantitativen Zielerreichung zu interpretieren ist (s. Kapitel 3.3.2), lässt sich aus der summativen Betrachtung dennoch ein Hinweis auf die Wirksamkeit des Coachingprogramms ableiten.

Indikatoren	Anzahl
HZ 1: Entwicklung konkreter Beziehungskompetenzen	
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
Summe	26
HZ 2: Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungsgestaltung	
I 2.1 – Positive Effekte von funktionierenden Beziehungen	4
I 2.2 – Wohlfühlen im Coachingsetting (Vorbild)	5
I 2.3 – Selbstbeobachtung	5
Summe	14
HZ 3: Stärkung und Weiterentwicklung von Ressourcen	
I 3.1 – Benennung eigener Ressourcen	2
I 3.2 – Weiterentwicklung von Ressourcen	3
I 3.3 – Selbstständige Stärkung durch "Selbstsupervision"	4
Summe	9
HZ 4: Förderung authentischer Führung	
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
Summe	27

Abbildung 3: Anzahl erreichter Indikatoren

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.

Insgesamt zeigt das C.A.R.E.-Coaching eine hohe Wirksamkeit in der Entwicklung beziehungsfördernder Führungspraktiken. 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.). Auch besteht die Frage, inwiefern eine Vergütung sowie ein flexiblerer Zeitrahmen des Coachings Einfluss auf dessen Wirkung und Nachhaltigkeit nehmen würde.

Nach der Bewertung der Wirksamkeit folgt im nächsten Kapitel die Reflexion und Diskussion der Projektplanung sowie des Evaluationsverlaufs.

3.4.5 Reflexion der Projektplanung und des Evaluationsverlaufs

Die Reflexion des Evaluationsverlaufs orientiert sich am gleichnamigen Kapitel nach Merchel (2019, S. 125 ff.) sowie den darin enthaltenden Leitfragen, inwiefern die Evaluationsmethodik sowie das allgemeine Vorgehen dazu verhalten, die Ziele und Erwartung der Forschung zu realisieren. Dieses Kapitel soll damit einen Ansatz zur professionellen Reflexion und zur Qualitätsentwicklung des Projekts bieten. Die Ausführungen stehen in engem Zusammenhang mit den methodischen Erläuterungen in Kapitel 3.3.

Ein zentrales Anliegen der Evaluation besteht darin, zu überprüfen, ob die im Vorfeld definierten Ziele des C.A.R.E.-Coachings erreicht wurden und inwiefern sich gewünschte Veränderungen im Führungshandeln der Teilnehmenden nachweisen lassen. Die Analyse der Ergebnisse in Kapitel 3.4.4 zeigt, dass diese Zielerreichung grundsätzlich als gelungen bewertet werden kann. Besonders vor dem Hintergrund der begrenzten zeitlichen und organisatorischen Ressourcen im Rahmen dieser Masterarbeit konnte eine ausreichende Aussagekraft der erhobenen Daten erzielt werden – insbesondere durch die Kombination qualitativer Interviews mit begleitenden Fragebögen.

Gleichwohl ist zu betonen, dass sich die Aussagen auf eine kleine Zielgruppe beziehen, sodass eher Tendenzaussagen als generalisierbare Ergebnisse vorliegen.

Im Hinblick auf die Frage, welche Personengruppen ihre Erwartungen besonders gut einbringen konnten, zeigte sich, dass vor allem reflektierte Führungskräfte – häufig aus dem sozialen Bereich – an dem Projekt teilnahmen. Die Stichprobe ergab sich vor allem durch die über den Fachbereich gesteuerte Suche. Da durch den ersten Suchdurchlauf bereits genügend Teilnehmer:innen gefunden worden sind, ist die Suche nicht, beispielsweise auf Betriebe in der Wirtschaft oder aus dem Mittelstand, ausgeweitet worden. Die Teilnehmenden konnten die Reflexionsangebote nutzen und ihre Erfahrungen strukturiert mitteilen. Andere Klientelgruppen hätten möglicherweise stärker von der Unterstützung profitiert, gerade wenn keine sozialpädagogische Ausbildung die Grundlage ihres Handelns darstellt. Dadurch wäre dann eine heterogene Stichprobe entstanden, was den Erkenntnisgewinn hätte steigern können.

Im Verlauf der Evaluation zeigten sich auch verschiedene Herausforderungen, deren Ursachen differenziert betrachtet werden müssen. So wurde deutlich, dass viele Indikatoren oder zentrale Erkenntnisse bereits innerhalb der Coachingprozesse geäußert, jedoch nicht systematisch dokumentiert oder transkribiert wurden. Diese nicht ausgewerteten Daten hätten potenziell zusätzliche Erkenntnisse über wirksame oder weniger wirksame Prozessverläufe geliefert. Weiterhin wurde die ursprünglich geplante Zeitachse deutlich überschritten – ein Umstand, der auf eine zu optimistische Einschätzung der Umsetzbarkeit im Vorfeld hindeutet. Die Kompetenzen der beteiligten Akteur:innen ist als angemessen einzuschätzen. Herausfordernd waren vereinzelt äußere Rahmenbedingungen, etwa störende Arbeitsgeräusche, nicht ideale räumliche Settings oder parallele Betreuungssituationen (unter anderem durch Kleinkinder im häuslichen Umfeld), die sich auf die Prozessqualität ausgewirkt haben könnten. Ein durchweg störungsfreies sowie professionelleres Setting hätte hier womöglich zu einer höheren Konzentration sowie Ergebnisqualität beigetragen.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Rahmenbedingungen der Befragungssituation: Trotz sorgfältiger Vorbereitung war diese nicht in allen Fällen vollständig kontrollierbar. Die Beschränkung auf etwa 45-minütige Interviews erlaubte lediglich einen Ausschnitt der Prozesse darzustellen (wie oben bereits beschrieben). Zudem basieren die finalen Aussagen ausschließlich auf der subjektiven Einschätzung der befragten Führungskräfte. Eine Triangulation mit weiteren Datenquellen etwa aus der Perspektive von

Kolleg:innen oder Mitarbeitenden hätte das Bild erweitern und zur Validierung beigetragen, war im gegebenen Rahmen aber nicht realisierbar.

Hervorzuheben ist hingegen die große Offenheit der Teilnehmenden und die weitgehende Vollständigkeit der dokumentierten Prozesse, die eine solide Grundlage für die Auswertung bilden. Die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Vorgehens wurde durch den Pretest und im Nachgang bestätigt, was sich förderlich auf die Qualität der Interviews und die Kooperationsbereitschaft auswirkte.

Die eingesetzten Erhebungsmethoden haben sich insgesamt bewährt, auch wenn sie nicht in allen Punkten optimal waren. Die speziell für dieses Projekt entwickelten Fragebögen erfüllten ihre Funktion als strukturierende Reflexionshilfe, waren jedoch nicht durchgängig auswertungsrelevant. Einige Fragen erwiesen sich im Nachgang als wenig differenzierungsfähig, da sie eher prozessorientiert beziehungsweise explorativ als evaluativ konzipiert waren. Für künftige Evaluationen wäre es sinnvoll, ergänzend standardisierte Instrumente einzubeziehen, etwa zur Messung des authentischen Führungsstils. Der in Kapitel 2.3.1 erwähnte „DIAF“-Fragebogen (vgl. Reineboth et al. 2020, S. 205; Franke-Bartholdt et al. 2018, S. 150) könnte hier einen validen Anknüpfungspunkt bieten, um sowohl objektivere Vergleichswerte als auch eine breitere theoretische Fundierung sicherzustellen. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag der Evaluation ist insgesamt als angemessen zu bewerten. Die investierten Ressourcen standen in einem ausgewogenen Verhältnis zu den erzielten Erkenntnissen, insbesondere im Hinblick auf die qualitative Tiefe der Interviews und die Rückmeldungen zur Wirksamkeit des Coachings.

Rückblickend lassen sich einige Aspekte benennen, die bei einer Wiederholung des Evaluationsprojekts angepasst werden sollten: So könnte die Auswahl der Teilnehmenden differenzierter erfolgen, etwa durch die Sammlung konkreter Anfragen und vorbereitende Erstgespräche zur Zielklärung. Auch ein flexibleres Format – etwa im Sinne eines „*Blended Counseling*“-Ansatzes (vgl. Hörmann 2018, S. 202 ff.) – würde es ermöglichen, besser auf situative Gegebenheiten zu reagieren, Telefonate, Onlinekontakte sowie Face-to-Face-Prozesse anbieten zu können und die Prozesse so noch bedarfsgerechter zu gestalten. Für zukünftige Evaluationsvorhaben ist zudem darauf zu achten, dass die Individualität der Coachinganliegen und die damit einhergehende geringe Standardisierbarkeit von Veränderungsprozessen als erschwerend zu

berücksichtigen sind. Gerade bei kleinen Stichproben müssen flexible und kontextbezogene Messansätze gewählt werden, um praxisrelevante Aussagen zu ermöglichen.

4 Fazit und Ausblick

Ziel dieser Masterarbeit war es, durch den Zusammenschluss aus Theorie und Praxis sowie die Evaluation eines beziehungsfördernden Coachingansatzes zu untersuchen, inwiefern ein auf Beziehung fokussiertes Coachingformat Führungskräfte in der Entwicklung eines authentischen und beziehungsorientierten Führungsstils unterstützen kann. Die zugrunde liegende Forschungsfrage lautete: Inwiefern lassen sich, durch ein gezielt beziehungsorientiertes Führungskräftecoaching, die Fähigkeiten von Führungskräften zur Gestaltung von authentischen sowie positiven Beziehungen zwischen ihnen und den Mitarbeitenden fördern?

Die Beantwortung dieser Frage erfolgte in mehreren Schritten. Nach einer theoretischen Fundierung wurde ein Coachingkonzept (C.A.R.E.-Coaching) entwickelt und erprobt. Die anschließende Evaluation bezog qualitative Methoden mit ein und ermöglichte eine reflexive Auseinandersetzung mit Wirkung, Grenzen und Potenzialen des Ansatzes. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse zusammengefasst und entlang der Hauptkapitel diskutiert.

4.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Kapitel 2 legt die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen für die Arbeit und zeigte auf, inwiefern sich Führung in den letzten Jahrzehnten wandelte sowie welche neuen Anforderungen mit der Veränderung einhergehen. Es wurde herausgearbeitet, dass Führungsarbeit in zunehmend dynamischen und komplexen Organisationen nicht mehr primär über hierarchische Kontrolle, sondern über Beziehungsgestaltung und Kommunikationsfähigkeit wirksam ist. Neben den vielseitigen Aufgaben einer Führungskraft ist der Begriff der „Beziehungsarbeit“ – oder auch der coachenden Rolle ebendieser – dabei nicht nur als Randthema zu verstehen, sondern als integraler Bestandteil moderner Führungsarbeit. In Kapitel 2.2 wird anschließend herausgearbeitet, welche Anforderungen sich dadurch gegenwärtig an Führungskräfte stellen, insbesondere im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Menschlichkeit. Die zunehmende

Komplexität organisationaler Strukturen, die Bedingungen des Arbeitsmarktes, die gestiegene Bedeutung von Selbstführung, die Relevanz von mentaler Gesundheit sowie die Notwendigkeit emotionaler und kommunikativer Kompetenz wurden als zentrale Herausforderungen identifiziert. Es zeigte sich, dass klassische Führungsansätze häufig da an ihre Grenzen stoßen, wenn es um Beziehungsarbeit, soziale Kompetenzen oder Selbstreflexion geht, beziehungsweise welche Wichtigkeit in funktionaler Beziehungsgestaltung liegt. Durch die Parallelität zwischen dem coachenden Anteil in der Führungsrolle und einem professionellen Beratungs- sowie Coachingsettings wurde fortfolgend argumentiert (Kapitel 2.3), dass die bereits erforschten Wirkmechanismen als Transfer sowie Implikationen für die Beziehungsgestaltung und Kommunikation in die Führungsarbeit übertragen werden können. Ein moderner Führungsstil, der viele der Aspekte vereint, ist der der „authentischen Führung“ (Kapitel 2.3.1). Um diesen Führungsstil sowie die oben beschriebenen Beziehungsaufgaben zusammenzuführen, setzt Coaching (Kapitel 2.3.2) als reflexives Unterstützungsformat an.

Das Kapitel 2.3.2 verdeutlicht, dass Coaching ein wirksames und zunehmend etabliertes Entwicklungsinstrument zur Unterstützung von Führungskräften darstellt, das besonders unter Bedingungen wachsender Komplexität und gesteigener psychosozialer Anforderungen an Relevanz gewinnt. Coaching fördert zentrale Führungskompetenzen wie Selbstreflexion, Selbstführung, Empathie und Rollenklarheit und bietet einen geschützten Raum, um soziale Dynamiken sowie intrapersonelle Ambivalenzen gezielt zu bearbeiten. Gerade im Spannungsfeld zwischen organisationalen Anforderungen und individueller Integrität sollte das entwickelte Coachingkonzept dabei helfen, einen authentischen und stimmigen Führungsstil zu entwickeln. Mit dem C.A.R.E.-Coaching (Kapitel 2.3.3) wurde im Rahmen dieser Arbeit ein Ansatz konzipiert, der die theoretischen Grundlagen eines authentischen Führungsstils mit einem personenzentrierten Coachingansatz und dem beziehungsorientierten Themenschwerpunkt verbindet. Die methodische Besonderheit liegt in der strukturellen Vorprägung des Coachings, um sowohl intrapersonelle als auch interpersonelle Fragestellungen sowie Förderung von Beziehungskompetenz gezielt zu begleiten.

Kapitel 3 beleuchtet die praktische Umsetzung des Projekts und trägt empirisch zur Beantwortung der Forschungsfrage bei. Kapitel 3.1 und 3.2 stellen die Zielsetzung, die relevanten Bedingungen für die Zielerreichung sowie Projektplanung vor und konkretisiert die Auswertung entlang zuvor definierter Handlungsziele und zugehöriger Indikatoren. Mit einem qualitativen Evaluationsansatz (Kapitel 3.3) – bestehend aus

einer Prä-Post-Befragung mit Fragebogen und Interviews – wurde ein praxisnahes Verständnis der Wirkung des Coachings angestrebt.

Es zeigte sich in der Auswertung, dass der Aspekt der beziehungsorientierten Führung gestärkt werden konnte. In den Einzelfallanalysen (Kapitel 3.4.2) und der fallübergreifenden Auswertungen (Kapitel 3.4.3) wurde deutlich, dass das Coaching in der Lage war, zentrale Entwicklungsimpulse zu setzen – insbesondere im Bereich der Selbstreflexion, Rollenklarheit und Beziehungsarbeit. Der geschützte Reflexionsraum wurde dabei von den Teilnehmenden als entlastend erlebt und das C.A.R.E.-Coaching von allen weiterempfohlen. Die aggregierte Übersicht der Ergebnisse sowie der erreichten Indikatoren in Kapitel 3.4.4 geben einen Hinweis darauf, dass vor allem Handlungsziele wie die Entwicklung konkreter Beziehungskompetenzen (HZ 1) und der Förderung von authentischer Führung (HZ 4) verstärkt adressiert wurden. Auch wenn die Indikatoren dabei nicht als harte Messgrößen zu bewerten sind, machen sie den Erkenntnisgewinn des Projekts deutlich. Kapitel 3.4.5 reflektierte schließlich kritisch den Evaluationsverlauf und lieferte wichtige Hinweise für die Weiterentwicklung des Projekts, oder vergleichbarer Projekte, etwa durch eine verbesserte Stichprobenauswahl, Vorgespräche, die Anpassung der Erhebungsmethoden, weiterer Spezifizierungen sowie die Berücksichtigung individueller Kontexte oder auch das Einbeziehen von Mitarbeitenden der geführten Teams.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das C.A.R.E.-Coaching in seiner Zielsetzung, authentische Beziehungskompetenz zu fördern, überwiegend erfolgreich war. 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. Gleichzeitig unterstreicht die Arbeit die Bedeutung eines passgenauen, reflexiven Coachingsettings, das sowohl Raum für individuelle Anliegen als auch für strukturelle Übertragbarkeit zulässt. Die Vorprägung des Rahmens sorgt im Ergebnis dafür, dass Beziehungsarbeit von den Führungskräften als sehr relevant eingeschätzt wird, was im Umkehrschluss auf ein erweitertes Problembewusstsein schließen lässt, das einen weiteren Teil der Forschungsfrage beantwortet.

4.2 Implikationen für die Praxis und Ausblick für mögliche Forschungsansätze

Für eine Übertragung in die alltägliche Praxis leiten sich für das C.A.R.E.-Coaching einige Implikationen ab. Die nachfolgende Liste ist dabei als Erweiterung des Projekts zu verstehen, dessen Erprobung es in weiteren Forschungsprojekten ebenfalls zu evaluieren gelte.

Durch die Rückmeldung aus den Interviews wurde deutlich, dass der Wissenstransfer beziehungsweise das Einbeziehen von Fachwissen als hilfreich erlebt wurde (s. Kapitel 3.4). Eine Möglichkeit, das Coaching noch umfangreicher einzuführen oder zu kontextualisieren, könnte sein, Workshops oder „Trainings“ (vgl. Becher 2022, S. 100 ff.) für das Thema der Beziehungsarbeit anzubieten, um so eine Wissensgrundlage zu schaffen, auf der in den Coachingprozessen aufgebaut werden könnte. 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 schmälere.

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 (s. Kapitel 2.1 und 2.2) 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 – gerade die systemischen (vgl. Molter/Nöcker 2021; Schlippe/Schweitzer 2019).

Ein anderer Aspekt, der bereits in Kapitel 3.4.5 genannt wurde, ist das Einbeziehen des „DIAF“-Fragebogens – in seinen beiden Formen (vgl. Reineboth et al. 2020, S. 205; Franke-Bartholdt et al. 2018, S. 150), um ein standardisiertes Instrument für die Erfragung des authentischen Führungsstils zu nutzen. Der Fragebogen könnte im Betrieb, dem Team oder der Führungskraft selbst eingesetzt werden, um eine erste Rückmeldung zu erhalten oder im Coaching als Reflexionshilfe genutzt werden. Um die Forschung noch umfangreicher zu gestalten, bietet es sich an, die Mitarbeitenden der Teams hinsichtlich ihrer Bedarfe und Bedürfnisse zu befragen, deren Führungskräfte sich für ein solches Coaching interessieren. Daraus Kategorien abgeleitet werden, die dann wiederum im Coaching thematisch eingebaut werden könnten – ähnlich wie in

einer Gruppenmediation zur Themenfindung²⁶ (vgl. Peyron 2023, S. 22; Lindemann et al. 2023, S. 186 ff.). Diese Standardisierung weitergedacht, stellt sich die Frage, ob die formulierten Handlungsziele in diesem Projekt ebenfalls weiter standardisiert werden müssen oder ob der individuellere Charakter ebendieser für bessere Ergebnisse sorgt, da es sich bei dem Coaching um ein psycho-soziale sowie flexible Intervention handelt (s. Kapitel 2.3.2).

In der Argumentation dieser Arbeit wurden Parallelen zwischen der coachenden Rolle einer Führungskraft sowie dem psycho-sozialen Beratungssetting gezogen, was die Frage zulässt, inwiefern auch weitere Erkenntnisse aus anderen Beziehungssettings, beispielsweise aus dem sozialen Kontext (romantische Beziehungen oder Freundschaftsbeziehungen), für die Beziehungsarbeit von Führungskräften abgeleitet werden können (vgl. Thomas et al. 2013, S. 77). So scheint in privaten Beziehungen emotionale Präsenz meist vorausgesetzt oder selbstverständlich – und in herkömmlichen Führungskontexten oft vernachlässigt (s. Kapitel 2.1). Dabei stärkt in romantischen Beziehungen empathisches Zuhören, das Erkennen unausgesprochener Bedürfnisse oder das Halten von emotionalem Raum die Beziehungen in Konflikten. Hier weist exemplarisch eine von vielen Studien von Gottman et al. (2015) darauf hin, dass Logik und Kognition ineffektiv für die Lösung von Paarkonflikten sind und emotionale Klärungsversuche „based on increasing emotional closeness (agreement, affection, humor, self-disclosure, understanding and empathy, and we’re okay)“ (Gottman et al. 2015, S. 103) deutlich effektiver sind. Somit könnte auch die Datenlage aus diesem Feld genutzt werden, um herauszufinden, ob die gleichen Effekte auch in den Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitabreitenden zu beobachten sind.

Ein letzter möglicher Forschungsansatz könnte die Untersuchung von vergleichbaren Coachingsprojekten, systemischen Ansätzen oder Führungsmodellen sein, wie beispielsweise das der *Shared Leadership* (vgl. Werther 2016, S. 171 ff.), die sich ebenfalls schwerpunktmäßig auf die Beziehungsarbeit fokussieren, oder diese zumindest inhaltlich stark adressieren und dabei Führung modern denken, um das Beste beider Welten zu verbinden und weiterzuentwickeln.

²⁶ Dies in einem progressiveren und keinem zwangsläufig konflikthaften Setting.

4.3 Abschluss

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, 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
- Akreml, 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
- Aljohani, Mohammad (2024): Leader-Member Exchange Through a Vertical Extension Across the University Organization Structure. In: International Journal of Organizational Leadership. 13. Jg. (4). S. 722-741
- Angerer, Peter / Gündel, Harald (2023): Lohnen 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
- Bandura, A. (1977): Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. In: Psychological review. 84. Jg. (2). S. 191-215
- 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
- Bäumel, Josef / Pitschel-Walz, Gabi (2008): Psychoedukation bei schizophrenen Erkrankungen. Konsensuspapier der Arbeitsgruppe "Psychoedukation bei schizophrenen Erkrankungen". 2. Aufl. Stuttgart: Schattauer
- 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
- Berning, Wilhelm (2023): Soziologie der Unternehmung. Erfolgreiche Führung und Organisation von komplexen Systemen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- 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
- Bilek, Edda / Gündel, Harald (2023): Arbeit im Team und psychische Gesundheit. In: Der Nervenarzt. 94. Jg. (11). S. 993-1000
- 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
- Bollessen, Doris (2014): Der fortschreitende Fachkräftemangel infolge des demographischen Wandels. Denkbare Konzepte und Erfolgsstrategien zur langfristigen Mitarbeiterbindung. Hamburg: Diplomica
- 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
- Doherty, Martina / Papworth, Julia (2024): The ripple effect of executive coaching on employee wellbeing. In: The Coaching Psychologist. 20. Jg. (1). S. 83-96
- 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
- Dresing, Thorsten / Pehl, Thorsten (2015): Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen. 6. Aufl. Marburg: Dr. Dresing und Pehl GmbH
- 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
- Friedrich, Sibylle (2010): Arbeit mit Netzwerken. In: Möbius, Thomas (Hg.): Ressourcenorientiert Arbeiten. Anleitung zu einem gelingenden Praxistransfer im Sozialbereich. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 63-105
- 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
- Gottman, John M. / Driver, Janice / Tabares, Amber (2015): Repair During Marital Conflict in Newlyweds: How Couples Move from Attack–Defend to Collaboration. In: Journal of Family Psychotherapy. 26. Jg. (2). S. 85-108
- Graf, Pedro / Spengler, Maria (2008): Leitbild- und Konzeptentwicklung. 5. Aufl. Augsburg: ZIEL
- Grawe, Klaus (2005): (Wie) kann Psychotherapie durch empirische Validierung wirksamer werden? In: Psychotherapeutenjournal. 4. Jg. (1). S. 4-11
- 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
- Grubendorfer, Christina (2023): Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer
- 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
- Harvey, Samuel / Joyce, Sadhbh / Tan, Leona et al. (2014): Developing a mentally healthy workplace: A review of the literature. A report for the National Mental Health Commission and the Mentally Healthy Workplace Alliance. National Mental Health Commission (Australia)
- Helfferich, Cornelia (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS. S. 875-892
- Heller, Jutta / Gallenmüller, Katharina (2016): Thesen über Königswege und Irrwege im Coaching. In: Triebel, Claas / Heller, Jutta / Hauser, Bernhard et al. (Hg.): Qualität im Coaching. Berlin: Springer. S. 1-8
- Hereitani, Nadja (2024): Führungs Erwachen. In: Organisationsentwicklung. 43. Jg. (1). S. 62-67
- Hering, Linda / Jungmann, Robert (2019): Einzelfallanalyse. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS. 677-690
- 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
- Hörmann, Martina (2018): Blended Counseling. Mediennutzung und Potenzialeinschätzung in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit. In: Soziale Arbeit. 13. Jg. (6). S. 202-209
- 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
- Khalid, Sheeba / Bose, Malobika / Zaidi, S. Z. H. (2024): Mental Health in the Workplace: A Psycho-Social Perspective. In: Shaikh, Erum (Hg.): Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Wellbeing. Hershey, PA: IGI Global. S. 311-341
- 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 (2023a): Schweigen in Organisationen. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 433-448
- Knoll, Michael (2023b): Zum Scheitern von Führungskräften. Erklärungsansätze und Resilienzpoteziale. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 459-474
- Korpiun, Michael (2022): Augenhöhe und ihre Bedeutung für gelingende Beziehungen. In: ZTA Zeitschrift für Transaktionsanalyse. 39. Jg. (4). S. 317-332
- 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
- Lindemann, Holger (2018): Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung in Beratung, Coaching, Supervision und Therapie. Ein Lehr-, Lern- und Arbeitsbuch für Ausbildung und Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Lindemann, Holger / Mayer, Claude-Hélène / Osterfeld, Ilse (2023): Systemisch-lösungsorientierte Mediation und Konfliktklärung. Ein Lehr-, Lern- und Arbeitsbuch für Ausbildung und Praxis. 3. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Malik, Fredmund (2019): Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt: Campus
- Marlok, Zsuzsa / Török, Gábor / Martos, Tamás et al. (2016): Wirksamkeitsuntersuchung zur Selbstsupervision mit Rollentausch unter Angehörigen helfender Berufe. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie. 15. Jg. (1). S. 217-233
- 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 / Dumann, Jorn (2016): Einführung in die Soziale Arbeit. Baden-Baden: Nomos
- Merchel, Joachim (2019): Evaluation in der Sozialen Arbeit. 3. Aufl. München: Ernst Reinhardt
- Meyer, Christian / Meier zu Verl, Christian (2019): Ergebnispräsentation in der qualitativen Forschung. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS. S. 295-316
- Meyer, Karin (2025): Diversität, Werte und Konflikte: Implikationen für Führung und Kollaboration. Berlin: Springer
- Migge, Björn (2018): Handbuch Business-Coaching. 2. Aufl. Weinheim: Beltz
- Miller, William R. / Rollnick, Stephen (2009): Motivierende Gesprächsführung. 3. Aufl. Freiburg: Lambertus
- Möller, Heidi / Giernalczyk, Thomas (2022): New Leadership – Führen in agilen Unternehmen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 29. Jg. (1). S. 51-66
- 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
- Morrison, Elizabeth Wolfe (2023): Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. In: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 10. Jg. (1). S. 79-107
- 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
- Ortmann, Günther (2023): Gabe versus Tausch. Reziprozität in Organisationen. Wiesbaden: Springer VS
- 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
- Pelz, Waldemar (2016): Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: Au, Corinna von (Hg.): Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Wiesbaden: Springer. S. 93-112
- Peyron, Consolata (2023): Wer fragt, der führt! Der Einsatz von Fragebögen in der Vorphase der Mediation. In: Knapp, Peter (Hg.): Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis im Business. 4. Aufl. Bonn: managerSeminare. S. 22-28
- Piontkowski, Ursula (2011): Sozialpsychologie. Eine Einführung in die Psychologie sozialer Interaktion. München: Oldenbourg
- Pircher Verdorfer, Armin (2019): The paradox of serving: Can genuine servant leadership gain followers' respect for the leader? Evidence from Germany and

- Lithuania. In: German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung. 33. Jg. (2). S. 113-136
- 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
- Prochaska, James O. / DiClemente, Carlo C. (1986): Toward a Comprehensive Model of Change. In: Miller, William R. / Heather, Nick (Hg.): Treating Addictive Behaviors. Boston, MA: Springer US. S. 3-27
- 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
- Puppatz, Martin / Deller, Jürgen (2023): Unternehmenskultur als Führungsaufgabe. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 61-76
- Radatz, Sonja (2010): Einführung in das systemische Coaching. 4. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer
- Raeder, Sabine (2010): Organisationskultur – Analyse, Gestaltung und Entwicklung. In: Werkmann-Karcher, Birgit / Rietiker, Jack (Hg.): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement. Berlin: Springer. S. 89-110
- Rauen, Christopher (2021): Coaching-Prozesse. In: Rauen, Christopher (Hg.): Handbuch Coaching. 4. Aufl. Göttingen: Hogrefe. S. 521-548
- Reichhart, Tatjana / Pusch, Claudia (2023): Resilienz-Coaching. Ein Praxismanual zur Unterstützung von Menschen in herausfordernden Zeiten. Wiesbaden: Springer
- Reineboth, Magdalena / Le Thu Ha, Nensy / Franke-Bartholdt, Luise et al. (2020): Wie authentisch führe ich? Prüfung der Selbsteinschätzungsform des Deutschen Inventars Authentischer Führung. In: Gruppe. Interaktion. Organisation.

Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). 51. Jg. (2).
S. 199-212

- Renoldner, Christa / Rabenstein, Reinhold / Scala, Eva (2017): Einfach systemisch! Systemische Grundlagen und Methoden für Ihre pädagogische Arbeit. 6. Aufl. Münster: Ökotopia
- Riedel-Heller, S. G. / Luppä, M. / Seidler, A. et al. (2013): Psychische Gesundheit und Arbeit. In: Der Nervenarzt. 84. Jg. (7). S. 832-837
- Rödel, Stefanie / Krach, Susanne (2023): Professionelles Feedback als entscheidender Erfolgsfaktor in New Work. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 30. Jg. (2). S. 231-247
- Roethlisberger, F. J. / Dickson, William J. (1939): Management and the worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company Hawthorne Works, Chicago. Cambridge: Harvard University Press
- Rogers, Carl R. (1992): Die Kraft des Guten. Ein Appell zur Selbstverwirklichung. 14. Aufl. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch
- Rogers, Carl R. (2019): Der neue Mensch. 11. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag
- Römer, Cindy / Mundelsee, Lukas (2021): Einstellung gegenüber Online-Beratung: Eine Umfrage unter Berater:innen, Coaches und Therapeut:innen. In: Coaching | Theorie & Praxis. 7. Jg. (1). S. 173-184
- Rosenberg, Marshall B. (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. 12. Aufl. Paderborn: Junfermann
- Rudow, Bernd (2011): Die gesunde Arbeit. Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Personalführung. 2. Aufl. München: Oldenbourg
- Saupe, Gerit / Korek, Sabine (2023): Führung stärkt Gesundheit – systemische Interventionsansätze auf den Ebenen ICH, TEAM und ORGANISATION. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 249-260
- 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
- Schiepek, Günter / Cremers, Sandra (2003): Ressourcenorientierung und Ressourcendiagnostik in der Psychotherapie. In: Schemmel, Heike (Hg.): Ressourcen. Ein Hand- und Lesebuch zur therapeutischen Arbeit. Tübingen: DGVT-Verlag. S. 147-193
- Schlippe, Arist von / Schweitzer, Jochen (2019): Systemische Interventionen. 4. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Schmid, Ellen (2022): Destruktive Führung. In: Zeitschrift Führung und Organisation. 91. Jg. (6). S. 364-367

- Schreyögg, Georg / Geiger, Daniel (2024): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler
- Schulz von Thun, Friedemann (2020): Miteinander Reden: 1. Störung und Klärung. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. 57. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- 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
- Shazer, Steve de (2009): Worte waren ursprünglich Zauber. Von der Problemsprache zur Lösungssprache. Heidelberg: Carl-Auer
- Spiegel, Hiltrud von (2021): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. 7. Aufl. München: Ernst Reinhardt
- 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
- Thomas, Geoff / Martin, Robin / Epitropaki, Olga et al. (2013): Social cognition in leader–follower relationships: Applying insights from relationship science to understanding relationship-based approaches to leadership. In: Journal of Organizational Behavior. 34. Jg. (1). S. 63-83
- Thoroughgood, Christian N. / Sawyer, Katina B. / Padilla, Art et al. (2018): Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. In: Journal of Business Ethics. 151. Jg. (3). S. 627-649
- 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
- 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

- Weichbold, Martin (2019): Pretests. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS. S. 443-452
- Weihrauch, Lisa / Kugler, Sonja / Mausz, Irmgard et al. (2018): Führungscoaching. In: Greif, Siegfried / Möller, Heidi / Scholl, Wolfgang (Hg.): Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Berlin: Springer. S. 209-219
- Weinberger, Sabine (2013): Klientenzentrierte Gesprächsführung. Lern- und Praxisanleitung für psychosoziale Berufe. 14. Aufl. Weinheim: Beltz Juventa
- Welp, Isabell M. / Michl, Theresa / Spörrle, Matthias (2010): Expertenberatung oder Coaching? In: Zeitschrift Führung und Organisation. 79. Jg. (4). S. 257-264
- Werther, Simon (2016): Shared Leadership. In: Au, Corinna von (Hg.): Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Wiesbaden: Springer. S. 171-187
- 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
- Widulle, Wolfgang (2020): Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Gestaltungshilfen. 3. Aufl. Wiesbaden, Heidelberg: Springer
- Wolf, Gunther (2017): Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. 3. Aufl. Stuttgart: Haufe
- Wollsching-Strobel, Peter / Wollsching-Strobel, Ulrike (2020): Führungskräftecoaching in Zeiten der Krise. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie. 19. Jg. (2). S. 271-285

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/monatsbericht-d-0-202502-pdf.pdf?jsessionid=3FC4C3283F848F2F04F0D27C746AE4D5?__blob=publicationFile&v=1 (23.03.2025)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021): Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen. Online: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-590-arbeitszufriedenheit-und-arbeitsbedingungen.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (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> (23.03.2025)
- Gallup (2024): State of the Global Workplace 2024 Report. The Voice of the World's Employees. Online: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?> (23.03.2025)
- 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 (20.04.2025)
- KPMG (2009): Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. Online: https://www.stephan-lindner.de/wp-content/uploads/2009_Konfliktkosten_Reibungsverluste_in_Unternehmen.pdf (23.03.2025)
- 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)

Anhang

Anhang 1 Zielindikatoren, Handlungsschritte und -Regeln

In diesem Anhang werden die Zielindikatoren sowie Handlungsschritte und -Regeln detailliert gelistet.

Anhang 1.1 Entwicklung konkreter Beziehungskompetenzen

Indikatoren:

^{I 1.1} Die Führungskraft kann zum Ende jeder Coaching-Sitzung mindestens ein neues Tool benennen, welches sie bis zu einem im Coaching festgelegten Zeitraum erprobt und so einen konkreten Handlungsplan entwirft (vgl. Lenz 2016, S. 27).

^{I 1.2} Die Führungskraft kann sich in konflikthaftern Gesprächen der „gewaltfreien Kommunikation“ bedienen (vgl. Rosenberg 2016, S. 19 ff.) und der Situation deeskalierend begegnen (vgl. Balz/Heisig 2022, S. 196).

^{I 1.3} Die Führungskraft kann spezifische sowie individuell anwendbare Kommunikationsstrategien benennen, wie beispielsweise das „4-Ohren-Modell“ (vgl. Schulz von Thun 2020, S. 48 ff.) oder das „aktives Zuhören“ (vgl. Pundt/Venz 2023, S. 511) und diese im Alltag nutzen.

^{I 1.4} Die Führungskraft begegnet den Mitarbeitenden auf Augenhöhe. Sie fokussiert Kooperation, ist erreichbar und nahbar für die Belegschaft (vgl. Korpiun 2022, S. 319 ff.).

^{I 1.5} Die Führungskraft holt sich regelmäßiges Feedback beispielsweise mit dem „360° Feedback“ ein (vgl. Balz/Heisig 2022, S. 203; Rödel/Krach 2023, S. 242).

(I 1.5 ist übertragbar auf das Handlungsziel 4 und wird dort nicht wiederholt aufgeführt.)

^{I 1.6} Die Führungskraft führt in regelmäßigen Abständen Gespräche mit den Mitarbeitenden, bei denen die Mitarbeitenden den größeren Redeanteil haben und gegenseitiger Respekt vorherrscht (vgl. Vogt/van Quaquebeke 2023, S. 42).

^{I 1.7} Die Führungskraft kann die wichtigsten Bedürfnisse der Mitarbeitenden des Teams benennen und einordnen (vgl. Möller/Giernalczyk 2022, S. 54).

^{I 1.8} Die Führungskraft fragt aktiv nach Standpunkten, die ihrer Überzeugung nicht direkt entsprechen oder sie gar in Frage stellen und berücksichtigen dies in ihrem Handeln (vgl. Knoll 2023a, S. 441).

^{I 1.9} Die Führungskraft übernimmt Verantwortung und sorgt dafür, dass sich das Team auf sie verlassen kann (vgl. Frehner 2023, S. 52).

Handlungsschritte und -regeln:

^{HS 1.1} Der Coach hilft der Führungskraft, die Ziele S.M.A.R.T.²⁷ zu formulieren.

^{HS 1.2} Der Coach überprüft die Kenntnisse durch Rollenspiele oder Reflexionsberichte (Teil der Evaluation).

^{HR 1.1} Die Führungskraft ist Experte oder Expertin für ihr Arbeitsfeld sowie ihre Thematik beziehungsweise Problemlage (vgl. Kapitel 2.3.2).

Anhang 1.2 Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungsgestaltung

Indikatoren:

^{I 2.1} Die Führungskraft kann die positiven Effekte – mehr Zufriedenheit, mehr Effizienz, weniger Fluktuation etc. – von funktionierenden Beziehungen (vgl. Kapitel 2.2) zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden benennen.

^{I 2.2} Die Führungskraft fühlt sich wohl im Setting des Coachings und kann dieses als Vorbildsetting für ihre Arbeitsbeziehungen nutzen (vgl. Kapitel 2.3).

^{I 2.3} Die Führungskraft nutzt die „Selbstbeobachtung“ (vgl. Balz/Heisig 2022, S. 195) regelmäßig als eigene Reflexionshilfe, um die Beziehungen und die eigene emotionale Intelligenz zu steigern (vgl. Rudow 2011, S. 69 f.).

Handlungsschritte und -regeln:

^{HS 2.1} Der Coach verhilft zu erhellenden Einblicken in (dysfunktionale) Kommunikationsdynamiken sowie Kommunikationssituationen beispielsweise mithilfe der Methoden „Inneres Team“, „Systemvisualisierung“²⁸ oder „Dramadreieck“ (vgl. Rödel/Krach 2023, S. 243; Lenz 2016, S. 27).

^{HS 2.2} Der Coach stellt, falls nötig, Fachwissen in Form einer Expertenberatung zur Verfügung oder zeigt auf, wo das notwendige Wissen erlangt werden kann (vgl. Kapitel 2).

²⁷ Akronym für die Zieleigenschaften: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert.

²⁸ Für die Interventionen, die im Rahmen des Projekts im Coaching durchgeführt und Kapitel 3 benannt werden, befinden sich weiterführende Informationen / Methodenzettel im Anhang 6.

HS 2.3 Der Coach sorgt durch *Joining*, *Rapport*, *Pacing* und *Leading* (vgl. Lindemann 2018, S. 72 ff.) für einen guten Beziehungsaufbau und agiert damit als Vorbild für die Führungskraft (vgl. Kapitel 2.3).

HS 2.4 Der Coach beschreibt den sicheren Rahmen des Coachings (Verschwiegenheit, Freiwilligkeit etc.), damit sich die Führungskraft einlassen und ausprobieren kann (vgl. Lenz 2016, S. 27).

HS 2.5 Der Coach reflektiert fortlaufend seine eigene Rolle im Prozess (vgl. Best 2023, S. 23), und ist damit ein Abbild der „Selbstbeobachtung“ (vgl. Indikator 2.3).

HR 2.1 Positive Beziehungen haben einen (professionellen) Mehrwert (vgl. Kapitel 2).

HR 2.2 Beziehungen sollten authentisch und gleichzeitig professionell gestaltet werden (Kapitel 2.3).

HR 2.4 Veränderung braucht Zeit – in Anlehnung an das transtheoretische Modell der Veränderung nach Prochaska/DiClemente (1986).

Anhang 1.3 Stärkung und Weiterentwicklung von Ressourcen

Indikatoren:

I 3.1 Die Führungskraft kann mindestens drei Ressourcen benennen, die wichtig im Kontext von (Arbeits-) Beziehungen sind (bspw. Empathie, Teamfähigkeit etc.) (vgl. Balz/Heisig 2022, S. 204).

I 3.2 Die Führungskraft kann benennen, an welchen Ressourcen sie wie weiterentwickeln möchte (vgl. HS 3.1).

I 3.3 Die Führungskraft kennt Strategien, wie sie ihre Ressourcen langfristig und selbstständig stärken kann, beispielsweise durch die „Selbstsupervision“ (vgl. Marlok et al. 2016, S. 219 ff.).

Handlungsschritte und -regeln:

HS 3.1 Der Coach führt entweder das „Ressourcencoaching“ (vgl. Shazer 2009), das „Ressourceninterview“ (vgl. Schiepek/Cremers 2003) oder eine andere Form der Ressourcenstärkung durch.

HS 3.2 Der Coach erarbeitet, falls nötig und vorhanden, auch Netzwerk-Ressourcen der Führungskraft – beispielsweise mit der „Netzwerkkarte“ (vgl. Friedrich 2010).

HS 3.3 Der Coach knüpft an den vorhandenen Ressourcen an und weist auf die Relevanz ebendieser hin (vgl. Kapitel 2.3.2).

HR 3.1 Jeder Mensch verfügt über Ressourcen (vgl. Rogers 1992).

Anhang 1.4 Förderung authentischer Führung

Indikatoren:

I 4.1 Die Führungskraft kann benennen, welcher Führungsstil zu ihr passt und wie sie durch ihn führen möchte (vgl. Fischer-Epe/Reissmann 2023, S. 10 ff.; Kaehler 2022, S. 494).

I 4.2 Die Führungskraft kann benennen, dass sich durch ihre Rollenklarheit Stress reduziert (vgl. Wollsching-Strobel/Wollsching-Strobel 2020, S. 277).

I 4.3 Die Führungskraft macht die Beweggründe ihres Handelns transparent, handelt zuverlässig (vgl. Wesche/Fleig 2023, S. 5) und kann so dem Team und in ihrer Rolle Sicherheit vermitteln (vgl. Hereitani 2024, S. 66).

I 4.4 Die Führungskraft weiß um den coachenden Anteil ihrer Rolle (vgl. Pundt/Venz 2023, S. 511) und setzt diesen um (vgl. Handlungsziel 1 und 2).

I 4.5 Die Führungskraft kann Fehler – auch vor ihrem Team – eingestehen und daraus sinnvolle Konsequenzen ziehen (vgl. Kapitel 2.2 und 2.3).

I 4.6 In einem Führungskräfte-Team können die Führungskräfte einen gemeinsamen Führungsstil benennen oder diesen abstimmen (vgl. Handlungsziel 1 und 2).

I 4.7 Die Führungskraft kann ihre Ressourcen in den Führungsstil einfließen lassen, beispielsweise Empathie (vgl. Handlungsziel 3).

I 4.8 Die Führungskraft kann ihre inneren Anteile benennen, Werte reflektieren (vgl. Wesche/Fleig 2023, S. 8) und auf Basis dieser Werte kongruente Entscheidungen treffen (vgl. Kapitel 2.3).

Als Weiterentwicklung dieses Indikators ließe sich formulieren: Die Führungskraft erkennt Situationen und Anforderungen, die im Widerspruch zu ihren Werten stehen und entwickelt einen professionellen, konsequenten Umgang mit diesen. (vgl. Kapitel 2.3).

I 4.9 Die Führungskraft kann benennen, welche Wirkung sie durch ihren Führungsstil auf die Mitarbeitenden hat (vgl. Kapitel 2.3).

I 4.10 Die Führungskraft kann benennen, wie sie nach dem Prinzip der *Stimmigkeit* situationsangemessen und authentisch agiert (vgl. Schulz von Thun 2022, S. 352 ff.).

Handlungsschritte und -regeln:

HS 4.1 Der Coach bietet methodische Reflexionshilfen, beispielsweise durch das Erfragen der Wertegeschichte (vgl. Wesche/Fleig 2023, S. 8) oder der „Organisationskulturanalyse“ (vgl. Raeder 2010, S. 93 ff.).

HS 4.2 Der Coach klärt die vorhandenen Rollen im Coaching und erfüllt damit eine prozesshafte Vorbildfunktion (vgl. Kapitel 2.3).

HS 4.3 Der Coach bietet der Führungskraft an, sich mit dem Selbst- und Fremdeinschätzungstest „DIAF“ zur authentischen Führung auseinanderzusetzen (vgl. Reineboth et al. 2020, S. 205; Franke-Bartholdt et al. 2018, S. 150).

HR 4.1 Nicht jedes Unternehmen, somit auch nicht jede Führungskraft, hat denselben Spielraum für Veränderungen (vgl. Kapitel 2).

Anhang 2 Interview-Transkripte

Wie in Kapitel 3.3.2 beschrieben, werden nachfolgend die Regeln der Transkripte in Anlehnung an Dresing/Pehl (2015, S. 21 ff.) aufgeführt:

1. Das Transkript ist wörtlich also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte sind wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt.
2. Wortverschleifungen sind nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angelehnt. Beispiel: „*Er hatte noch so 'n Buch genannt*“ ist zu „*Er hatte noch so ein Buch genannt*“ und „*hamma*“ ist zu „*haben wir*“ umgeschrieben.
3. Die Satzform ist teilweise leicht korrigiert, sodass die Verständlichkeit verbessert ist, aber die inhaltliche Essenz immer erhalten bleibt. Syntaktische Fehler, Doppelungen, Unverständlichkeiten oder Pausen sind insgesamt geglättet, solange es den Sinnzusammenhang des Gesagten nicht insgesamt verändert.
4. Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt bei kurzem Senken der Stimme oder uneindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Dabei sollen Sinneinheiten beibehalten werden.
5. Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden wie „mhm“, „aha“, „ja“, „genau“ oder „ähm“ sind nicht transkribiert.
6. Jeder Sprecher:innenbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechenden (Interviewer = I und Coachee = C) gibt es eine Zeile mit dem entsprechenden Zeitmarker (hh:mm:ss) des Sprechereinsatzes. Auch kurze Einwürfe sind, falls relevant, in einem separaten Absatz transkribiert.
7. Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, sind beim Einsatz in Klammern notiert, jedoch nur wenn sie die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa wie lachen oder seufzen).
8. Zur Zitation ist das Transkript mit Zeilenangaben versehen, um einen deutlichen Verweis zu ermöglichen. Beispiel: „C1, Z. 10“ steht für Interview 1 beziehungsweise Coachee 1, Zeile 10.

Anhang 2.1 Interview 1

17.03.2025, online (Zoom)

1 **I** [00:00:23] Genau, dann noch mal ganz kurz, alles Wichtige hatten wir ja vorher ge-
2 klärt. Alle Fragen sind beantwortet. Und dann geht es jetzt eigentlich inhaltlich einfach
3 um die fünf Coaching Prozesse und inhaltlich um dich dabei. Und wir fangen einfach
4 mal an, dass du ganz allgemein davon erzählen kannst, wie du das Coaching wahrge-
5 nommen hast, vielleicht auch deine ersten Erwartungen waren, so wenn man das sozu-
6 sagen von vorne denkt, wie hast du das alles erlebt, den ganzen Coaching-Prozess?

7 **C1** [00:01:06] Also meine Erwartung, da habe ich gerade auch in dem Fragebogen
8 schon drüber nachgedacht ... und ich hatte nicht so richtig Erwartungen am Anfang
9 auf jeden Fall vorher. Ich hatte so ein bisschen Idee, weil ich ja schon wusste, es geht
10 irgendwie um Führungsposition und um Beziehungen zum Team und war aber eher
11 gespannt und erst mal offen, ohne großen Plan davon zu haben, was jetzt wohl passie-
12 ren wird. Und dann gab es ja den ersten Fragebogen, den hatte ich vor unserer ersten
13 Stunde, glaube ich, schon. Und im Vertrag stand ja auch schon ein bisschen was drin.
14 Und durch den ersten Fragebogen eigentlich schon angeleitet, der hat mich ja auch ein
15 bisschen ins Reflektieren so gebracht, habe ich den Fokus von, ich will irgendwie ein
16 bisschen souveräner werden und in der Kommunikation mit dem Team, dass mir das
17 leichter fällt, da auch mal anzuecken. Und genau, das war ja dann so das erste Thema,
18 mit dem ich so ein bisschen zumindest im Hinterkopf dann angekommen bin. Und
19 dann weiß ich nicht, also ganz chronologisch kriege ich es auf jeden Fall nicht hin, alle
20 fünf Stunden.

21 **I** [00:02:23] Völlig egal. Einfach das, was hängen geblieben ist.

22 **C1** [00:02:25] Was für mich irgendwie jetzt rückblickend dann spannend war, als wir
23 in der ersten Stunde, als wir so Zielsetzungen, Fragestellungen, erste in welche Rich-
24 tung soll es gehen. Da war ich ja noch sehr in dem – souveräner meine Erwartungen
25 erfüllen, kommunizieren wollen und hab eigentlich auch gedacht, dass es, dass das so,
26 Also, nee, ich glaube, was ... Der Schwerpunkt hat sich dann innerhalb der Coachings
27 für mich total verlagert, weil ich verstanden habe, dass es eher um mich geht und um
28 meine Ressourcen, weil eigentlich dann die Entdeckung für mich so ein bisschen war,
29 dass ich grundsätzlich – in [Power]-Variante²⁹, gut aufgestellt – das kann, die klare

²⁹ Hier wurde ein Teamplayer des inneren Teams benannt, aber bezüglich der Anonymisierung der Name geändert. Wird fortfolgend identisch gehandhabt.

30 Kommunikation und transparent sein und auch meine Erwartungen und delegieren so,
31 dass in einem guten Modus, ich das schon total gut kann eigentlich und dass deshalb
32 eher es darum geht, mich in diesen Modus zu kriegen und mich zu stärken und mich
33 auch mit meinen Schwächen und meiner Menschlichkeit irgendwie zu zeigen, mir das
34 zu erlauben und also mit mir bewusster zu sein. Das ist, glaube ich, so die größte Er-
35 kenntnis, die ich mitgenommen habe aus unseren Stunden und allen Themen, die da
36 stattgefunden haben. Dass da so ein Shift kam, von: Es ist eigentlich alles da. Ich brau-
37 che eher den Raum für mich, mich in diese Stärke zu kriegen, in dem Moment zu sein.
38 Das fand ich erstmal als grundsätzlich so Ablauf irgendwie spannend, wie sich das so
39 drehte. Ich weiß nicht, ob ich das so konkret verständlich beschrieben habe, was sich
40 da für mich so von der Gewichtung verlagert hat. Dass es weniger ums Team geht als
41 um mich, glaube ich, dass so. Und also meine Rollenwahrnehmung vielleicht auch, ist
42 das ich noch ein bisschen über Rollenverständnis, wo ich mich vorher fühle, als ich
43 bin hier die Mutti, die alles irgendwie versucht, allen hier eine flauschige Decke aus-
44 zubreiten und die Organisation zu stellen. Und jetzt um in der Entwicklung zu dem
45 Verständnis von: Ich habe hier aber auch ein Recht auf meine Erwartungen und meine
46 Ansprüche und das ist auch deren Job, mich zu unterstützen. Also nochmal so dieses,
47 mich einfach wichtiger zu nehmen in der Position und dann aber auch die Erkenntnis,
48 dass davon eben das Team total profitiert und auch meine Beziehung zum Team in
49 dem Moment, wo ich mich da authentisch äußere, von denen auch viel leichter was
50 zurückkommt. Das war so, glaube ich, eine der großen Übererkenntnisse, die ich mit-
51 genommen habe und losgelöst davon oder in diesem ganzen Prozess habe ich einfach
52 gestaunt. Vor allen Dingen finde ich es wirklich echt erstaunlich, wie viel wir geschafft
53 haben für den Zeitraum, also von wegen Erwartungen und so, fünf Stunden. Na ja, mal
54 gucken, kann man sich vielleicht so ein bisschen, also was ich so vorher gedacht habe,
55 wie viel da wirklich erreicht werden kann im Vergleich zu dem, was ich jetzt alles
56 mitgenommen habe und wie wahnsinnig produktiv so jede Stunde auch gefüllt mit
57 immer einem Aha-Moment, mindestens einer und so viele verschiedene Ebenen auch
58 abgedeckt irgendwie. Also so in meinem: Ich plappere dann los und es tun sich tausend
59 Themen auf. Und mich dazu zu kriegen, auch so loszusprudeln und dann in Raum für
60 zu halten. Das war eine ganz große Bereicherung für mich und eben auch erstaunlich,
61 wie viele verschiedene Facetten so Raum hatten. Also das ist gar nicht diesen idealen,
62 hier ist das eine Ziel, Fragen, Thema aus der ersten Stunde und da entlang machen wir
63 so kleine Fortschritte, sondern mein Gefühl nach jeder Stunde war, ich habe schon

64 wieder was Neues, eine neue Ebene entdeckt, etwas Neues mitgenommen. Und das
65 findet also es ist ja alles irgendwie miteinander verknüpft. Aber so umfangreich. Ge-
66 nau. Mit diesem großen Thema Team und dann meine: Mich in der Rolle, war ja
67 Thema ... Ich versuch's gerade ein bisschen zu konkretisieren ...

68 **I** [00:07:17] Genau, mach's gern konkret.

69 **C1** [00:02:25] Jaja, genau, an die einzelnen Themen noch mal so zu denken, die vor-
70 kamen. Und genau, los ging's ja mit dem Delegieren, den Erwartungshaltungen. Dann
71 gab es für mich die, in der zweiten weiß ich nicht mehr genau. Das war, glaube ich,
72 der, wo wir die Karten angefangen haben und die verschiedenen, welche Bedürfnisse
73 stehen eigentlich dahinter und ... darüber auch die Beziehung zu den Leuten, die mich
74 noch in einer anderen Rolle kennengelernt haben, im Vergleich zu denen aus dem
75 Team, die ich schon in dieser Rolle direkt erlebt habe und wie da vielleicht auch Un-
76 terschiede in der Kommunikation sind und wie ich das irgendwie nochmal anpassen
77 kann. Oder mich auch vor allen Dingen trauen, auch mit denen, die mich in der anderen
78 Rolle kennen, jetzt da Erwartungen zu äußern. Dann war ein großes Thema für mich
79 noch das Um-Hilfe-Fragen und darüber auch so eine Brücke von hier ist Arbeitswelt
80 und hier ist mein privates Leben und wie verknüpft die Themen, ist ja eigentlich auch
81 logisch (lacht). Aber das noch mal so klarzukriegen, wie dieses Um-Hilfe-Fragen mir
82 im Privaten so ein Thema ist und wie sich das überträgt auch auf mein Arbeitsverhalten
83 und auf das, was ich bei der Arbeit eigentlich ja ... Die ganze Zeit, mein Job ist um
84 Hilfe zu fragen, theoretisch. Das so als Kernthema. Und dann war, glaube ich, schon
85 in der Dritten inneren Team. Das hat, wie so eine nach meinem davor viel alle mögli-
86 chen Themen aufmachen. Also ich habe so gefühlt einmal angepiext, in erstmal ganz
87 breit da ausgeholt und alles Mögliche irgendwie auf dem Tisch gehabt, was ich vorher
88 gar nicht so gesehen hab. Und dann über die innere-Team-Aufstellung und die ken-
89 nenzulernen und da genauer hinzugucken, haben sich so viele Dinge schon gelöst oder
90 zumindest mal die erste... Ich habe irgendwie verstanden, wo es herkommt und das ist
91 natürlich diese Verunsicherung und wer da welche, wie viel Raum einnimmt im inne-
92 ren Team und wer sich auch aktiviert. Die ... Faden verloren.

93 **I** [00:11:06] Inneres Team, die einzelnen Anteile. Du hattest gesagt, du hattet es ge-
94 sammelt ... und dann Beziehungen untereinander ...

95 **C1** [00:11:15] Und genau, und in diesem Team eben, den Konflikt, den ich so in mir
96 oder dieses: Eigentlich habe ich die Ressourcen und weiß, wie es gehen könnte. Und

97 da stellen sich aber dann einige aus dem Team in den Weg. Und warum überhaupt?
98 Und was kann ich denen geben? Wie kann ich die anschauen? Denen eine neue Job-
99 bezeichnung geben? Und dadurch in meinem Handeln, also in meinem Handeln wie-
100 der souveräner werden. Also das war für mich auf jeden Fall die größte Stunde, wo
101 sich gefühlt alles zusammengezogen hat, was ich vorher so aufgemacht habe und wo
102 ich auch sofort Effekte hatte danach im Arbeiten, weil ich jetzt plötzlich die Namen
103 hatte und plötzlich die Sätze, die so in meinem Kopf oder auch nach, ... wenn ich dann
104 irgendwie agiert im Laden viel schneller zu merken: Ne, Moment, das ist jetzt hier ein
105 Schlangen-Move und das dann zu korrigieren. Das war auf jeden Fall ...

106 **I** [00:12:26] Also es wurde konkreter durch die Benennung?

107 **C1** [00:12:28] Ja, richtig. Das hat mir geholfen, auch mich zu erwischen irgendwie
108 noch mal schneller, würde ich sagen. Und es hat auch dazu geführt, es ist auch wahr-
109 scheinlich eine Mischung aus den verschiedenen Coaching-Sessions, aber es war auch
110 das Thema Transparenz und wie wertvoll das für die Beziehung im Team ist, wenn ich
111 mich da transparent zeige und auch in meinen Schwächen und auch in ich-brauche-
112 gerade-Support und ich habe tatsächlich auch mit dem inneren Team dann jetzt nicht
113 da so die Namen erklärt, aber trotzdem zum Beispiel bei diesem Schlangen-Move dann
114 meiner Arbeitskollegin das erklärt. Weil das vorher so ein... Also die Schlange, das
115 Teamplayer-Schlange ist ja der, ein Teil von mir, der sich so rauswindet aus potenziell
116 unbequemen Situationen und da eher was zu geht. Ja genau, sich so rausschlängelt.
117 Und in der konkreten Situation war es so, dass ich das gemacht habe: „Ah, ist jetzt
118 nicht so wichtig.“ Irgendwie sowas habe ich ja auch zu ihr gesagt. Und dann bin ich
119 raus in den anderen Raum, habe gemerkt, „Doch, ist schon wichtig und darf auch wich-
120 tig sein!“, und bin wieder zurück. Und habe ihr das dann auch ganz konstruktiv erklärt:
121 Manchmal neige ich dazu, mich da herauszuwinden. Aber ehrlich gesagt ist mir das
122 gerade sehr wichtig und ... das konnte sie total gut annehmen. Dann war er so ein
123 bisschen lustig. Also die fand es dann eher so ein bisschen witzig oder einfach schön
124 und hat so geschmunzelt und gesagt, das kann ich verstehen das Problem. Und also
125 damit meine ich, dass mir das eben auch in der direkten Kommunikation total geholfen
126 hat. Dieses innere Team kennenzulernen und darüber sprechen zu können und dann
127 auch die Erfahrung zu machen, dass meine Bedürfnisse ganz anders verstanden wer-
128 den, wenn ich sie eben kommuniziere. Offensichtlich! (lacht) Aber anscheinend muss
129 man das ja erst mal doch nochmal so erleben, um das wirklich zu verinnerlichen. ...
130 Ja, also dieses Thema „transparent zu sein“ und meine, dass es okay ist, dass ich da

131 einfordere, was ich haben will und dass ich auch entscheiden darf, wie es sein soll und
132 mich nicht zurücknehmen muss oder die Dinge selber machen. Das sind ganz große
133 Dinge, so, die ich eigentlich auch weiß. Oder wenn ich so darüber spreche, denke ja
134 ist jetzt auch ... also offensichtlich, aber es brauchte, glaube ich, oder es hat mich auf
135 jeden Fall sehr unterstützt, diese aktive Zeit oder gezielt allein diesen Termin zu haben
136 und mir wirklich Zeit dafür zu nehmen dahin zu schauen und so gut dabei begleitet zu
137 werden. Das ist ja auch, im alleine darüber nachdenken, laufe ich dann auch gegen
138 Wände oder habe irgendwie manche, auf manche Fragestellungen, die ja schon auch
139 eine Richtung irgendwie unterstützen, kommt man ja dann vielleicht gar nicht so von
140 allein. Und auch in der Tiefe nicht. Also das ist auch was, was mir so aus unseren
141 Terminen irgendwie, was mir total geholfen hat, dass du dann noch „Ist das alles? Ist
142 das so stimmig?“ Und noch mal, also bestimmt, so in manchen Momenten echt zwei,
143 drei Mal noch mal nachgehakt hast und ich dachte, boah noch weiter? Aber ich dachte:
144 Ne, das ist doch jetzt, ist jetzt alles und dann aber in dem noch mal Raum dafür auf-
145 machen und denke noch mal drüber nach, ist das jetzt wirklich alles, dann doch noch
146 mal was gefunden hab, irgendwie, also wirklich bis zum, nicht so mit dem ersten, mit
147 der ersten Ebene zufriedengeben, sondern noch mal darunter und mich auch nochmal
148 brabbeln lassen (lachen). Teilweise habe ich auch das Gefühl gehabt, dass ich ja in
149 diesem, wie so, Laut-Denken einfach ja alles losgedonnert habe und mich auch ständig
150 irgendwelche Umwege noch gegangen. Und dann aber zu diesem, also dass es das
151 auch braucht, um dann zu dem Entscheidenden, zum Kern so zu kommen. ... Ja. Das
152 hat mir sehr gut geholfen.

153 **I** [00:17:30] Freut mich zu hören erstmal. Und wenn du das jetzt gerade schon ange-
154 sprochen hast, das Tiefergehen, frage ich da nochmal, also einfach gezielter nochmal
155 nach. Gibt es denn noch was, was du als relevant empfunden hast, vielleicht gerade
156 eben mit Blick auf Führungsverhalten oder Beziehungsgestaltung, was dir noch ein-
157 fällt?

158 **C1** [00:17:52] Zum... Also inhaltlich oder im...

159 **I** [00:17:57] Genau, wenn du es vielleicht nochmal konkret machen kannst, du hast ja
160 so ein paar Beispiele schon genannt, ein paar Schlüsselsituationen schon genannt, gibt
161 es einfach vielleicht noch irgendwas, was dir in den Sinn kommt, was aufgefallen ist.

162 **C1** [00:18:12] Es ist schon das ganz große, mein Rollenverständnis hat sich eigentlich
163 sogar, glaube ich, sehr entscheidend verändert, aber das habe ich erzählt schon.

164 **I** [00:18:28] Aber genau, aber inwiefern? Du kannst es gerne nochmal vertiefen, also
165 unterstreich das gerne nochmal.

166 **C1** [00:18:37] Von der, gerade habe ich so Mutti genannt, von der sehr gebenden, ich
167 glaube, das ist es, so ein, aus dieser sehr gebenden und auch sehr eher untergeordneten,
168 also eigentlich habe ich mich viel untergeordnet verhalten, im Sinne von: Ich nehme
169 euch ja alle auf den Arm und trage euch da durch und will euch stärken und unterstüt-
170 zen und euch aber auch die Arbeit so leicht wie möglich mache. Um das zu verstehen
171 jetzt im Coaching und die also ein Teil davon ist ja auch wertvoll und gut und ich
172 möchte mir das auch bewahren. Ich will jetzt keine Strenge hier, ich komme hier nur
173 noch mit meinen Anforderungen und gebe euch nichts mehr. Aber ich glaube, dass das
174 Coaching jetzt dann wichtig war, um eben die die Drehung zu kriegen zu, ich bin aber
175 hier auch eine Führung und meine Interessen spielen eine entscheidende Rolle, dürfen
176 eine entscheidende Rolle spielen. Und es ist nicht nur für mich, sondern ja auch für
177 den Laden und somit letztlich auch fürs Team wichtig, dass ich da eine Richtung mit-
178 gebe. Und mir das zu erlauben und dann einzupendeln, in so ein Gleichgewicht von
179 Geben und Nehmen, wie es sein sollte. So das, was ich, also gelernt habe ich: Ich darf
180 auch nehmen und soll nehmen. Und es ist wichtig. Und letztlich spiegelt sich das wie-
181 der zurück, in dem Moment, wo ich da mehr Struktur dadurch ja auch vermittele. Und
182 nicht so hier macht das alle, wie ihr wollt, sondern ich zeige euch, wie es geht und
183 erkläre aber auch warum. Das ist jetzt vielleicht noch die Kurve, die ich gerade mal
184 wieder kriege, den Schlenker zu meinem, als es darum ging, so wie kann ich das jetzt
185 souveräner formulieren und was will ich – und da haben wir gewaltfreie Kommunika-
186 tion kurz angeschnitten und nach dieser konkreten Formulierung gesucht für eine Bei-
187 spielsituation von: Es ist stressig im Laden, es soll schneller gehen und ich krieg's
188 irgendwie nicht so richtig hin, das zu äußern. Und was ist eine authentische Art von
189 mir, so mit dieser Rollenklarheit von „ich darf das äußern“ und das ist entscheidend
190 jetzt und tut den Leuten auch gut, wenn ich da Struktur reinbringe in so eine Chaos-
191 Situation. Aber wie kann ich das in meinem, aus mir heraus authentischen Ich auch
192 machen. So die ersten Formulierungen: „Macht schneller! Gib Gas!“, also nur so An-
193 weisungen raushauen. Das fühlte sich ja gar nicht nach mir mehr an. Und dann so einen
194 Weg finden von, ich kann das sagen und aber durch diese Erklärung, die ich hinzufüge,
195 es ist gerade viel los und es ist mir wichtig, dass wir als Team jetzt gut funktionieren,
196 wir brauchen irgendwie diese Aus-Ich-Perspektive und im ... Mit Nachsetzen, auch
197 wenn es schnell gehen muss und nicht Zeit ist, für eine Riesenerklärung gibt es

198 trotzdem die Möglichkeit, da habe ich jetzt eine Möglichkeit gefunden, die Anweisung
199 so zu formulieren, dass ich dahinterstehen kann und nicht mich irgendwie verstelle
200 und insofern eine Rolle einnehme, dass ich da was denen vorspiele. Sondern schon
201 noch bei mir bin und das so gut vertreten kann, auch was ich da sage, und mir noch
202 sympathisch bin. Weil das war auch ein bisschen so, dass ich vorher meine Vorstellung
203 von Chefin-sein, ich will das auf jeden Fall anders machen, ich will, gerade in der
204 Gastro gibt es so viel, diese, das gehört, das ist halt der Gastro-Ton, es gibt so viel
205 Schärfe in der Gastronomie, so in den ... und das auf keinen Fall sein zu wollen, son-
206 dern ... Auch zu merken, es geht aber auch anders, aber es muss trotzdem nicht das
207 Extrem von „ich nehme hier alle nur einen Arm“ sein, ja ...

208 **I** [00:23:27] Du hattest gerade noch gesagt, dass sich dadurch auch dein Umgang, dein
209 Gefühl, mit auch Führung an sich, wie es sich für dich anfühlt, aber auch wie dieses
210 ganze Thema sich jetzt irgendwie anfühlt, auch verändert hat. Magst du einfach mal
211 genauer beschreiben, was du da gerade mit meintest – also was hat sich da verändert,
212 wie fühlt es sich jetzt an, wie würdest du das sagen?

213 **C1** [00:23:58] Ich geh ... Das Erste, was ich da sehe, wäre selbstbewusster. Wenn ich
214 jetzt in Landen gehe, habe ich ein festeres Standing, hab ich das Gefühl. Und ich fühle
215 mich auch wohler. Also ich weiß nicht, ob das gerade so ein bisschen überspitzt ist,
216 aber schon so ein, gerade als wir angefangen haben, das war auch eine Zeit, wo ich
217 gerade dann alleine war in meiner Führungsrolle, weil ein Inhaber nicht da war und
218 ich schon in so einer Unsicherheit gemerkt habe, ich möchte irgendwas anders machen.
219 So wie es gerade läuft, kann ich das nicht lange machen. Also, dass ja auch immer
220 wieder von diesen Kreisläufen, dass ich mich immer wieder ausbrenne und dann wie-
221 der aufbauen muss, um mich dann wieder auszubrennen, das ist ja ein Tag keine Lö-
222 sung. Und mit diesen Erkenntnissen von das Team miteinbeziehen und meine Erwar-
223 tung, aber auch meine Gefühle haben Platz und dürfen und die Transparenz und alles.
224 Was ich so erzählt habe. Ich glaube, das führt zu diesen ... Gerne in den Laden kommen
225 und einen Plan auch. Es ist so ein bisschen so, als hätte ich jetzt von mir selber in, also
226 meine Rollenklarheit, auch eine ... Struktur oder so wie eine Definition, das wird sein
227 hier. Und dadurch ist es viel leichter. Also wie so eine Über ... Ich versuche, ob ich
228 die irgendwie noch genauer kommunizieren kann ... weil es ja schon ist, es ist eine
229 entscheidende Veränderung und das ist so krass (lachen). Nach so fünf Stunden, sechs
230 Wochen oder so, ich glaube, ... dass so extrem diesen Shift so wahrzunehmen, ist auch
231 gerade jetzt in dem Moment. Aber runterbrechen auf den Satz, lässt sich es nicht. Aber

232 ich glaube, es ist genau das, worum ich hier die ganze Zeit so rudere ... von diesem:
233 Ich habe hier das Sagen und ich gestalte, also ja, viel aktiver vielleicht auch, im Han-
234 deln. Vielleicht nicht nur aktiver, sondern ich bin nicht nur am Reagieren. Vorher hatte
235 ich mich viel, insofern aktiv, dass ich Dinge entscheide und anstoße, im Gegensatz zu
236 vorher viel auf Dinge, die passieren, eher immer nur in diesem reagieren und abwen-
237 den und umstrukturieren und so sein. Ja. ... Genau.

238 **I** [00:27:10] Genau, also so ein bisschen wie du beschreibst, ist es ja fast schon ein
239 Kreislauf von irgendwie kam da Klarheit dazu, es wurde irgendwie dann dadurch pro-
240 aktiver, das fühlte sich dann auch besser an und dadurch fängt das Ganze sozusagen
241 wieder von vorn an und du kannst es ein bisschen besser verkörpern und so und das ist
242 sozusagen, genau, es in sich dann schlüssig, sich für dich anfühlt, so klingt es zumin-
243 dest.

244 **C1** [00:27:34] Ja, genau. Und ich erwische mich, das habe ich auch in den zweiten
245 Fragebogen gerade reingeschrieben, dass ich mich viel schneller ertappe, wenn ich da
246 rausfalle, wenn ich in so alte Muster falle. Und dass da dieser Moment so vorher war
247 es vielleicht eher so, dass ich dann zurück zu Hause gedacht habe, ah, das hätte ich
248 gerne anders gemacht oder so. Und da habe ich den Eindruck, dass ich jetzt besonders
249 durch dieses innere Team im Kopf, aber auch durch dieses Thema Achtsamkeit, haben
250 wir darüber gesprochen und mir in so Momenten von hier wird es gerade strudelig und
251 Chaos, und dann mich rauszuziehen in den Momenten, wo ich vorher eher gedacht
252 habe, auch jetzt muss ich erst recht hier sein und alles mit sieben Händen gleichzeitig
253 regeln. Weil auf einmal bin ich dann ja auch der Meinung, ich kann mich ja auf keinen,
254 das kann ich jetzt keinem mehr zumuten außer mir selbst. ... Und da jetzt zu kapieren,
255 alle profitieren viel mehr davon, wenn ich mich jetzt kurz rausziehe, einmal Luft hole
256 und dann mit einem guten Plan zurückkomme und die Struktur biete und die klaren
257 Anweisungen biete, damit nicht fünf Leute mit sieben Händen da stehen und sich ei-
258 gentlich mehr Arbeit machen, als sich zu nehmen. Ja ... Also diese Bewusstheit ist,
259 glaube ich, ganz entscheidend gewachsen. Und in dem Moment sein können. Ja, span-
260 nend, weil es ist auch so ... Jetzt, wo wir darüber sprechen und ich da so darüber nach-
261 denke, dass noch mal mehr wahrnehme, wie viel passiert ist im Arbeiten auch, ja.

262 **I** [00:29:38] Okay, wenn das das auf der einen Seite war, vielleicht auch noch mal auf
263 die andere Seite zu schauen, ob es vielleicht auch – jetzt mit Blick auf den Bereich von
264 unserem Coaching – irgendwas gibt, wo du sagen würdest, da gibt es weiterhin

265 Herausforderungen, die du vielleicht noch stellen musst, irgendwas, was nicht funkti-
266 oniert, irgendwas was nicht geklappt hat. Also ein bisschen gibt es da irgendwo auch
267 noch eine Schattenseite, wie sähe die aus? Gibt es die überhaupt? Erzähl da auch gerne
268 mal.

269 **C1** [00:30:03] Naja, also ich würde schon sagen, dass das ja weiter ein Prozess ist, also
270 dass da jetzt wirklich groß und viel für mich angestoßen wurde, und ich sehe das auf
271 keinen Fall als, jetzt ist fertig und ab jetzt läuft es so. Sondern das ist eher noch, also
272 das ist wie so eine Basis, ich habe jetzt so ein Gerüst irgendwie glaub ich, in dem ich
273 mich so ein bisschen festhalten kann, aber auch entlang. Also es gibt ja auch noch
274 offene Fragen in den einzelnen zum Team. Zum Beispiel habe ich ja noch ein paar
275 Stichpunkte auch stehen, über die ich gerne, womit es weitergehen soll, wo ich mir
276 Zeit für nehmen will, da weiter dran zu arbeiten. Deshalb jetzt abgeschlossen, im Sinne
277 „von das Thema ist durch“, natürlich nicht. Aber ich habe kein, aber ich habe nichts
278 so aus den Stunden irgendwie offen oder so, also in dem Sinne Schattenseite nicht,
279 sondern eher noch das Gefühl von wie viel abgeschlossen wurde oder wie weit wir
280 gekommen sind und wie flexibel auch du reagiert hast in diesen Stunden. Also ich
281 habe mich jedes Mal sehr abgeholt gefühlt – in dem, was liegt denn heute oben? Wer
282 hat eine Idee? In die Richtung könnte es heute gehen, aber was ist eigentlich gerade
283 Thema? Und dann nochmal und jetzt guck da nochmal genauer hin, was davon ist jetzt
284 wirklich das Thema (lacht). Also das Gefühl, dass da immer Raum war, mich immer
285 genau da abzuholen, wo ich so war. Und mich auch zu kriegen in Momenten, wo ich
286 dachte, boah, ich komme aus einer Situation hier, ich kann gar nicht gerade. Und dass
287 es trotzdem jedes Mal geklappt hat, mich da zu aktivieren.

288 **I** [00:32:08] Okay. Genau, da hast du auch schon ein bisschen vorweggenommen von
289 dem nächsten Kapitel / Abteil, wie auch immer man es jetzt sehen will, nämlich der so
290 ein bisschen der Bewertung des Coachings. Vielleicht auch, wenn du an Inhalte denkst,
291 an Methodiken denkst, ans Vorgehen, gibt es da irgendwas genau, was du vielleicht
292 noch mal hervorheben willst, irgendwas, was dir gefehlt hat, magst du einfach ein
293 bisschen erzählen.

294 **C1** [00:32:34] Also was ich ja jetzt schon ein paarmal erwähnt habe, ist das innere
295 Team und wie wertvoll das für mich war, die alle kennenzulernen, (lacht) mit denen
296 im Garten rumzuhängen (lacht). Und das zweite, was mir total hängen geblieben ist,
297 ist, ich weiß nicht die Bezeichnung dafür, aber den Moment, wenn es darum ging,

298 meinen Gefühlen näher zu kommen und du dann nach welcher Farbe, welcher Ge-
299 schmack, welcher Geruch und so. Es gab so zwei, drei Situationen, glaube ich, in de-
300 nen das angewandt wurde und wie gut das funktioniert hat (lacht). Also, dass mich das
301 echt, obwohl ich immer schon denke, ich bin eigentlich nah an meinen Gefühlen und
302 ein emotionaler Mensch, so zum in diesen, wenn es dann um Arbeit geht, so das so zu
303 verkopfen. Ich glaube, das ist vielleicht ist das auch. Das gilt ja sowohl für, mit dem
304 Inneren Team ist ja auch so, über dieses Assoziieren und Imaginieren irgendwie und
305 wie viel näher ich an die Themen gekommen bin, über diesen ein bisschen abstrakten
306 Zugang ja auch, also das hat sehr gut, sehr gut funktioniert für mich. Die Begrifflich-
307 keiten dafür habe ich, weiß ich nicht, aber du weißt, was ich meine. Und das Zweite,
308 weiß auch nicht, ob das eine Methode ist, aber was ich ja auch gerade schon erwähnt
309 habe, mit dem Nochmal-Nachfragen und Nochmal den Raum, nachdem ich aufhöre
310 zu sprechen, nochmal, den Raum aufmachen für, ist das so stimmig, guck nochmal
311 drauf, steht da alles drin, ist da alles so mit eingefangen. Und mich dadurch dazu zu
312 bewegen, noch mal tiefer zu gucken oder auch noch mal länger einzusteigen ...

313 **I** [00:34:42] Okay. Gibt es noch irgendwas? Oder sind das so die Wichtigsten gewe-
314 sen?

315 **C1** [00:34:47] Ich glaube schon.

316 **I** [00:34:53] Okay, dann fällt auch noch mit Blick als Bewertung oder auf die Bewer-
317 tungen des Coachings mit Blick auf unsere Arbeitsbeziehung. So, weil das Thema ja
318 Beziehung irgendwie war, magst du da nochmal ein bisschen erzählen, wie du das
319 wahrgenommen hast? Hat dir das irgendwie geholfen? War das komisch? Also ein-
320 fach, dass du da auch nochmal erzählst, wie du es wahrgenommen hast.

321 **C1** [00:35:17] Sehr gut (lacht). Ich fand, dass wir also durch das wir die erste Stunde
322 ja persönlich hatten und also im Raum ... und das fand ich ganz wichtig. Auf jeden
323 Fall glaube ich, dass gut ist für einmal kurz eine wirkliche Person, also sich in Personen
324 kennenlernen und ich habe mich direkt total wohl mit dir gefühlt. Wir haben da einen
325 Tee getrunken und ich durfte so frei erzählen irgendwie. Für mich ist es schon ein
326 bisschen befremdlich an diesem Coaching, dass es so eine recht einseitige Geschichte
327 ja dann letztlich ist. Also es obliegt ja der Sache. Und das habe ich ja auch schon
328 erzählt mit diesen: Eigentlich bin ich die, die hier so von mir ganz viel ... Aber zu
329 wissen, also in dem Wissen, dass das ja die Rolle dann von dir auch gerade ist und voll
330 und so vorgesehen. Dass die, dass da jetzt kein persönlicher Input von dir kommt,

331 sondern dass es eher ein mich anleiten und an die Hand nehmen ist so und dass da habe
332 ich mich sehr abgeholt gefühlt und musste diesen Part ausblenden von „Und wie geht's
333 dir so?“ (lacht) Das was sonst vielleicht so eine zwischenmenschliche Begegnung, Be-
334 ziehungen ausmachen würde, das gehört da ja einfach auch nicht hin und gleichzeitig
335 ist das der Wert für mich auch gewesen, mir dies zu erlauben. Diesen Raum für mich
336 zu nutzen und ich hatte auch da immer das Gefühl, dass das okay ist und so sein soll.
337 Also in unseren, ich hab nie irgendwie, ja, sondern ich einfach sehr, hier ist meine Zeit
338 und du machst mir den Raum dafür auf und nimmst mich an die Hand, so das ist es.
339 So würde ich die Beziehungsebene, glaube ich, beschreiben. Und dann vielleicht ge-
340 hört an die Stelle auch, dass wir dann auf online umgestiegen sind. Und nach der ersten
341 Stunde, jetzt kenne ich dich als Mensch, im weitesten Sinne (lacht), zumindest habe
342 ich dich klar gesehen. Dann auf online untersteigen. Und da war ich total neugierig
343 drauf, wie das wohl ist, weil ja dadurch eigentlich eher noch mehr Distanz geschaffen
344 wird so im Kontakt. Und dann aber ja, das habe ich sehr oft schon erzählt, dass das
345 mir total gutgetan hat, weil es eben noch mal erleichtert hat, bei mir zu bleiben und
346 eben meine üblichen ... mit dieser Form von einseitigem, ich gebe hier meine Bedürf-
347 nisse und Ideen und Gefühle und alles rein. Ja, das hat es mir eher erleichtert, weil wir
348 dann ja auch mit dem Whiteboard und dann habe ich gar nicht so viel gesehen, sondern
349 war ja eher auf dem Zettel am Denken und Schieben und habe einfach diese Fragen ...
350 Und ja, das war ganz hilfreich für mich auch, diese Online-Zeit zu machen dann und
351 wäre auch so, dass ich das wahrscheinlich weiter mir so, wenn ich was weitermachen
352 würde, würde ich das auch online machen. Es ist natürlich auch einfach wahnsinnig
353 flexibel dadurch. ... ja, so die Gedanken dazu.

354 **I** [00:39:26] Genau. Ich hätte noch so ein, zwei kleinere Fragen zum Abschluss. Und
355 dann können wir auch nochmal gucken, ob wir irgendwie eine Runde drehen, ob wir
356 was vergessen haben, nochmal allgemein darüber sprechen. Genau, dann so ein biss-
357 chen zu deinen Erfahrungen zu Coaching überhaupt. Hattest du vorher schon mal ir-
358 gendwelche Coaching-Erfahrungen gemacht oder war das deine erste, in der Hinsicht?

359 **C1** [00:39:50] Ich habe eine Coaching-Erfahrung vorher gemacht, das ist ein paar
360 Jahre her. Das war damals mit Fokus auf mein Studium, in dem ich war. Und das waren
361 aber auch nur zwei Coachings. Und was ich da schon kennengelernt habe, ist Arbeit
362 mit dem inneren Team. Allerdings war das so angerissen. Also damals, weil das dann
363 ... Es war auch mit einer, die im Studium war, aber eben nur zwei Stunden und in der
364 zweiten hat sie erst angefangen mit mir daran, da rein hinzugucken und deshalb war

365 es damals so, dass es sich sehr unabgeschlossen angefühlt hat, weil es dann einfach
 366 keine ... also es war dann, ich weiß nicht in welchem Kontext das dann von ihr so, auf
 367 jeden Fall war es vorbei und ja. Also hatte ich Erfahrung, aber kurze und geht so
 368 (lacht).

369 **I** [00:40:54] Okay, aber es war nicht ganz fremd oder ganz neu, sondern...

370 **C1** [00:40:56] Ne, genau.

371 **I** [00:40:59] Okay, und jetzt mit Blick auf das Coaching jetzt auch mit Blick auf das
 372 beziehungsfördernde Coaching, würdest du das anderen Führungskräften auch emp-
 373 fehlen und warum ja oder warum nein?

374 **C1** [00:41:11] Auf jeden Fall! Also grundsätzlich würde ich Führungskräften
 375 Coaching empfehlen, weil ich so sehr gemerkt habe, wie gut es tut, diesen Raum zu
 376 haben, um zu reflektieren und auch einen bewussten und angeleiteten Raum zu haben.
 377 Da sonst ja gerade diese Themen von Beziehungen und meine Rollenwahrnehmung
 378 und so, dass man da sehr auf sich gestellt ist, gerade in den Führungspositionen. Es ist
 379 ja schon ein bisschen einsam und man macht die Dinge so mit sich aus. Jetzt habe ich
 380 noch einen Gegenspieler, aber unsere Ansätze sind ja auch unterschiedlicher und wie
 381 viel Bock hat er, sich da dann mit rumzuschlagen oder so. Einfach für alle Führungs-
 382 kräfte, finde ich entscheidend und wertvoll. Ja, würde ich sofort weiterempfehlen.

383 **I** [00:42:20] Gibt es noch irgendwas dazu oder würdest du das als wichtigsten Aspekt
 384 sehen?

385 **C1** [00:42:25] Hmm, die Zeit. Glaube ja ... Ja, also den Einfluss, den ich eben jetzt
 386 wahrgenommen habe, den das auf mein Arbeiten und Handeln im Laden hat und eine
 387 Klarheit und je nachdem, die Themen sind ja auch unterschiedlich gelagert bei den
 388 einzelnen Leuten. Aber gerade bei dir jetzt und auch mit der Erfahrung von, wie du
 389 mich jede Stunde neu da abgeholt hast, wie ich stehe, glaube ich, dass das ein großer
 390 Gewinn für alle sein kann, in welche Richtung auch immer die Themen mit Beziehun-
 391 gen im Team haben. Genau.

392 **I** [00:43:18] Okay, dann kommen wir auch schon zum Abschluss, nämlich ob es noch
 393 irgendwas gibt, ob eine Erfahrung, die du noch teilen willst, oder irgendwas, was wir
 394 noch nicht besprochen haben, denkt da gerne auch nochmal kurz drüber nach, ob noch
 395 irgendwas kommt, ob dir irgendwas einfällt.

396 **C1** [00:43:40] Vielleicht kann man Walk & Talk noch erwähnen! Was wir als Letztes
397 gemacht haben. Einmal um den See laufen. Weil ich auch das als, auch weil da, ei-
398 gentlich keine neue Erkenntnis, das Gehen ganz gut tut (lacht), und jetzt ist es bei mir,
399 aber ich glaube, das kommt gerade besonders, weil das ja letzte Woche auch ein Tag
400 war, wo es mir nicht so gut ging. Und gerade dann ... Da ich das Gefühl hatte, dass
401 dieses zusammen zu laufen, also den Körper in Bewegung haben und auch die, das
402 Draußen-sein und es war jetzt ja auch ganz schönes Wetter. Das hat mir auch geholfen,
403 dass dadurch meine Gedanken nochmal ganz anders, freier waren irgendwie. So im
404 Vergleich zu in irgendeinem Büro sitzen oder das hier zu Hause. Zumindest für diesen,
405 ich war nicht so gut aufgestellt oder insbesondere dafür ... Ich glaube, es ist grund-
406 sätzlich bestimmt schön, das zu machen, Walk & Talk. Aber besonders für den Tag,
407 jetzt war das ganz wertvoll, die Erfahrung und bringt auch so eine Leichtigkeit mit.
408 Also es war ja wirklich ein Spaziergang und dadurch vielleicht auch die Beziehungs-
409 ebene irgendwie ein bisschen freier. Also so ein anderes Gefühl, als mit hier ist Arbeit
410 und wir sitzen am Tisch und schreiben und so, also was auch. Naja, Mist, nee, schrei-
411 ben fand ich auch toll (lacht). Hab ich auch als großes Mittel für mich entdeckt, wie
412 das auch beim Gedanken sortieren hilft. Also, einfach Walk & Talk würde ich nochmal
413 positiv hervorheben, wo wir nämlich noch nicht drüber gesprochen haben und ich
414 glaube ... Ansonsten habe ich ganz viel auch schon erzählt.

415 **I** [00:46:00] Genau, ich drehe nur noch einmal den Kreis, also Thema Wahrnehmung
416 zum Coaching hat mir so ein bisschen die Veränderung durch das Coaching, die Be-
417 wertung des Coachings, irgendwas, was noch nicht angesprochen wurde.

418 **C1** [00:46:17] Nein. Ich glaube, ich habe ein stimmiges Gefühl.

419 **I** [00:46:29] Gibt's noch irgendeine letzte Sache zum Fragebogen, die du erklären
420 magst? Das, ich mein, vielleicht doppelt sich's auch sowieso, aber ...

421 **C1** [00:46:36] Von dem, den ich jetzt, den Zweiten, ne? Das habe ich sogar auch schon
422 erwähnt mit dem aktuellen Führungsstil, mit dieser Drehung, dass ich mich schneller
423 dabei ertappe und achtsamer fühle. Rausziehen und Sammeln, habe ich auch. Trans-
424 parenz. Ja, es steckt viel drin, was ich jetzt auch nochmal erzählt habe, aber mach auch
425 Sinn, ich habe den ja gerade ausgefüllt, kurz vorher ... und das war so der Reflexions-
426 moment ja auch, dass sich mein Fokus verlagert hat.

427 **I** [00:47:25] Wir haben also nichts übersehen?

428 **C1** [00:47:30] ... das habe ich auch. Inneres Team. Aus dem Denken ins Fühlen kom-
429 men. Ich habe tatsächlich, glaube ich, fast alles erzählt, was ich noch geschrieben habe.
430 (lacht)

431 **I** [00:47:58] Perfekt. Wenn es das dann war, wenn sonst keine weiteren Sachen auf-
432 kommen, dann würde ich sagen, vielen Dank für die ganzen ausführlichen Antworten.

Anhang 2.2 Interview 2

04.04.2025, online (Zoom)

(Das Interview startet bei 15 Minuten, da es zuvor noch einen längeren Einstieg gab.)

1 **I** [00:15:53] Genau, dann ganz allgemein vielleicht nochmal zum Start: Es geht darum,
2 also die Wirkung des Coachings zu erfragen. Also alles, was sozusagen mit dem, was
3 du jetzt empfunden hast, wie es hier war, zusammenhängt, das ist irgendwie relevant.
4 Ganz allgemein können wir gerne damit starten, dass du einmal erklärst, wie du denn
5 das Coaching allgemein auch wahrgenommen hast. Also vielleicht mit Blick auf deine
6 Erwartung oder auf das, was du als besonders relevant empfunden hast.

7 **C2** [00:16:20] Ja, dadurch, dass ich ja erst mal gar kein konkretes Anliegen hatte, und
8 wir uns am Anfang ja auch dazu ausgetauscht hatten, da hatte ich ja auch erst das
9 Gefühl, okay, ich brauche irgendein Thema oder irgendeinen Vorfall, den ich jetzt
10 dann mit dir bearbeite. Und dann hast du ja auch noch gesagt, nein, das ist dafür gar
11 nicht notwendig, das ist nicht die Voraussetzung für so ein Coaching, hatte ich irgend-
12 wie auch keine besonderen Erwartungen an das Coaching, weil ja erst mal gar nichts
13 da gewesen ist, wo ich dann dachte, okay, das muss ich jetzt unbedingt in Angriff
14 nehmen oder behandeln. Deswegen war ich dem Ganzen erst mal ganz neutral gegen-
15 über, fand das spannend, weil ich das einfach noch nie mitgemacht habe, so ein
16 Coaching. Auch nicht im beruflichen Kontext. Genau, und ... War jetzt erst mal einfach
17 gespannt, was da auf mich zukommt. Offen, halt einfach.

18 **I** [00:17:22] Und wie hast du denn das Coaching an sich auch wahrgenommen, den
19 Prozess an sich und alles, was dazugehört?

20 **C2** [00:17:28] Ich fand dich halt total sympathisch, ich hatte auch direkt das Gefühl,
21 dass das eine ganz offene Nummer wird. Ich hab mich jetzt irgendwie zu keinem Zeit-
22 punkt irgendwie schlecht gefühlt oder hatte irgendwie so ein bisschen Sorge, aber das
23 kann ich jetzt nicht erzählen, weil wir sind ja uns jetzt ja auch fremd. Genau, das war
24 gar nicht so, also du hast da schon eine super Art da irgendwie einen guten Spirit rein-
25 zubringen. Genau. Und das Coaching an sich, auch mit diesen Online-Terminen, ich
26 bin da Fan von. Ich finde das voll okay, auch Online-Sachen zu machen. Ich persönlich
27 habe dadurch keinen Nachteil. Ich finde es sogar manchmal etwas praktischer. Genau,
28 ich fand das auch super, wie flexibel du mit meinen privaten Angelegenheiten umge-
29 gangen bist und hier auch Mitgefühl gezeigt hast. Das finde ich gar nicht so selbstver-
30 ständlich, das fand ich auch sehr toll. Zumal ich dich da wirklich teilweise kurzfristig

31 stehen gelassen hab. Genau, das ist superärgerlich, aber ich fand es toll, wie du damit
32 umgegangen bist. Also dafür nochmal einen ganz lieben Dank. Und was hast du noch
33 gefragt?

34 **I** [00:18:39] Einfach genau das, wie du es wahrnimmst oder wahrgenommen hast, das
35 Coaching, den Prozess für etwas wichtig war, was relevant für dich war.

36 **C2** [00:18:46] Genau, den Prozess, den haben wir ja eigentlich gemeinsam gestaltet.
37 Du hast mich ja Sachen gefragt, die ja vielleicht auch Thema sein können. Also sowas
38 wie Stärken sichtbar machen, Authentizität und so weiter und so fort. Das war ja jetzt
39 erst mal kein konkretes Anliegen, was ich mir an dich herangetragen habe. Das haben
40 wir quasi gemeinsam erarbeitet. Das fand ich irgendwie auch cool. Genau, ich fand
41 jetzt auch, du hast dich auch total flexibel darauf eingelassen, dass ich eher nur eine
42 Stunde insgesamt dafür mir Zeit nehmen kann. Klar, mit der Option dann mehrere
43 Termine und so. Das fand ich auch schon mal super. Und genauso von den Inhalten
44 weiter kann ich ... Also es war ... Ja, dadurch, dass das jetzt nicht so ein ganz konkretes
45 Anliegen war, sondern so, wir haben so verschiedene Sachen mal so einen Blick drauf
46 geworfen. Das fand ich schön. Und das hat mir manchmal auch noch mal wieder so,
47 ach ja, das war ja mal. Das habe ich ja auch mal irgendwo gehört, gelernt. Habe ich
48 auch irgendwo bei einer Frage dazugeschrieben. So dieses einfach dieser Austausch
49 von Wissen nochmal, den fand ich auch super. Das ist nochmal irgendwie so ein klei-
50 ner, das hat nochmal so ein bisschen mein Gedächtnis aufgefrischt. ... Ja.

51 **I** [00:20:13] Okay, sonst noch irgendwas, was dir diesbezüglich einfällt, zuerst mal zu
52 der Wahrnehmung. Oder ist es das?

53 **C2** [00:20:25] Es kommt nur je nachdem. Ich weiß jetzt nicht, was du noch für Fragen
54 stellst. Ich hatte ja zum Beispiel eine kleine Anmerkung oder einen Verbesserungsvor-
55 schlag. Ich weiß nicht, ob der jetzt an der Stelle schon passend wäre oder ob du dazu
56 noch was machst.

57 **I** [00:20:37] Genau, also doch, schieß gerne raus.

58 **C2** [00:20:38] Weil es würde ja jetzt nochmal mit der Wahrnehmung zutreffen. Beim
59 ersten Treffen ist mir aufgefallen, und das hat mich kurz irritiert, dass wir quasi direkt
60 reingeslidet sind. Und ich hätte vom Gefühl her, also ich hab ein paar Mal so gedacht,
61 okay, soll ich mich jetzt noch irgendwie vorstellen? Also machen wir nochmal so was,
62 ja, sag doch nochmal kurz, wo ich mich verorte, keine Ahnung, irgendwie sowas. Das
63 hat mir tatsächlich irgendwie gefehlt. Ich hatte es tatsächlich auch erwartet und genau,

64 das hat mich jetzt nicht irritiert oder ich habe mich jetzt auch, vielleicht brauchst du
65 das jetzt gar nicht für das Coaching direkt, aber so für das Zwischenmenschliche hätte
66 ich es nochmal ganz cool gefunden. Nochmal einmal, ich stelle mich vor, du stellst
67 dich nochmal vor und dann gehen wir rein.

68 **I** [00:21:30] Also der Einstieg hätte irgendwie, sagst du, besser sein, ein bisschen mehr
69 Raum bekommen können.

70 **C2** [00:21:34] Ja, genau, richtig. Das war einfach nur noch einmal kurz jeder sich noch,
71 weil wir haben uns das erste Mal gesehen und dann sind wir halt direkt schon so ein
72 bisschen in die Thematik reingegangen. Genau. Das ist mir aufgefallen.

73 **I** [00:21:48] Okay. Sonst noch irgendwas, was dir vielleicht diesbezüglich dann auf-
74 gefallen ist oder irgendwas?

75 **C2** [00:21:51] Nee, das war es tatsächlich. Das ist das Einzige, was mir aufgefallen ist
76 und das war direkt beim ersten Treffen. Danach war nichts, wo ich noch mal gedacht
77 habe, ne, das waren nicht so. Kann ich nicht sagen.

78 **I** [00:22:06] Okay, dann fährt auch mit Blick auf die Veränderungen, die durch das
79 Coaching entstanden sind, auch thematisch. Also wenn wir jetzt mal inhaltlich einstei-
80 gen, so ein bisschen daran denken, was wir denn überhaupt besprochen haben, was du
81 für Themen hattest, was da irgendwie aufgekommen ist. Was ist dir da vor allem hän-
82 gegeblieben? Was an Veränderung konntest du vielleicht beobachten?

83 **C2** [00:22:25] Ja, wir haben uns ja erst noch mal so ein bisschen festgebissen auf eine
84 ganz konkrete Situation mit einem Elternteil. Genau, und dazu hattest du mir ja dann
85 auch noch mal ein paar Tipps gegeben, so diese gewaltfreie Kommunikation und so-
86 was. Das hat dann teilweise schon den Blick auch noch mal ein bisschen geändert, aber
87 auch noch mal ein wenig Klarheit geschaffen, was auf keinen Fall für mich in Frage
88 kommt. Das habe ich so vorher, glaube ich, noch nie so benannt. Genau, und bei den
89 anderen Themen ... Bei den anderen Themen war das jetzt irgendwie klar. Also ich
90 hatte irgendwie das Gefühl, das war viel Austausch. Und du hast dir auch einfach von
91 deiner Expertise und von deinem Wissen auch immer noch so ein bisschen reingege-
92 ben. Deswegen kann ich jetzt, also es gibt jetzt nicht, wo ich sagen würde, okay, das
93 hat jetzt richtig was verändert. Das war jetzt nicht.

94 **I** [00:23:34] Okay, okay. Sonst, vielleicht auch noch mit Blick auf diese Schlüsselsi-
 95 tuation oder andere konkrete Beispiele, gab es da noch irgendwas, was dir besonders
 96 aufgefallen ist oder was ...

97 **C2** [00:23:47] Ja, ich fand das nochmal auch, was mir nochmal aufgefallen ist und was
 98 ich auf jeden Fall nochmal nachgucken will, aber das ist einfach gerade der Zeit so ein
 99 bisschen geschuldet, ist das, dass wir ja vom Team auch immer so ein bisschen Sorge
 100 haben, ja wenn dann mal jemand Neues hinzukommt und der bringt eine andere Dy-
 101 namik rein, dass man so ein bisschen die Sorge hat dann, dass dieses ganze Gerüst
 102 vom Team so ein bisschen brüchig wird. Und dann hast du ja dann nochmal gesagt,
 103 dass neue Personen, die ins Team kommen, sich den charakterlichen Gegebenheiten
 104 im Team dann eher anpassen, als dass die da quasi so Brücken schlagen. Das fand ich
 105 nochmal total spannend, das habe ich vorher auch noch gar nicht gehört und das will
 106 ich mir auf jeden Fall nochmal angucken, weil ich das einfach spannend finde. Das
 107 noch mal zu einer ganz konkreten Situation. ... ja.

108 **I** [00:24:42] Wenn du das so sagst, gibt es vielleicht noch andere Dinge, wo du sagst,
 109 okay, da will ich noch mal hingucken oder Brücken zum Arbeitsalltag schlagen oder
 110 irgendwas, was dir jetzt aufgefallen ist, was du noch mal aus dem Coaching mitneh-
 111 men willst, also irgendwas darüber hinaus noch.

112 **C2** [00:24:58] Ich überlege gerade ... Ich finde das schwierig zu beantworten, weil ich
 113 jetzt so vom Gefühl her hatten wir mehr Austausch und nochmal so ein bisschen Wis-
 114 sen reinbringen, aber wir hatten nicht so einen Schlüsselmoment, so ein „Aha, das
 115 probiere ich jetzt aus!“ oder „Das muss ich jetzt nochmal machen!“ Zu den unter-
 116 schiedlichen, sei es jetzt irgendwie zu meiner Person selbst, wie ich arbeite oder wie
 117 ich wirke, das hatte ich jetzt ehrlich gesagt nicht.

118 **I** [00:25:31] Genau, wie erklärst du dir das oder wie ist dein Gefühl dazu?

119 **C2** [00:25:37] Mein Gefühl dazu ist eigentlich gut, weil wenn, klar, ich habe ja auch
 120 immer gesagt, so bevor ich eine 10 ankreuze, also da muss ja wirklich alles tippi toppi
 121 sein und ich denke eine 10 ist es nie, weil man immer nochmal an sich so ein bisschen
 122 arbeiten kann. Ich glaube, mir fällt das so schwer, da so was Konkretes zu benennen,
 123 weil da einfach gerade nichts ist und eigentlich alles ganz rund läuft und eigentlich
 124 auch alles wirklich ja, nicht klagenswert ist, daher habe ich irgendwie, genau, daher
 125 würde ich es irgendwie so ein bisschen begründen, dass das deswegen auch gar nicht

126 erst dazu gekommen ist, sondern es war eher noch mal ein Bewusstmachen als eine
127 konkrete Handlungsanweisung so.

128 **I** [00:26:24] Also so ein Bewusstmachen, dass es eigentlich schon auf einem recht
129 hohen Wert irgendwie war, eigentlich die Dinge ganz gut laufen und dein Gefühl da
130 so ist, dass ohne diesen konkreten Vorfall oder was auch immer es dann hätte sein
131 können, dass das eigentlich schon ganz gut läuft.

132 **C2** [00:26:41] Ja, genau.

133 **I** [00:26:46] Gibt es denn vielleicht noch Bereiche, du hast es gerade so halb beant-
134 wortet, aber gibt es vielleicht noch so Bereiche, wo wir jetzt sagen, da sind noch Her-
135 ausforderungen da und da hast du irgendwie, da fehlen noch Werkzeuge oder da hast
136 irgendwie Sorge vor, also gibt es diese Herausforderungen und welche wären das?

137 **C2** [00:27:02] Ja, das ist das, was ich eigentlich eben schon mal gesagt habe. Das ist
138 eigentlich nur ein bisschen diese Selbstorganisation. Aber ich habe nicht das Gefühl,
139 dass mir dazu ein konkretes Handwerk fehlt oder wie ich das richtig angehe, sondern
140 das ist einfach der Alltag und manchmal einfach situationsbedingt nicht möglich. Weil
141 es halt einfach in einem offenen Setting irgendwie passiert und nicht an meinem
142 Schreibtisch, wo ich eben was aufschreiben kann oder so. Aber das ist jetzt nichts, wo
143 ich sagen würde, da brauche ich jetzt ein konkretes Tool oder eine Methode zu.

144 **I** [00:27:37] Okay. Sonst noch irgendwelche Herausforderungen, was darüber hinaus
145 vielleicht schwerfällt ... oder nicht?

146 **C2** [00:27:49] Nein, weiß ich jetzt nicht.

147 **I** [00:27:54] Okay, ich gebe sonst noch mal auch vier Stichworte rein zu Themen, die
148 wir hätten besprechen können, die ich am Anfang kurz gesagt habe, ob da noch irgend-
149 wie was zu kommt, ob du irgendwie sagst, da ist doch noch etwas Wichtiges dabei. Da
150 ist so ein bisschen die Entwicklung von konkreten Beziehungskompetenzen wäre ein
151 Kapitel gewesen, dann so das Bewusstmachen von der Bedeutung von Beziehungsge-
152 staltung, Stärkung, Weiterentwicklung von Ressourcen und eben die Förderung von
153 authentischer Führung oder dem Verständnis von Führungen. Das waren so ungefähr
154 die vier Themenblöcke. Wenn du dann mal darüber nachdenkst, wenn du das so hörst,
155 kommt dir noch irgendwas auf, was dir wichtig ist, zu sagen, worauf du nochmal Be-
156 zug nehmen möchtest.

157 **C2** [00:28:35] Nee, das hatte ich, glaube ich, auch letzte Woche gesagt, nachdem wir
158 ja diese Teamsitzung hier hatten. Bin ich mir jetzt mittlerweile auch mehr sicher, dass
159 hier schon eine authentische Führung stattfindet. Also einfach von dem Lob her und
160 wie aufgehoben sich die Mitarbeiter und auch verstanden fühlen von der Leitung, weil
161 bei uns nicht dieses klassische Hierarchiedenken besteht. Also nicht, ich bin jetzt eure
162 Vorgesetzte und ich sage euch jetzt, wie es zu laufen hat, sondern wir das immer auf
163 Augenhöhe und gemeinsam eigentlich machen. Klar, ich bin zwar die Letzte, die so ...
164 Die letzte Entscheidung fällt, aber ich nicht irgendwie das so im Alltag darlege oder
165 dass dem Team spiegele, so ich habe hier die letzte Entscheidungsmacht. Das läuft bei
166 uns einfach nicht so. Das finden halt einfach so viele sehr toll und das haben sie auch
167 nochmal deutlich gemacht. Von daher würde ich sagen, diese authentische Führung,
168 was mir ja auch schon, wo ich dachte, ich glaube, ich habe da noch Bedarf – wo ich
169 jetzt sagen würde, vielleicht ist doch eigentlich alles ganz gut und vielleicht war meine
170 Wahrnehmung, wie ich beim Team ankomme, anders, als die mir das dann ja auch
171 gespiegelt haben. Das kann ja auch manchmal sein, dass die Wahrnehmungen da etwas
172 unterschiedlich sind. Deswegen war das eigentlich zum Zeitpunkt ideal, dass sie da
173 irgendwie das nochmal eingeworfen haben zum Zeitpunkt jetzt unseres Coachings.
174 Und ich glaube, deswegen sind auch so manche Themen immer mehr so in den Hin-
175 tergrund gerückt, weil ich dann dachte, okay, es gibt kein Problem. Warum soll man
176 ein Thema eröffnen, wenn es eigentlich jetzt gar nichts so zu besprechen gibt, wenn
177 doch eigentlich alle zufrieden sind, so ne.

178 **I** [00:30:21] Genau, magst du das vielleicht noch ein ganz bisschen konkreter machen,
179 was das für eine Art von Feedback war? Vielleicht auch, wie du das dann empfunden
180 hast oder wie deine Führung, eure Führungen, eingeschätzt wurde. Vielleicht auch wie
181 du es gesehen hast.

182 **C2** [00:30:32] Ja, also das war nämlich genau das, dass die gesagt haben, dass hier bei
183 uns keine hierarchischen Verhältnisse bestehen, dass wir das denen überhaupt nicht
184 irgendwie spiegeln oder so vermitteln, obwohl es ja, sag ich mal, offiziell so ist. Und
185 dass die Mitarbeitenden hier im Alltag bei Entscheidungen einfach mit eingebunden
186 werden und deren Meinung ganz essenziell ist und nicht einfach über deren Köpfe
187 hinweg.

188 **I** [00:31:03] Was vielleicht noch? Oder was ist dir da wichtig? Was ist dir aufgefallen?

189 **C2** [00:31:07] Ja, mir ist das auch wichtig, dass sie das so sehen, weil wir fahren dieses
190 Modell schon sehr, sehr lange, in der Regel. Also was ich so auch von anderen [Teams]
191 mitbekommen habe, ist es eher hinderlich, wenn man genau dieses Hierarchische
192 durchzieht und alles bestimmt, alles entscheidet und das ... Ich persönlich finde ein-
193 fach, es hat einen viel größeren Mehrwert, wenn auch das Team mit in Verantwortung
194 und in Prozesse und in alles Mögliche eingebunden wird. Und man das nicht so raus-
195 hängen lässt, dass man jetzt selber Vorgesetzte ist und ja, die sich zu fügen haben, sage
196 ich mal ganz salopp.

197 **I** [00:31:49] Und wie würdest du das dann einschätzen, so puncto Beziehungsgestal-
198 tung, wie das vielleicht funktioniert, wie wichtig das ist, so ...

199 **C2** [00:31:56] Das ist total wichtig. Beziehungsgestaltung, finde ich, in einem Team
200 ist das A und O. Weil nur ein gutes Team kann auch gut zusammenarbeiten. Also wenn
201 ich mit meinem Kollegen gar nicht auskomme oder mit dem gar nicht kommunizieren
202 oder reden kann, wie soll ich denn dann gut mit dem arbeiten können? Weil das gehört
203 ja auch dazu, sich auszutauschen, gemeinsam an einem Strang zu ziehen, die gleichen
204 Regeln irgendwie einzuhalten, was man abgesprochen hat, etc., pp. Und wenn diese
205 ganze Beziehung irgendwie gar nicht erst gegeben ist, dann kann man so sein lassen.
206 Also ich finde, dann gibt es ganz andere Probleme, aber die haben wir halt Gott sei
207 Dank nicht so.

208 **I** [00:32:36] Okay, ja. Sonst noch irgendwelche Gedankenimpulse dazu? Thema Feed-
209 back, Thema Veränderung durch das Coaching, Beziehungskompetenz, irgendwas,
210 was man nicht ...

211 **C2** [00:32:48] Also ich finde, wir hatten jetzt zum Beispiel auch so Stärken sichtbar
212 machen, ne? Also ich würde jetzt mal sagen, deine Rolle war es jetzt nicht, meine
213 Stärke mir quasi nochmal sichtbar zu machen, ich finde, das habe ich eher durch diesen
214 Team-Tag von meinem Team bekommen und ich habe dir davon erzählt. Genau, des-
215 wegen ist das, deswegen habe ich dieses ganze Coaching dann irgendwie eher so emp-
216 funden als Austausch, anstatt dass du mir so gewisses Werkzeug an die Hand gibst.

217 **I** [00:33:24] Okay, genau. Wenn du da schon die Brücke schlägst, es geht vielleicht
218 auch noch ein bisschen um die Bewertung des Coachings, vielleicht auch die Metho-
219 dik, was vielleicht besonders geholfen hat, was aber vielleicht auch auf der anderen
220 Seite du dir noch anders gewünscht hättest. Jetzt hast du ja vorhin gesagt, so der Ein-
221 stieg, vielleicht jetzt gerade, dass das Team so ein paar Sachen schon

222 vorweggenommen hat, die dann vielleicht in das Coaching hätten Platz nehmen kön-
223 nen. Wie würdest du denn generell das sonst noch bewerten, das Coaching, die Me-
224 thodiken, alles, was dazugehört? ... was denkst du darüber?

225 **C2** [00:33:52] Ja, also ich fand das total toll. Wie gesagt, ich habe das ja vorher noch
226 gar nicht irgendwie gemacht. Und ich hatte ja jetzt auch dementsprechend überhaupt
227 gar keine Erwartung an das Coaching. Von daher fand ich es überraschend gut. Wie
228 gesagt. Ich fand dich einfach total sympathisch und angenehm in der Kommunikation.
229 Deswegen habe ich jetzt zum Beispiel auch ... Also ich hatte ja gar keine konkreten
230 Erwartungen, nichtsdestotrotz sind die ja größtenteils erfüllt, denn wir haben uns ja
231 schon nochmal am Anfang auf Sachen auch geeinigt und die wir irgendwie themati-
232 sieren und das haben wir ja auch gemacht. Also ich habe jetzt von meinem Gefühl, du
233 hast auch immer wieder nachgefragt, ob da noch was offengeblieben ist, was ist hän-
234 gen geblieben und sowas, deswegen habe ich es auch größtenteils erfüllte reingeschrie-
235 ben, ne? Den Punktabzug gibt es quasi, weil ich einfach keine Erwartungen am Anfang
236 so ein bisschen hatte. Genau, und ich fand einfach dieses offene Gespräch mit dir, das
237 fand ich einfach super an dem Coaching. Was ich auch geschrieben habe, genau, Rück-
238 blicke auf die letzte, beziehungsweise auch so ein bisschen Vorschau auf die nächste
239 Sitzung, was machen wir dann, und so. Ich finde, so was hilft einfach bei der Vor- und
240 Nachbereitung auch, nochmal zu überlegen, was haben wir überhaupt gemacht. Wo-
241 rauf kann ich mich vielleicht nächste Woche vorbereiten. Ich weiß, auf einmal hast du
242 mir gesagt, ich soll was vorbereiten. Tatsächlich habe ich es gar nicht gemacht, weil
243 da eine kleine Situation dazwischengekommen ist. Aber es ist nicht so schlimm, weil
244 ich finde, du bist auf alle Sachen sehr spontan und flexibel eingegangen. Genau, was
245 mir jetzt irgendwie gefehlt hat, kann ich gar nicht sagen. Kann ich überhaupt nicht
246 einschätzen, weil ich keinen Vergleich habe. Und auch keine offenen Fragen habe zum
247 Coaching oder zu den Themen, die wir jetzt gemacht haben. Deswegen kann ich da
248 irgendwie nix sagen.

249 **I** [00:35:45] Okay, genau, dann vielleicht ...

250 **C2** [00:35:52] Ach so, ich hätte jetzt noch auf Ablauf und Struktur jetzt irgendwie kurz
251 eingegangen. Sag mal, hörst du eigentlich die ganze Zeit den Bewohner, der hier
252 „Pommes!“ herumschreit? Weil sonst muss ich dem eben Bescheid sagen.

253 **I** [00:36:03] Nein. (lacht)

254 **C2** [00:35:05] Okay. (lacht)

255 **I** [00:36:07] Ja, genau, sonst auf Struktur – wenn du darauf noch eingehen willst?

256 **C2** [00:36:10] Ach so, ja, genau, das hat mir total gut gefallen, auch dadurch, dass das
257 ja online ist, ist es ja vielleicht manchmal auch so eine kleine Herausforderung, Ablauf
258 und Struktur da überhaupt irgendwie einzuhalten. Ich fand das cool, ich fand das mit
259 diesem Vision-Board auch total interessant. Ich habe damit klar schon mal im Studium
260 gearbeitet, aber seitdem auch nicht mehr. Genau, also ich kann da überhaupt nicht
261 meckern, mir hat das wirklich gut gefallen.

262 **I** [00:36:39] Okay, dann so ein bisschen mit Blick auf die Bewertung des Coachings
263 ganz allgemein, würdest du denn diese Art von Projekt, dieses beziehungsorientierte
264 Führungskräfte-Coaching, anderen Führungskräften empfehlen? Und wenn ja, warum
265 oder warum nicht?

266 **C2** [00:36:55] Also ich weiß nicht, wenn jemand, sag ich mal, jetzt so wie ich jetzt
267 erstmal gar keine Problematiken sieht oder die einfach im Team nicht hat, weiß ich
268 nicht, ob ich es empfehlen würde. Klar, hilfreich ist es immer unterm Strich. Aber
269 Personen, die wirklich ein Problem haben, würde ich es auf jeden Fall empfehle, weil,
270 wie gesagt, meine Meinung dazu ist ja auch, dass Beziehungsgestaltung das A und O
271 ist. Und wenn es da eine Problematik gibt, finde ich ein Coaching wirklich superwichtig
272 sogar. Damit das nicht stehen bleibt, sondern vorangeht und da alle gewillt sind,
273 weiß ich nicht. Klar hat man manchmal Mitarbeiter, die nicht so ein Interesse daran
274 haben, dass es vielleicht Lösungen gibt oder nicht. Aber ich finde, die Leitung sollte
275 es auf jeden Fall tun. Genau, deswegen würde ich das auf jeden Fall empfehlen, ja.

276 **I** [00:37:48] Okay. Ist es das, oder gibt es noch irgendeinen Grund, noch irgendwas,
277 wo du sagen würdest, deswegen ist es wichtig oder vielleicht nicht?

278 **C2** [00:37:56] Ja, also wenn eine Person sonst auch irgendwie im Alltag sonst keine
279 Person hat, wo sie sich gegenüber öffnen kann oder mal so Sachen zu besprechen hat,
280 dann wäre es genauso wichtig, sich jemanden Unabhängiges quasi einmal zu Rate zu
281 holen. Genau, weil es geht ja gar nicht um Bewertung dieser Situation, sondern so, wie
282 man es einschätzt und wie man das vielleicht besser machen kann und wie ... Dass es
283 da wieder flüssiger läuft.

284 **I** [00:38:31] Genau, dann vielleicht ganz allgemein – gibt es noch irgendwas, was du
285 zum Coaching oder den Erfahrungen damit irgendwie teilen möchtest, worauf wir jetzt
286 noch nicht eingegangen sind. Irgendwas, was noch wichtig ist?

287 **C2** [00:38:44] Ne, ich glaube also das, was mir wichtig war, habe ich auf jeden Fall
288 gesagt.

289 **I** [00:38:53] Sonst wirf gerne noch einmal ein Blick auf den Fragebogen, wenn du den
290 noch im Sichtfeld hast, ob da irgendwas auftaucht, genau, wo du gesagt hast, da sind
291 wir jetzt noch nicht drauf eingegangen oder was du noch erklären magst.

292 **C2** [00:39:05] Nee, ich habe eigentlich versucht, während du mir die ersten Fragen
293 gestellt hast, das habe ich nochmal hier auch nebenbei, ich habe das offen versucht
294 anzuklicken. Ich hatte manchmal so ein bisschen das Gefühl, oh Gott, bewerte ich das
295 jetzt gerade zu schlecht, aber weil einfach, ich persönlich einfach keine große Verän-
296 derung jetzt ... Machen muss, mitgenommen habe, oder ich jetzt noch andere Heraus-
297 forderungen angehen muss, so gestärkt durch deine Hilfe, so, ne! Da habe ich einfach
298 nicht. Deswegen hatte ich manchmal so ein bisschen Sorge, oh Gott, habe ich jetzt
299 überhaupt genug geholfen, für dein Projekt einfach so.

300 **I** [00:39:47] Okay, aber du sagst damit, dass sozusagen diese Bewertung daherkommt,
301 dass man einfach sagt, dass der Auftrag eben relativ lose war zum Anfang oder wir
302 dann über Dinge gesprochen haben, aber jetzt nicht das große Problem im Raum schon
303 was bewertet.

304 **C2** [00:40:01] Okay, ja genau.

305 **I** [00:40:03] Okay, sonst noch irgendwas?

306 **C2** [00:40:07] Ne, ich glaube, dass ich alles Wichtige gesagt habe.

307 **I** [00:40:10] Okay, dann danke dir.

Anhang 2.3 Interview 3

10.04.2025, online (Zoom)

1 **I** [00:01:14] Okay, genau, dann mit Blick auf das Coaching. Vielleicht werden wir auf
2 den Anfang blicken oder ganz allgemein gesprochen, die Wahrnehmung zum
3 Coaching, was würden Sie denn sagen, was waren am Anfang Ihre Erwartungen an
4 das Coaching oder was war vielleicht auch danach besonders relevant oder so? Wie
5 würden Sie das ganz allgemein erstmal einschätzen?

6 **C3** [00:01:32] Also meine Erwartungen an das Coaching waren, naja, ich glaube, also
7 zum einen, dass wir uns mein Führungsstil einmal angucken und darüber sprechen und
8 dadurch, dass ich ja vorher die Sachen von Ihnen zugeschickt bekommen habe, auch
9 das Thema Beziehungsgestaltung. Also das war mir, genau die Erwartung hatte ich
10 auch, dass es ein Thema wird. Genau, das so im Vorfeld. Was meinen Sie mit, was
11 sonst noch relevant war?

12 **I** [00:02:10] Also ob es, genau, einfach irgendwelche Vorabexpectationen, irgendwas,
13 was relevant für sie war, für das Coaching, mit Blick auf das Coaching, was vielleicht
14 auch zu Beginn dann erst klar wurde oder so.

15 **C3** [00:02:22] Nö, eigentlich, also so vorab war ... also ich war für mich sehr dankbar
16 dafür, dass das jetzt so geklappt hat, auch mit der Kleinen, dass sie da so flexibel wa-
17 ren. Da war ich mir am Anfang nicht so sicher, wie das klappt und so, aber da finde
18 ich jetzt hinten raus, dass es sehr gut geklappt hat, und bin ihnen da sehr dankbar für
19 ihre Flexibilität und Offenheit, dass wir das einfach ausprobiert haben.

20 **I** [00:02:47] Was sind vielleicht noch für Erwartungen mitgeschwungen? Und abhän-
21 gig jetzt von dem Thema, was Sie ja benannt haben, gab es noch irgendwas?

22 **C3** [00:02:53] ... Also ich glaube, so eine grundlegende Erwartung ist vielleicht so die
23 Art und Weise, wie dann so ein Coaching vonstattengeht. Also die auch bei uns quasi
24 die Zwischenmenschlichkeit, also wie reagiert man, wie führt man die Gespräche, wie
25 geht man auf oder gehen Sie auf mich ein, da war, na ja, meine Erwartung schon, dass
26 sie da auf mich eingehen (lacht) und auch das, was ich sage und das aufzugreifen und
27 irgendwie mich auch ein bisschen mehr nochmal dazu befähigen, Sachen zu reflektie-
28 ren und mich vielleicht auch selbst an der einen oder anderen Stelle nochmal zu hin-
29 terfragen und mein Verhalten zu hinterfragen. ... Aber auch das finde ich, ist im Ver-
30 lauf, also ich habe mich da gut abgeholt gefühlt und verstanden gefühlt und irgendwie

31 hatte ich auch das Gefühl, dass sie an vielen Stellen meine für mich wirren Gedanken
32 nochmal ganz gut zusammengefasst haben und das hat so ein bisschen mehr Struktur
33 gegeben. Also ich glaube, ich bin im Moment ein bisschen unstrukturiert in meiner, in
34 meinen Gedanken, weil ich einfach unkonzentriert bin, also weil so viele Sachen ge-
35 rade sind. Und gerade mit zwei kleinen Kindern ist es manchmal auch sehr schwierig
36 konzentrieren zu bleiben und da, fand ich, haben sie das ganz gut hingekriegt, mir so
37 ein bisschen Struktur zu geben und mich da so ein bisschen aus meinem Wirrwarr im
38 Kopf zu holen.

39 **I** [00:04:43] Und jetzt haben Sie das ja schon so ein bisschen beschrieben, auch wie
40 das im Verlauf des Coachings war, dass ich Sie da irgendwie abgeholt habe und Klar-
41 heit Ihnen da geholfen hat. Wie war es denn so ganz allgemein vielleicht noch mit
42 Bezug auf das Coaching im Allgemeinen? Wie Sie das wahrgenommen haben, gab es
43 da eigentlich was Besonderes, was ist Ihnen aufgefallen? Wie ging es Ihnen damit?
44 Das ist auch noch irgendwas, was sie benennen wollen.

45 **C3** [00:05:05] Also auf die Frage, wie es mir damit ging, die kann ich gut beantworten,
46 weil ich das wirklich sehr angenehm fand. Also ich fand das unkompliziert und ja,
47 einfach angenehmen. Ich weiß gar nicht, wie ich das anders beschreiben soll. Also eine
48 entspannte Atmosphäre, das ist mir sehr leichtgefallen, mit Ihnen auch so in Kontakt
49 zu kommen. ... genau. Ich fand vom Coaching selbst, ich weiß nicht, ob die Frage
50 vielleicht später auch noch kommt, aber ich fand zum Beispiel für mich auch so super
51 hilfreich, dass sie zwischendurch immer mal so ein bisschen Theorie mit hereinge-
52 bracht haben, das hat mir auch noch mal sehr geholfen. ... ja.

53 **I** [00:05:59] Okay, genau. Jetzt haben Sie es nämlich auch schon so ein bisschen an-
54 gesprochen. Jetzt mit Blick auf das Coaching per se und die Themen, also so ein biss-
55 chen auch die Inhalte, die wir besprochen haben, wäre so der nächste große Block
56 irgendwie, ob Sie Veränderungen bemerkt haben oder was sich vielleicht durch das
57 Coachin geändert hat, gern auch was inhaltlich besonders aufgefallen ist. Was würden
58 Sie da sagen? Was hat sich verändert? Was ist Ihnen aufgefallen?

59 **C3** [00:06:23] Also ob sich mein Führungsstil de facto verändert hat, kann ich ja jetzt
60 leider noch nicht so genau sagen, weil bei mir geht es ja jetzt über nächste Woche erst
61 richtig los. Aber mein Denken hat sich ein bisschen verändert. Also ich merke, dass
62 gerade diese Erziehungs- Ach, Erziehungs- (lacht).

63 **I** [00:06:46] (lacht) Beziehungs-?

64 **C3** [00:06:48] Ja genau! (lacht) Beziehungsaspekte für mich nochmal mehr in den Fo-
65 kus gerutscht sind und auch das habe ich in dem Fragebogen geschrieben. Also was
66 hat sich verändert: Der Fokus auf Beziehung, glaube ich. Also mir war schon vorher
67 auch bewusst, dass es natürlich wichtig ist, also auch die Wichtigkeit von den Bezie-
68 hungen zu den Mitarbeitenden, dass sich das natürlich auch enorm auswirkt auf alle.
69 Aber dadurch, wie wir darüber gesprochen haben, hat sich das für mich nochmal ...
70 Also es ist für mich noch mal wichtiger geworden und da habe ich die Bedeutung
71 davon noch mal ein bisschen, ist mir noch mal bewusster geworden.

72 **I** [00:07:37] Gibt es noch was im Detail, wenn Sie sagen, da ist etwas bewusster ge-
73 worden? Was war das genau? Gab es irgendwie was Besonderes, eine Schlüsselsitua-
74 tion? Irgendwas, was Ihnen da hängengeblieben ist?

75 **C3** [00:07:50] Ja, also ich glaube, zwei Sachen fallen mir da gerade spontan ein. Zum
76 einen dieses, wie hieß das denn nochmal, dieses Schaubild, wo wir zuletzt darüber
77 gesprochen haben, wie ist denn Modell? Wertequadrat?

78 **I** [00:08:09] Wertequadrat!

79 **C3** [00:08:11] Ja, das meine ich auf jeden Fall. Das ist insofern für mich in Bezug auf
80 Beziehungen nochmal relevant, weil ich glaube, dass ich durch mein Wertequadrat,
81 Thema Harmonie und Konflikt und sowas, das ist ja auch ein Beziehungsthema und
82 ich glaube dadurch, dass wir uns damit noch mal beschäftigt haben, meine Einstellung
83 zu Konflikten sich auch noch mal ein bisschen verändert hat. Und ich irgendwie für
84 mich noch mal so ein bisschen, mehr, also das hat es für mich ganz gut verbildlicht,
85 zu gucken, dass ich da eine gute Balance finde. Und wenn ich eine gute Balance ge-
86 funden habe, dann ist das auch etwas, was sich positiv auf die Beziehungsgestaltung
87 auswirkt. So, das habe ich für mich mitgenommen. Und das andere ist, ich weiß auch
88 gar nicht, warum mir dieser Punkt jetzt so als erstes in den Kopf geschossen ist, aber
89 das Thema Transparenz. Da haben wir auch irgendwann mal drüber gesprochen, was
90 Transparenz bedeutet und wie wichtig Transparenz ist und dass man auch darüber ja
91 Einfluss auf die Beziehungsgestaltung nimmt. Da muss ich für mich nochmal eine gute
92 Absprache mit den anderen beiden Führungskräften finden, wie transparent darf ich
93 sein, wenn sie nicht so transparent sein wollen. Aber das ist auf jeden Fall ein Thema,
94 was ich für mich auch nochmal mitgenommen habe.

95 **I** [00:09:55] Okay, jetzt haben Sie gerade gesagt, von wegen der Art der Beziehung,
96 es ist ein bisschen klarer. Es hat Ihnen geholfen, dieses Thema „Wertequadrat“

97 aufzubereiten. Können Sie das denn noch konkretisieren, wenn Sie jetzt sagen: Okay,
98 Transparenz, es mit den Führungskräften auszuhandeln und Beziehungsgestaltung mit
99 Ihren Werten irgendwie. Aber was genau ist sozusagen das Resultat, was wird davon
100 noch erwarten? Oder wenn Sie sagen, das hat einen positiven Einfluss, was genau mei-
101 nen Sie damit?

102 **C3** [00:10:32] ... Also für mich ist dieses Thema Transparenz auch ein Thema in der
103 Beziehungsgestaltung tatsächlich, weil ich einfach glaube, dass je transparenter ich
104 bin, desto näher bin ich den Mitarbeitenden. ... Und vielleicht kann man dieses andere
105 Thema dem gegenüberstellen, dass Konflikte ... Ja, also für mich vielleicht einfach
106 nur so, dass Konflikte halt kein Beziehungsabbruch sind, sondern je nachdem, wie
107 man die Konflikte dann auch führt, die einen ja auch weiterbringen können und auch
108 in der Beziehungsgestaltung weiterbringen können. Also ich glaube, die Art und
109 Weise, wie man halt Konflikte führt, ist dafür entscheidend, aber ...

110 **I** [00:11:34] ... dass Sie dann auch eine Art von Potenzial sozusagen darin sehen, wie
111 Konflikte gemanagt werden, wie Sie darauf reagieren.

112 **C3** [00:11:42] Ja.

113 **I** [00:11:44] Okay, was fällt Ihnen vielleicht noch ein, durch also Veränderungen mit
114 Blick auf die Führungsverhalten oder was Sie sich vorgenommen haben, was sich
115 dadurch verändert ... gibt es noch irgendwas, was dafür Sie wichtig ist?

116 **C3** [00:12:09] Naja, also auf jeden Fall auch für mich nochmal so dieser authentische,
117 also einen authentischen Führungsstil zu erarbeiten oder zu leben, das ist mir nochmal
118 sehr wichtig geworden. ... Ja.

119 **I** [00:12:42] Sonst beschreiben Sie das gerne nochmal genauer, was Sie darunter ver-
120 stehen. ... Oder wie sie es für sich einfach, was wir daraus mitgenommen haben, wie
121 sie sich für sich einordnen.

122 **C3** [00:12:52] Also dass ich [C3] in meiner Rolle als Führungskraft, ja auch immer
123 ein Stück weit [C3] trotzdem noch bleibe und das darf ich ja auch, auch wenn meine
124 Rolle quasi ein bisschen verschoben ist, sag ich mal. Da gibt es ja dieses Bild, dass
125 diese Rolle nicht so quasi passt, genau da drauf passt, sondern ein bisschen verschoben
126 ist. Aber dass ich ja trotzdem ich bin und ich auch sein kann in dieser Rolle und dass
127 ... mich das vielleicht ja auch authentisch macht an vielen Stellen. Ja und dass aber

128 auch das Thema Verlässlichkeit und Echtheit, also auch dieses ganze Thema „Kon-
129 gruenz“ da eine wichtige Rolle spielt.

130 **I** [00:14:00] Was fällt Ihnen vielleicht noch ein, was wichtig ist, was wir sich vorge-
131 nommen haben?

132 **C3** [00:14:22] Ich versuche mir gerade so ein bisschen unsere Mitschrift ein bisschen
133 noch mal vor Augen zu halten, weil ich jetzt merke, dass es mir manchmal schwerfällt,
134 das alles so für mich präsent zu kriegen. Ich glaube, dass das unterbewusst bei mir auf
135 jeden Fall vieles verändert hat und ich glaube, ich auch unterbewusst viele Sachen
136 mitgenommen habe - oder auch bewusst. Aber vielleicht ist es gerade so ein Konzent-
137 rationsding, dass es mir schwerfällt, das so klar zu umreißen gerade.

138 **I** [00:15:05] Ich kann gerne auch noch mal die vier grundlegenden Themen sozusagen
139 ansprechen, mit denen wir gestartet sind, über die wir hätten reden können. Und wir
140 haben ja nicht alle besprochen, aber es ging ja einmal um konkrete Beziehungskom-
141 petenz, die man in dem Coaching hätte erlernen können, also so Tools, wenn man so
142 will. Dann auch die Bedeutung von Beziehungsgestaltung, dass wir das irgendwie the-
143 matisiert haben. Dann die Stärkung der Weiterentwicklung von Ressourcen hätte ein
144 Thema sein können und die Förderung von authentischer Führung oder das Verständ-
145 nis eben von der Fügungsrolle. Und mit Blick auf diese vier Themen ... jetzt haben
146 wir gerade schon einige Sachen auch genannt, aber kommt da noch etwas Neues oder
147 ist es das, was Sie gesagt haben?

148 **C3** [00:15:56] Also ich glaube, viele von den Sachen oder das, was ich gesagt habe,
149 vielleicht gehören da auch noch andere Themen irgendwie so für mich rein, die ich
150 jetzt gerade so nicht angesprochen habe, oder nicht so, wo es mir gerade nicht so leicht-
151 fällt, das noch mal irgendwie zu ... zu formulieren. Ich gucke gerade, ob ich diese für
152 mich nochmal einmal, weil es für mich vielleicht nochmal ganz gute Orientierung ge-
153 ben würde, dieses Mindmap, ach ich sage immer Mindmap dazu, aber sie wissen gar
154 nicht meine ...

155 **I** [00:16:33] Genau, das Concept Board. Ich schicke Ihnen das gerne nochmal. Können
156 Sie auch mal drauf schauen. Im Chat den Link. ... Genau, gucken Sie gern nochmal
157 drauf, ob da noch irgendwas steht ... Aber ich habe es sonst auch als PDF, wenn das
158 einfacher ist zu öffnen.

159 **C3** [00:16:53] Ich meine, auch Sie haben mir das geschickt, meine ich ... (kurze Le-
160 sepause) ... Ja, also ... ich glaube, ich bin gerade so ein bisschen wirr, glaube ich,

161 schon wieder in meinem Kopf. Aber wenn ich jetzt drauf gucke, dieses „Eisenhauer-
162 Prinzip“ zum Beispiel ist auch nochmal etwas, was ich auf jeden Fall für mich nochmal
163 mehr mitgenommen habe und wo ich mir auch sehr geschworen habe, das in meinem
164 Hinterkopf zu haben, wenn es darum geht, dass irgendwie gefühlt wieder tausend Sa-
165 chen auf mich einprasseln, an Aufgaben, die ich da doch könnten, ...

166 **I** [00:18:03] Also das Thema Priorisierung.

167 **C3** [00:18:06] Ja. ...

168 **I** [00:18:22] Aber sonst ist es auch das, was Sie gesagt haben oder finden Sie noch
169 einen ganz wichtigen Aspekt, der noch nicht aufgekommen ist in dem Board?

170 **C3** [00:18:54] ... (kurze Lesepause) ... Nee, ich glaube, also alles Relevante, habe ich
171 gesagt.

172 **I** [00:19:03] Sonst können wir auch gerne noch mal einen Schritt weitergehen. Sie
173 hatten das gerade so angerissen auch schon, vielleicht kann man das noch ein bisschen
174 konkreter fassen. Wenn Sie jetzt, Sie haben ja gesagt, dass Sie jetzt gerade gar nicht in
175 aktiver Führung sich befinden, sondern erst in eineinhalb Wochen und dass Sie ja jetzt
176 schon Ideen haben, was Sie wie verkörpern wollen. Gibt es denn irgendwie was ganz
177 Konkretes, eine Art von Handlung, die Sie sagen, die wollen Sie auf jeden Fall mit
178 Ihren Arbeitsalltag schon neu integrieren oder integrieren? Und was wäre das viel-
179 leicht ganz konkret ... also haben Sie sich da ein ganz konkretes Ziel gesetzt und wie
180 sähe das denn aus?

181 **C3** [00:19:39] Also der Fachbereich, in dem ich dann quasi tätig bin, der soll neu
182 strukturiert werden und das ist etwas, wo ich mit, also wo ich schon mit dem Vorsatz
183 hingehe und sage, ich will, also die neue Struktur nicht irgendwie vorgeben, sondern
184 ich möchte die quasi partizipativ erarbeiten, sodass wir dann mal irgendwie so einen
185 halben Tag oder vielleicht einen ganzen Tag, ich mich mit dem Team zusammensetze
186 und wir zusammen irgendwie brainstormen, was ist wem wichtig. Wie kann man die
187 Sachen alle miteinander einbinden. Genau, also in der Vergangenheit war es halt im-
188 mer so, es wurde einfach vorgegeben, wie es gemacht wird und manche Sachen müs-
189 sen sicherlich auch vorgegeben werden. Aber ich glaube, dass es da einen großen
190 Spielraum auch an Möglichkeiten gibt, dass die Mitarbeitenden das einfach mitgestal-
191 ten können.

192 **I** [00:20:33] Gibt es da noch irgendwas, wo Sie besonders darauf Wert legen wollen
 193 in dieser Art dieser Zusammenkunft oder der Art der Arbeit, der Planung ...

194 **C3** [00:20:46] Ehm ... Also ich glaube, worauf ich einfach viel Wert lege, ist – zumin-
 195 dest ist das jetzt mein Ansatz – dass ich sage, okay, ich möchte ... Ich möchte so wenig,
 196 wie es geht und so viel, wie notwendig ist, nur vorgeben irgendwie. Also sprich jetzt,
 197 wenn es ganz vorne angefangen, wenn's darum geht, einen Termin zu finden, dass ich
 198 nicht sage, so wir treffen uns dann und dann, sondern dass das gemeinsam geguckt
 199 wird. Und dass, wenn der Tag irgendwie dann ... man Termin gefunden hat und der
 200 Tag da beginnt, dass ich mir vielleicht schon auch Gedanken dazu gemacht habe, wie
 201 man den strukturieren kann, aber dass auch da noch ein Stück weit Flexibilität halt
 202 einfach bleibt, dass das mitgestaltet werden kann. Also ich finde es schon immer wich-
 203 tig, dass man irgendwie vorbereitet ist, aber dass man eben auch flexibel genug ist, um
 204 auf die Mitarbeitenden eingehen zu können und auch deren Themen nochmal mehr
 205 Raum zu geben an so einem Tag.

206 **I** [00:21:59] Okay. Also immer die Mitarbeitenden mit im Blick zu haben, nicht alles
 207 irgendwie selbst zu entscheiden, sondern sich da einfach auf Teilhabe sich zu fokus-
 208 sieren auch.

209 **C3** [00:22:07] Ja, genau.

210 **I** [00:22:11] Okay, dann gibt's vielleicht auch noch irgendwas, wo Sie sagen, boah,
 211 das wird wahrscheinlich noch eine Herausforderung. Auch mit Blick jetzt auf die Füh-
 212 rungsaufgabe weiterhin vielleicht auch mit einem Thema, was bei uns aufgekommen
 213 ist, würde ich auch sagen, das ist vielleicht noch eine Herausforderung, wie würde die
 214 aussehen?

215 **C3** [00:22:33] ... Also ich glaube, eine Herausforderung ist sicherlich, also wenn wir
 216 jetzt darüber sprechen, viel Freiraum den Mitarbeitenden, oder dass ich den Mitarbei-
 217 ten dann auch nochmal viel Freiraumen und Raum für eigene Themen und eigene
 218 Ideen geben möchte, ist glaube ich da, gleichzeitig auch meine Herausforderung, die
 219 ganze Sache trotzdem auch irgendwie begrenzen zu können. Und vielleicht an irgend-
 220 einer Stelle zu sagen, ja, okay, aber das funktioniert aus den und den Gründen nicht.
 221 Oder aber zu sagen, okay, wir spinnen. Also einzelne Mitarbeitende haben eine Her-
 222 ausforderung damit, dass sie sich in Sachen irgendwie reinsteigern und die viel größer
 223 machen, als sie eigentlich sind und sich dann nicht wieder rausholen lassen. Und ich
 224 glaube, das wird für mich nochmal eine Herausforderung, das auch so ein bisschen

225 lenken zu können trotzdem. Dass man da trotzdem auch irgendwie (lacht) ein bisschen
226 vorwärtskommt.

227 **I** [00:23:37] Also das Thema „entscheiden“ und „kontrollieren“ so ein bisschen auch.

228 **C3** [00:23:41] Ja.

229 **I** [00:23:44] Was kann vielleicht noch eine Herausforderung für Sie sein oder was auch
230 von den anderen Themen, die wir besprochen haben, gibt es da noch etwas, was Sie
231 herausfordern kann oder wird?

232 **C3** [00:23:55] Ja, also eine Herausforderung bezüglich der Führungskräfte kann be-
233 stimmt, also auch wenn ich jetzt sage, so Eisenhower-Prinzip, ich mache für mich klar,
234 was ist hier dringend, was ist weniger dringend und so. Aber ich glaube auch trotzdem,
235 dass das eine Herausforderungen bei mir bleiben wird, weil ich ja gefühlt mit jeder
236 Aufgabe, die in mich herangetragen wird, mich geehrt fühle (lacht), dass damit an
237 mich herangetreten wird. Und das aber nicht funktioniert. Also ich glaube trotzdem,
238 dass es auch eine Herausforderung bleibt, da auch klar zu sagen, so das meint es aber
239 nicht und das macht jetzt jemand anderes oder was auch immer.

240 **I** [00:24:34] So Blick auf dieses ganze Thema, authentisch sein, Harmoniebedürftig-
241 keit, Konfliktfähigkeit, Stimmigkeit, Kongruenz, was Sie vorhin gesagt haben?! Gibt
242 es da noch irgendwas, wo Sie sagen, das könnte auch noch herausfordernd werden und
243 wenn was, oder?

244 **C3** [00:24:55] ... doch, also ich glaube, da ist ja so ein bisschen auch so eine Schlüs-
245 selsituation, sage ich jetzt mal, oder eine herausfordernde Situation - Führungskräfte,
246 also Geschäftsführung oder Geschäftsführerin haben eine andere Meinung als ich. Wie
247 stehe ich vor den Mitarbeitenden zu meiner Meinung? Wie kann ich mich da verhal-
248 ten? Ich glaube, dass ... Also ich bin da ein bisschen mehr drin bestärkt gerade, ich ...
249 also zu meiner Meinung zu stehen und das auch einfach klar zu kommunizieren. Aber
250 ich glaube auch, also ich glaube ich würde das auch nochmal einfach besprechen wol-
251 len mit den beiden Geschäftsführerinnen. Genau und dann wird es bestimmt auch
252 trotzdem keine super einfache Situation für mich werden. Ich glaube mir wird es trotz-
253 dem schwerfallen. Mir ist aber ... Meine authentische Rolle irgendwie noch mal wich-
254 tiger geworden.

255 **I** [00:26:04] Okay. Sonst noch Thema „Veränderung durch das Coaching“. Irgendwas,
256 was Ihnen wichtig ist, was wir jetzt noch nicht besprochen haben. ... (kurze Lese-
257 pause) ...

258 **C3** [00:26:35] ... Das Wertequadrat, darüber haben wir schon besprochen. ... (kurze
259 Lesepause) ... Ne.

260 **I** [00:26:55] Okay, dann würden wir so langsam zum dritten, eigentlich auch quasi
261 letzten großen Block kommen, nämlich dem ganzen Thema – der Bewertung des
262 Coachings nochmal. So allgemein gefragt, wie Sie vielleicht auch die Inhalte, die Me-
263 thoden bewerten, was Ihnen sehr geholfen hat, was weniger geholfen hat, was Sie sich
264 anders gewünscht haben. Thema Bewertung, was fällt Ihnen ein zum Coaching? Was
265 kommt da auf?

266 **C3** [00:27:21] Ja, also das, was ich vorhin gesagt habe, kann ich ja jetzt an der Stelle
267 vielleicht einfach noch mal nennen, dass es mir sehr leichtgefallen ist, irgendwie mit
268 Ihnen da in Kontakt zu kommen. Ich fand das von der Atmosphäre her sehr entspannt.
269 Genau. Von der Art und Weise, mir hat gut gefallen, dass es eine Mischung war, aus,
270 ich sage jetzt mal zuhören und reflektieren und aber auch noch zusätzlichem Input von
271 fachlichen Themen. Das hat mir persönlich sehr gut gefallen. Weil das mir auch noch
272 mal geholfen hat, an der einen oder anderen Stelle die Dinge ein bisschen klarer zu
273 kriegen. ... Genau, ich überlege gerade ... Ja, das habe ich aber auch schon gesagt, dass
274 ich halt fand, dass Sie mich manchmal, wenn ich so ein bisschen unstrukturiert war,
275 dass die mich da gut eingefangen haben. ... Ja.

276 **I** [00:28:51] Gibt es vielleicht noch irgendwas, was Sie sich anders gewünscht hätten.

277 **C3** [00:28:55] Ja, ich überlege gerade ... So spontan wüsste ich nichts, also aber ich
278 glaube, das hatte was mit mir zu tun. Das Einzige, was mir jetzt gerade noch in den
279 Kopf gekommen ist, ich habe bei dem ersten Termin gedacht, das geht nur eine Stunde
280 und das war anderthalb, aber das kann auch nicht, also Sie werden es wahrscheinlich
281 irgendwo vorher schon mal gesagt haben und ich hatte es einfach nicht auf dem Schirm
282 (lacht), das lag wahrscheinlich eher an mir. Also ich gehe mal davon aus, dass Sie den
283 Rahmen vorher abgesteckt haben, nur den nicht so präsentiert haben. (lacht)

284 **I** [00:29:46] ... aber das hätte vielleicht noch ein Tacken klarer sein können dann beim
285 ersten Termin?!

286 **C3** [00:29:51] Ja, genau ... aber ich wüsste nicht, was ich mir da irgendwie anders
287 gewünscht hätte. Und ich sag mal, dass es manchmal ein bisschen für mich durchei-
288 nander war, dessen bin ich im Klaren, dass das eben auch an mir und meiner Situation
289 liegt und dass ich mich manchmal nicht so gut konzentrieren kann oder nicht so bei
290 der Sache bin oder auch tatsächlich mich nicht gut vorbereitet habe, zum Beispiel. Ich
291 hätte mir heute auch mehr gewünscht, dass ich mich vielleicht noch mal eine halbe
292 Stunde vorher hingesetzt hätte, mir noch in Ruhe den Fragebogen angeguckt hätte und,
293 genau, ich glaube, dadurch bin ich da ein bisschen chaotischer. Ich finde, dass Sie da
294 sehr gnädig mit mir sind (lacht). Aber das liegt auch nicht an Ihnen, sondern das liegt
295 daran, dass ich halt einfach aus meiner Lebenssituation gerade so chaotisch raus, die
296 so ist, wie sie ist.

297 **I** [00:30:49] Aber sozusagen, wenn noch mal ein Coaching auf Sie zukommen würde,
298 dass das ein Punkt wäre, wo Sie selber sagen würden, Vorbereitung wäre vielleicht
299 wichtig, Vor- und Nachbereitung in einer Form.

300 **C3** [00:30:58] Ja, genau. Also würde bestimmt auch nochmal in puncto Nachhaltigkeit
301 sich ein bisschen mehr auswirken, glaube ich.

302 **I** [00:31:13] Okay. Sie haben es vorhin schon kurz beschrieben, eine weitere Frage
303 geht in die Richtung der Bewertung unserer Arbeitsbeziehung. Sie haben schon gesagt,
304 es hat gut funktioniert, irgendwie konnten Sie sich gut aufeinander einlassen, weil der
305 Fokus Beziehungsarbeit ist und wir ja quasi auch eine professionelle Arbeitsbeziehung
306 haben. Gibt es noch irgendwas, was Sie da beschreiben wollen würden, wie Sie das
307 bewerten, wie das funktioniert hat, wie Sie sich dabei gefühlt haben?

308 **C3** [00:31:43] Ja, also ich finde, dass Sie ein sehr, also Sie sind oder haben auf mich
309 gewirkt, sehr offen, sehr unkompliziert, sehr, wie soll ich das denn sagen ... offen trifft
310 es ja vielleicht einfach schon. Und hatte immer das Gefühl, dass Sie sich auch gut auf
311 mich und meine Gedanken (lacht), so verrückt, also durcheinander, sie auch manchmal
312 waren, dass die sich da irgendwie gut drauf eingelassen haben. Und das hat halt zur
313 Folge, dass ich mich sehr ernst genommen gefühlt habe. Und es mir sehr leichtgefallen
314 ist, auch eben von mir was zu erzählen. Und ich kann mich gut dran erinnern, dass Sie
315 irgendwann gesagt haben, da müssen Sie sich überlegen, ob das vielleicht zu persön-
316 lich ist oder nicht zu persönlich und ob Sie davon was erzählen wollen oder nicht. Und
317 da habe ich für mich zum Beispiel auch gemerkt, dass diese Beziehung, also die

318 Grundlage, die wir dahaben, auf jeden Fall so für mich war, dass ich auch gesagt habe
319 oder gesagt hätte, das macht mir keine Probleme, da über irgendetwas zu sprechen.

320 **I** [00:32:57] Okay, also dass es auch in der Offenheit zur Folge hatte, Sie sich da wohl
321 gefühlt haben, ja, Themen angesprochen werden konnten.

322 **C3** [00:33:05] Genau.

323 **I** [00:32:57] Dann kommen wir auch schon so ein bisschen zum Abschluss. Es gibt
324 noch ein, zwei kleine oder kurze Fragen. Nämlich einerseits so ganz allgemein, ob sie
325 vorher schon Coaching Erfahrungen hatten, wenn ja, so in welcher Form hat es sich
326 unterschieden? Oder war das ihre erste Erfahrung?

327 **C3** [00:33:28] Also Coaching habe ich noch nie gemacht. Ich habe halt Supervisions-
328 erfahrung. Geht ja so ein bisschen in die Richtung und trotzdem war es noch mal ein
329 bisschen anders.

330 **I** [00:33:45] Inwiefern anders?

331 **C3** [00:33:46] Ja, also, wir haben Super- ... Muss man überlegen, also die meiste Su-
332 pervisionserfahrung habe ich halt in Bezug auf [Suchtberatung], wenn wir da auch
333 dann Fallbesprechungen, also Fälle supervidiert haben. Da ging es dann ja nicht für
334 mich. Ich meine, ich habe eine Weiterbildung zur psychosozialen Beraterin gemacht
335 und da hatten wir auch begleitende Supervision. Aber auch da ging, es ging es ja nicht
336 jedes Mal um mich (lacht), da habe ich nicht so einen aktiven Part gespielt. Also ab
337 und zu schon, aber genau. Und so jetzt habe ich es schon so empfunden, dass es halt
338 gezielt nur um mich ging. Und das war deswegen allein schon nochmal ein bisschen
339 was anderes für mich.

340 **I** [00:34:41] Genau, dann das ganze Thema, so dieses beziehungsfördernde Führungs-
341 kräftecoaching, dieses Projekt, was wir jetzt ja gemacht haben, was Sie jetzt mitbe-
342 gleitet, haben ja auch, würden Sie das denn anderen Führungskräften empfehlen und
343 wenn ja, warum oder warum vielleicht auch nicht?

344 **C3** [00:34:56] Ja, also ich würde das auf jeden Fall empfehlen, weil ich halt einfach
345 glaube, zum einen, dass die Reflexion vom eigenen Führungsstil immer sinnvoll ist.
346 Und ich glaube auch, in Bezug auf diese ... also der Fokus „Beziehung“, hat das Pro-
347 jekt, glaube ich, einfach einen wichtigen Fokus. Und deswegen, also wegen dieser
348 zwei Punkte und weil ich auch einfach finde, dass man das mit gut mit Ihnen machen
349 kann, weil das eben gut funktioniert hat. Für mich jetzt würde ich das auf jeden Fall

350 weiterempfehlen. Vor allen Dingen glaube ich, also ich wollte gerade sagen, vor allen
 351 Dingen jungen, jüngeren Führungskräften, wobei das eigentlich Quatsch ist, weil ich
 352 glaube, dass gerade berufserfahrene Führungskräfte das wahrscheinlich noch mal nö-
 353 tiger hätten (lacht), manchmal. (lacht)

354 **I** [00:35:58] (lacht) Okay, wo kommt der Eindruck her?

355 **C3** [00:36:01] Naja, ich glaube einfach, dass man mit den Jahren immer weniger sein
 356 eigenes Führungsverhalten reflektiert und dann irgendwann festgefahren ist in irgend-
 357 welchen Abläufen, in irgendwelchen Verhaltensweisen, die aber vielleicht eigentlich
 358 gar nicht mehr so ... ja beziehungsfördernd sind, sondern eher destruktiv.

359 **I** [00:36:26] So ein bisschen dieses am Zahn der Zeit bleiben, dass es in so einer Rich-
 360 tung geht für Sie.

361 **C3** [00:36:31] Ja.

362 **I** [00:36:33] Gibt es vielleicht auch sonst noch irgendwas, wo Sie sagen, das ist beson-
 363 ders gut, das wird besonders helfen. ... also dieser Fokus, haben Sie jetzt gerade ge-
 364 sagt, gerade die Weiterentwicklung, sich zu reflektieren ... Vielleicht noch irgendwas
 365 in dem Kontext, wo Sie sagen, dass Sie das weiterempfehlen würden?

366 **C3** [00:37:09] Naja, also da ist es bestimmt gerade nicht das, worauf sie hinauswollen,
 367 aber vom Organisatorischen, finde ich, ist das noch mal etwas, was halt sehr unkom-
 368 pliziert aber ist.

369 **I** [00:37:20] Mhm, inwiefern?

370 **C3** [00:37:21] Dass man sich eben auch einfach online treffen konnte und dass es ein-
 371 fach unkompliziert war, genau. ... Ach, ich weiß gar nicht, also mit meinen Antworten
 372 ... Ich finde, das habe ich jetzt so gerade unter dem Punkt nicht gesagt, sondern nur an
 373 anderer Stelle schon, diese Mischung aus Reflexion und Input, das hab ich ja schon
 374 gesagt, dass es für mich einfach auch sehr gut war. Und das ist, glaube ich auch etwas,
 375 was ich deswegen auch weiterempfehlen würde.

376 **I** [00:38:11] Das ist vielleicht auch ein spannender Punkt, weil was würden Sie denn
 377 sagen, Thema „Reflexion“ und „Input“, in welcher Form kriegen Sie das sonst mit?
 378 Haben Sie da Raum für, ist das jetzt ein besonderer Raum dafür gewesen oder ... wie
 379 haben Sie das sonst als Führungskraft gemacht? Oder was haben Sie als Gefühl, es
 380 wird genug gemacht? Gibt es da Raum und Zeit für oder nicht?

381 **C3** [00:38:37] Ja, also weniger auf jeden Fall. Und wie habe ich es sonst gemacht?
382 Naja, also ich glaube, indem man sich halt selbst Gedanken darüber macht, was aber,
383 glaube ich, häufig nicht so förderlich ist, wie wenn man es jetzt noch mal mit jemand
384 externem sich anguckt und reflektiert. Wir haben eine Leitungssupervision. Da sind
385 hat man natürlich auch ... kommt das immer mal wieder oder ist es immer mal wieder
386 ein Thema, aber halt ganz ... also dann eher nur, weil weiß ich nicht, wir irgendwo
387 einen Konflikt haben oder ein Problem haben oder so, dann sprechen wir darüber und
388 dann wird auf einmal der Führungsstil von jemand Einzelnem oder die Herangehens-
389 weise in den Fokus gerückt. Aber das ist immer nur sehr sporadisch. ...

390 **I** [00:39:35] Mehr so wie so eine Fehlersuche, wenn Sie das jetzt so beschreiben.

391 **C3** [00:39:37] Ja, genau.

392 **I** [00:39:42] Okay, und dass es dann schon ein besonderer Rahmen ist, hier nochmal
393 Input zu bekommen, Zeit zu reflektieren. Wie haben wir gesagt, mit Fokus auf Sie
394 persönlich dann auch.

395 **C3** [00:39:51] Ja genau.

396 **I** [00:39:56] Okay.

397 **C3** [00:39:57] Ich glaube, das geht halt einfach im beruflichen Alltag sonst sehr unter.
398 Von daher ist es, glaube ich, gut, diesen besonderen Rahmen zu haben. Und ich habe
399 das jetzt auch sehr geschätzt, dass man da einfach die Möglichkeit hatte, sich selber
400 einmal in den Fokus zu stellen und darüber zu sprechen.

401 **I** [00:40:26] Okay, kommen wir auch schon zum Abschluss, der letzten Frage, nämlich
402 ob wir irgendwas vergessen haben, irgendwas, was wichtig war, irgendwelche Erfah-
403 rungen, die Sie noch teilen möchten und gerne auch das mit Bezug auf den zweiten
404 Fragebogen, ob wir da irgendwas noch nicht besprochen haben, was wichtig ist. Also,
405 haben wir irgendwas übersehen? Was ist ihm vielleicht noch wichtig?

406 **C3** [00:41:03] Also ich habe auf jeden Fall auf den Fragebogen nichts anderes oder
407 zusätzliches noch mal geschrieben, als das, worüber wir jetzt gesprochen haben, und
408 mir würde, so, also auch im ganzen Prozess oder so habe ich jetzt nichts vermisst.

409 **I** [00:41:24] Also soweit alles rund?

410 **C3** [00:41:26] Ja.

411 **I** [00:41:37] Perfekt. Okay, dann vielen, vielen Dank dafür schon mal an der Stelle.

Anhang 2.4 Interview 4

17.04.2025, online (Zoom)

1 I [00:00:27] Dann starten wir in das Interview ganz offen erstmal mit der ersten großen
2 Kategorie: die Wahrnehmung über das Coaching. Also hatten Sie am Anfang irgend-
3 welche Erwartungen, gab es etwas, was Sie als besonders relevant am Anfang emp-
4 funden haben? Wie würden Sie das allgemein beschreiben, wie haben Sie es wahrge-
5 nommen?

6 C4 [00:00:46] Ja, also ich bin erstmal mit so Erwartungen in dem Sinne reingegangen,
7 auch ja für mich wieder ein gutes oder ein anderes Standing zu bekommen. Also ich
8 hatte jetzt eher weniger tatsächlich Erwartung an Sie als Coach oder als Person oder
9 jetzt an den Inhalten, sondern auch einfach wieder so eher Erwartungen tatsächlich an
10 mich als Führungskraft, da das Beste jetzt auch für mich mit rauszunehmen und sich
11 aber auch offen darauf einzulassen. Coachings können ja auch manchmal sein, dass
12 man vorher schon denkt, was erwartet mich jetzt irgendwie und ob das jetzt wirklich
13 das Richtige war. Also das hatte ich irgendwie gar nicht so im Gedanken, sondern dass
14 ich einfach dachte, mich hatte das Thema CARE-Coaching und wie Bindungs- oder
15 Beziehungsaufbau da einfach helfen kann. Das hatte mich einfach angesprochen und
16 da habe ich das so einfach auch, ich habe vorher auch gar nicht mal gelesen, noch mal
17 tiefergehend. Also manchmal liest man sich ja sonst vielleicht auch mal vielleicht noch
18 mal in der Thematik ein und guckt so Mensch, was hat das denn eigentlich zu bedeu-
19 ten? Also ich hatte wirklich nur die Informationen, die Sie auch im Vorfeld geliefert
20 haben. Und darauf habe ich einfach mal die Basis aufgenommen und gesagt, so und
21 alles Weitere, ich lasse mich da jetzt einfach mal drauf ein, ohne jetzt auch direkt zu
22 sagen, am Ende des Coachings möchte ich es aber dann das geschafft haben oder
23 möchte ich dies und das erreicht wissen, sondern einfach mal auch offen in so einen
24 Prozess einzugehen, weil ich glaube, das ist auch manchmal schon eine Herausforde-
25 rung, dass man auch vielleicht ein bisschen ergebnisoffener durchs Coaching auch ge-
26 hen kann. Genau, also dass man so sieht, wenn man jetzt auch auf Erwartung quasi so
27 pocht oder guckt und ich hatte einfach so, dass ich auch nochmal mehr für mich den
28 Wert von Beziehungen reflektieren kann. Also weil ja CARE-Coaching ist ja jetzt so
29 der Überbegriff und dass man einfach auch nochmal guckt, ja, wie geht man einfach
30 mit Beziehung um, ob jetzt auch beruflich natürlich Fokus, aber wie vielleicht auch im
31 Privaten. Und was bedeuten Beziehungen eigentlich für mich und was kann ich da tun,

32 um sie auszugestalten? Also das war schon das, was mich wirklich auch sehr spannend
33 ... oder was mich sehr interessiert hat, wo ich schon dachte, so das wäre mir sehr
34 wichtig, genau.

35 **I** [00:03:13] Okay, genau. Und wenn Sie jetzt sagen, so ein bisschen die Themen, die
36 Ihnen wichtig waren, die vielleicht aufkommen, Sie sind eher offen reingegangen. Gab
37 es denn irgendwas, was Sie dann sozusagen als besonders relevant empfunden haben
38 oder wo Sie sagten, da wollen Sie ein bisschen Fokus drauflegen?

39 **C4** [00:03:35] Ja, also als besonders relevant oder so mit Fokus fand ich wirklich auch
40 noch mal so diese ganzen Punkte: Ja, welche Herausforderung habe ich gerade eigent-
41 lich. Die noch mal zusammen zu beleuchten. Da sind wir auch sehr darauf eingegan-
42 gen, auch so durch diese retropektivischen Fragen. So, wann hatten Sie das das
43 erste Mal das Gefühl und wirklich so noch mal zu gucken, was habe ich gerade eigent-
44 lich für Herausforderungen? Nehme ich die vielleicht auch nur als Herausforderung
45 wahr? So ... weil manchmal jede Person bewertet es ja sozusagen anders, was jetzt
46 eine Herausforderung für den einen ist. Heißt ja nicht, dass es für die andere Person
47 auch eine Herausforderung ist. Also, dass man da noch mal so wirklich auf die eigenen
48 Einstellungen, Mindset-mäßig oder vielleicht auch einfach so Denk- und Handlungs-
49 weisen, die man vielleicht hat. Aber auch Verhaltensweisen, wirklich auch noch mal
50 so dieses Hinterfragen, Reflektieren, um dann da so eine Stellschraube drehen zu kön-
51 nen, wo ich auch fand, das haben wir im Coaching ja auch gut, so in den Coaching-
52 Sitzungen sind ja immer mehr so Rädchen ineinander geklickt irgendwo, das ist bei
53 mir immer so das Schöne, also das ist, bei mir bei so Entwicklungsprozessen habe ich
54 immer so dieses, das Rädchen funktioniert wieder besser, am Anfang stockt es und
55 dann läuft es wieder so rund oder runder. Das hatte ich jetzt so dieses, ja, also auch
56 erst mal bei mir anzusetzen, um zu reflektieren und nicht sofort so, ja was könnten
57 denn die anderen machen, sondern auch wirklich erst mal Reflexionsprozesse auf mei-
58 ner Ebene wirklich anzusetzen.

59 **I** [00:05:20] Jetzt haben Sie auch schon ein bisschen was da angesprochen, was für
60 Themen aufgemacht wurden, was bei Ihnen passiert ist. Genau und da können wir auch
61 schon die Brücke schlagen zu dem nächsten großen Thema, nämlich so ein bisschen
62 den Veränderungen durch das Coaching. Vielleicht inhaltlich, was ist Ihnen aufgefal-
63 len, gab es Veränderung, was würden Sie da schreiben oder gern benennen.

64 **C4** [00:05:39] Ja, das war ja auch eine Frage in dem Fragebogen, was man bemerkt
65 hat oder so. Also ich finde, so die Herausforderungen, die mir jetzt alltäglich in der
66 Arbeit begegnen, sind halt irgendwo geblieben. Also das ist ja ganz normal. Man ist
67 Teamleitung, man ist Führungskraft. Und das Coaching hat mir jetzt aber einfach so
68 gezeigt, wie ich mit diesen Herausforderungen halt anders umgehen kann. Oder auch
69 erst mal dieses, was ich gerade schon gesagt habe, hinterfragen. Ist es jetzt gerade
70 wirklich eine Herausforderung, oder nehme ich das jetzt als solche wahr, muss man
71 sich von Dingen, Äußerungen, ja auch Hinterfragen von anderen angegriffen fühlen
72 als Führungskraft, oder kann man halt auch da irgendwie nochmal mit der eigenen
73 Einstellung das halt irgendwie nochmal so angehen und halt einfach auch nochmal so
74 sagen, so warte mal, warum fragt die Person jetzt vielleicht gerade nochmal nach?
75 Warum reagiert die andere Person auf vielleicht auch etwas, was ich sage oder was ich
76 als Antwort oder warum nimmt sie von mir auch als direkt Anforderung war? Ist sie
77 vielleicht gerade überfordert? Also dieses, das fand ich, haben wir noch mal ganz
78 schön so drangearbeitet, diesen Perspektivwechsel. Also auch wenn man das weiß,
79 glaube ich, geht einem das im Alltag halt einfach sehr stark verloren, dass man ja ir-
80 gendwie immer denkt, der andere muss jetzt ja auch das Wissen haben, was ich habe,
81 oder das genau von dem Punkt angucken, wo ich drauf gucke, aber ja, das geht ja nicht,
82 oder? Also, dass man dieses Wissen, so dieses, ja komm, jeder hat seine eigene Per-
83 spektive und auch immer nochmal sein eigenes Päckchen, ob beruflich oder privat,
84 schwingt ja auch immer viel mit in den ganzen Bereichen, dass man einfach da immer
85 nochmal diese Bereitschaft auch hat, die Perspektive des anderen nochmal anders auch
86 wahrzunehmen. Und was ich irgendwie noch mal ganz schön fand, dieses Thema auch
87 noch mal so „aktives Zuhören“. Das hat sich bei mir tatsächlich noch mal komplett
88 jetzt in den letzten, oder seitdem wir das Coaching so machen, das sind ja schon fast
89 anderthalb Monate oder zwei Monate die ganze Zeit so sehr geändert – in den Berei-
90 chen, einfach in Terminen dann auch das Handy wegzulegen, Laptop habe ich sowieso
91 nie dabei, aber auch zu sagen, ich bin jetzt aktiv hier und nehme uns jetzt auch die
92 Zeit. Und in der Zeit möchte ich auch irgendwie nichts anderes machen. Genau. Und
93 dieses dann aber auch mal zwischen den Zeilen lesen, wieder lernen, so. Das hatten
94 wir auch bei dem einen Beispiel mit der Mitarbeiterin, die sich ja dann krankgemeldet
95 hat oder nicht krankmelden wollte. Aber ich gesagt habe, hey, vielleicht meldest du
96 dich krank, wäre vielleicht ganz gut. So, und dass da ja von Ihnen auch nochmal so
97 kam, ja, aber was könnte sie denn so ob zwischen den Zeilen gemeint haben, so, wieso

98 ist das vielleicht wichtig, sich nicht krank zu melden, was will sie mir mit da auch
99 signalisieren, wie kann ich da vielleicht nochmal anders drauf eingehen. Und dieses
100 so, ja da auch nochmal mehr wieder hinzuhören, nicht nur aktiv, sondern auch nochmal
101 zu überlegen, so, hey warte, bevor ich jetzt schnell antworte. Noch mal kurz ein biss-
102 chen, klar, Kommunikation geht immer sehr schnell, aber vielleicht auch dann einfach
103 noch mal mit zum Satz so, ja, ich höre dich oder ich höre, was du gesagt hast. Ich
104 nehme das wahr und an und ich bin dir dankbar für was auch immer. Aber aus meiner
105 Sicht deiner Teamleitung oder aus meiner Beantwortungsperspektive dir oder für dich.
106 Aus meiner Sicht müsste ich dir trotzdem so oder so raten, gerade in Bezug auf Krank-
107 meldung. Mir ja auch gelegen ist, dass sie gut ist und gesund ist und dann auch für sich
108 gut sorgt, dass ich ja auch für sie sorgen muss, dass man irgendwie auch nochmal nicht
109 einfach nur sagt, ja, aber ich will jetzt, dass du nicht krankmeldest, sondern auch noch-
110 mal deutlich macht, warum mir das jetzt wichtig wäre. Also das nochmal anders dar-
111 zustellen, genau.

112 **I** [00:09:28] Die verschiedenen Ebenen, aktives Zuhören, Perspektivwechsel, alles,
113 was dazugehört?!

114 **C4** [00:09:32] Genau, also das sind so die größten Wins dann irgendwie, und das,
115 glaube ich, regt da nicht nur bei mir jetzt halt Prozesse an in Denk- und Verhaltens-
116 weisen, sondern ja auch wiederum bei meinen Mitarbeitenden. Also wenn wir jetzt
117 sehen, ich agiere oder handle nochmal anders, glaube ich, regt es bei denen genauso
118 diese Prozesse an, zu sagen, hey, schau mal, sie ist auf einmal uns gegenüber so oder
119 so oder die ist da nochmal anders transparent und erklärt nochmal anders oder nimmt
120 auch das nochmal an, was wir sagen und reflektiert auch das, was wir sagen nochmal,
121 aber erklärt uns auch nochmal anders, oder nimmt sich nochmal mehr Zeit, als ich
122 sowieso schon getan habe, Dinge zu erklären, aber vielleicht auch eher so auf deren
123 Basis die Dinge zu klären, vielleicht habe ich das vorher nicht so ganz gut gemacht.

124 **I** [00:10:27] Und Sie beschreiben ja dadurch, dass wenn Sie sich verändern, sich auch
125 irgendwie das System verändert, das Team verändert, die Verhaltensweisen sich da
126 ändern.

127 **C4** [00:10:35] Also das ist zumindest die Hoffnung, dass sich das dann da auch darauf
128 widerspiegelt. Ich müsste einmal ganz kurz das Gespräch unterbrechen [...]

129 **I** [00:10:53] Okay, hat kein Problem.

130 [kurze Pause]

131 C4 [00:11:06] Wir waren jetzt ja gerade kurz dabei, dass Sie ja nochmal gesagt hatten,
132 dass es sich ja dann auch auf das System halt auswirkt, also die Änderungen meiner-
133 seits. Und da glaube ich schon, dass das auch Potenzial hat. Klar, jetzt in der kurzen
134 Zeit kann man natürlich immer nur erste Erfahrungswerte, sage ich jetzt mal, sammeln.
135 Aber ich glaube dadurch, dass die Mitarbeitenden auch lange Zeit das halt gar nicht
136 gewohnt waren, auch dieses Mal nachfragen oder dieses Erklären, irgendwie Transpa-
137 renz, dieses Dasein. Glaube ich, ist es jetzt auch wieder ein Prozess, dass man das halt
138 nochmal vertieft, halt wirklich angeht, bis es halt sich auch in System oder in den
139 Strukturen widerspiegelt. Ja, dass es man auch wirklich spürbar und jetzt nicht so sagt:
140 „Hey, voll der Erfolg“, sondern dass es irgendwann halt einfach dazugehört zu unserer
141 Organisationsstruktur oder unseren Kommunikationsstrukturen und man da gar nicht,
142 dass er so drüber nachdenkt. Also aktuell ist das jetzt, glaube ich, einfach sehr präsent,
143 zumindest bei mir und natürlich auch so bei den neuen Kollegen, die jetzt ja erst vor
144 kurzem auch mal so angefangen haben und jetzt in der Teamverantwortung sind, dass
145 sie halt auch sagen, ach ja, man merkt ja, dass sie das vielleicht in den letzten Jahren
146 nicht so hatten, dieses ganze Thema Offenheit oder Da-Sein und Nachfragen, dass man
147 informiert werden will über Abläufe, die sich in den Einrichtungen irgendwie ergeben.
148 Und ich glaube, wenn wir da jetzt gemeinsam auch auf Teamleitungsebene mehr so in
149 die Richtung uns in allen Teams bewegen, nicht jetzt nicht nur in meinen, dass es sich
150 dann auch in der ganzen Organisationsstruktur, zumindest jetzt auf unserer Abtei-
151 lungsebene, irgendwie widerspiegeln wird. Davon bin ich schon überzeugt, dass man
152 da schon auch viel bewegen kann bei den Mitarbeitenden. Bei den Neueren oder Jün-
153 geren natürlich jetzt eher, weil die dann in diese Struktur ja schon reinkommen, die
154 wir ihnen einfach bieten oder in dem Rahmen schon dann ja groß werden oder zu
155 Fachkräften heranwachsen. Weil häufig kommen die ja im Praktikum auch zu uns und
156 bleiben ja dann auch bei uns. Und da in der Zusammenarbeit merkt man das ja auch
157 schon ganz anders. Also im Umgang, dass da auch ein Nachfragen ganz anders mög-
158 lich ist oder dass dieses Informieren ganz anders passiert. Also da würde ich auch nicht
159 sagen, das ist aus Unsicherheit dann von den neuen Mitarbeitenden oder von den jun-
160 gen Kräften, sondern weil die einfach sagen, ja, ich weiß ja, dass ihr das oder euch das
161 ja auch wichtig ist, dass ihr informiert seid, weil ihr uns das so beigebracht habt, als
162 wir im Praktikum bei euch waren. Wir sehen ja, was Informationsfluss dann auch be-
163 deutet und dass ihr uns schon so zeigt, warum das auch wichtig ist und dass man das
164 dann auch versteht. Und klar, bei den Mitarbeitenden, die dann jetzt 30, 40 Jahre da

165 sind und wo es nicht so war oder die kurz vor der Rente stehen, ist es natürlich auch
166 enorm anders eingefahrene Strukturen, wo man jetzt noch ein bisschen hinwirken
167 kann, es zu verändern und aber ja auch erste Veränderungen merkt. Also jetzt war
168 letzte Woche auch noch mal ganz schön, da hatten die irgendwie noch eine Info durch-
169 gegeben, dass sie jetzt die Öffnungszeiten in den Osterferien irgendwie ändern. Und
170 dann hatten sie mich ins CC gesetzt, also wirklich auch das erste Mal irgendwie. Da
171 war hinterher so ... Ja, wir haben dich in CC gesetzt, hast du das bemerkt? Und ich so,
172 ja klar, also ja (lacht), aber auch dieses so, ich hatte gesagt, ich würde mich freuen,
173 wenn sie daran denken, mich bei solchen Informationen halt in CC zu setzen. Und es
174 hat geklappt, aber es war auch noch mal dieses Abgleichen, so hat sie denn die Info
175 jetzt überhaupt auch bekommen? Gerade was dann so digitale Welt angeht, ist das für
176 manche dann auch etwas schwieriger. Ja, es ist schön, dass du deswegen jetzt anrufst.
177 Ja, ich war ja in CC, ich habe die Info bekommen. Vielen Dank auch. Das zeigt mir
178 auch, dass ihr verstanden habt, warum mir das wichtig ist. Das war irgendwie ganz
179 gut. Also da sieht man, dass sie mir dann auch aktiv zuhören oder auch verstehen wol-
180 len, warum mir das irgendwie wichtig ist. Ob es jetzt beim nächsten Mal wieder klappt
181 oder nicht, ist ja erstmal nicht schlimm, aber wir hatten darüber geredet und erstmal
182 wurde es ja so ein neuer Schritt irgendwie gegangen. Und ich glaube, es wird auch
183 immer wieder Rückschritte geben, aber dass man sich vielleicht dann davon auch nicht
184 so getroffen fühlen darf. Weil das war ja auch ein bisschen das Thema bei uns im
185 Coaching, dass ich ja auch eingangs gesagt hatte, dass sich selber so dieses Gefühl ja
186 auch schon hat, so ein bisschen destruktiv in manche Situationen reinzugehen, weil ich
187 dann ja auch schon immer so diesen Gedanken hatte, ja, ich mache und tue auch so
188 viel, aber warum passiert denn dann nichts oder warum wird dann trotzdem so abweh-
189 rend oder irgendwie hinterfragend reagiert und dass man sich selber aber dann noch
190 mal jetzt mit dem neuen Perspektivwechsel halt dann immer sagt so: Okay, mir war
191 auch vorher schon immer klar, dass das nicht extra ist, dass die sich so verhalten. Aber
192 man war dann da so drin, dass man dann aus dem Denken auch selber gar nicht mehr
193 rauskam und dann schon immer so, ja, was wird jetzt wieder passieren? Wie werden
194 sie jetzt wieder sich abwehrend verhalten? Dass man sich jetzt immer wieder aktiver
195 vor Augen führt, dass es nicht absichtlich ist, dass jemand das nicht so verhält, sondern
196 weil sie es selber auch nicht anders können, nicht anders gewohnt sind und dass man
197 aber für sich selbst als Führungskraft auch nicht wieder in diesen destruktiven Fall so
198 reinkommt. Ich glaube, da wird das auch schneller, dass ich jetzt wieder an die Inhalte

199 des Coachings, dann auch bei mir präsenter habe, dass sich da auch nicht wieder so
200 schnell da reinrutsche. Das ist ja immer dynamisch, ja.

201 **I** [00:16:41] Ja. Jetzt haben Sie schon einiges gesagt, auch einige Beispiele und Schlüs-
202 selsituationen genannt, einige Veränderungen schon benannt. Gibt es da noch irgend-
203 was, wenn Sie noch mal auf unseren Ablauf gucken, auf unsere Themen, irgendwas,
204 was sich verändert hat bei Ihnen, was Ihnen da wichtig ist.

205 **C4** [00:16:59] Ja, ich gucke gerade auch nochmal so auf das Board. Genau, also ja,
206 jetzt hatte ich es ja gerade schon mal so gesagt, dass wir eingangs halt auch in den
207 ersten Sitzungen so ein bisschen ja auch dieses hatten, alles immer so dieses Abwehr-
208 verhalten oder Nachfragen und so, wie ich es jetzt ja auch schon angesprochen hatte,
209 dass ich da schon das Gefühl habe, so über Kommunikation, Feedback, aber auch
210 Transparenz liefern. Also je transparenter ich auch meine oder je, wenn ich mal mehr
211 transparent, vielleicht auch klar und deutlich ich vielleicht auch meine Aussagen tätige
212 oder auch meine E-Mails verfasse, desto besser ist dann die Kommunikation vielleicht
213 auch. Und je deutlicher ich auch meine Beweggründe für mein Handeln schildere, auch
214 wenn ich manchmal immer noch der Meinung bin, dass ich als Führungskraft vielleicht
215 nicht immer müsste, merke ich aber einfach, dass es den Mitarbeitenden guttut, dass
216 ich es tue. Also vielleicht, weil es früher so war, dass sie halt wenig bis gar nicht, also
217 es ist ja die Rückmeldung aus den Teams, ja, da hat sich ja nie jemand für interessiert
218 und auf einmal kommt ihr, also wir sind jetzt ja auch alle neu, oder du kommst du, ich
219 bin ja jetzt noch so die älteste Neue sozusagen, die dann einfach ganz viel fragt und
220 ganz viel wissen will und vielleicht mein Interesse, weil ich neu bin, dann aber ja auch
221 so verstanden wird, so was ist das denn? Jetzt ist sie hier so eine junge Führungskraft
222 und unsere alten Vorgesetzten sind jetzt irgendwie alle weg und auf einmal fragt die
223 auch noch ganz viel und gibt dann auch noch irgendwie Ratschläge, wie ein Flyer dann
224 doch irgendwie aufgebaut werden sollte und was soll das denn überhaupt? Wir sind
225 jetzt hier 25 Jahre im Dienst. Ich könnte deren Mutter sein und sie meint jetzt hier
226 irgendwie, also ich kann mir solche Gedankengänge bei den Mitarbeitern, auch wenn
227 sie es nicht sagen, aber durchaus gut vorstellen, weil ich halt teilweise halb so alt wie
228 die bin. Was ja gar nicht schlimm ist, aber dann kommt so jemand und fragt dann auch
229 noch ganz, ganz viel, was nie jemand getan hat und ist ständig da und will ständig
230 Rückmeldung und arbeitet plötzlich mit Outlook und ganz viel mit Mails und sagt,
231 bitte ruft mich nicht an, wenn nicht gerade die Einrichtung brennt, sondern schreibt
232 erst mal eine E-Mail und alles verändert sich, dass ich dann vielleicht auch in deren

233 Situation sagen würde, so da reagiere ich jetzt erst mal mit Abwehrverhalten und da
234 habe ich jetzt ja gar keine Lust zu. Und ich bin vielleicht auch einfach schlichtweg
235 überfordert. Das hat ja auch was einfach damit Learnings zu tun. Und ich denke ein-
236 fach nur von meiner Führungskraft, ja, ich bin einfach interessiert. Ich will an euch
237 dran sein. Das ist so mein Standing und mein Warum frage ich nach? Und die denken
238 einfach sich den anderen Teil. Warum fragt sie nach? Und das, glaube ich, hat mir jetzt
239 so wirklich auch noch mal, ja, das ganze Thema Beziehungsaufbau, Transparenz, deut-
240 lich kommunizieren, aktives Zuhören ... gezeigt, ja, also das ist ja dann so dieser ganze
241 Rundumschlag, so wie ich dann durch mein Handeln, aber auch bei den anderen das
242 wieder auflösen kann. Das, wenn ich erkläre, so pass auf, ich frage jetzt nicht nach,
243 um euch zu beschneiden in euren Handlungen oder in eurem Spielraum, in den ihr
244 entscheiden dürft. Ich will euch die Entscheidung nicht abnehmen, ich will nur auch
245 beteiligt sein. Also selbst wenn ich nur sage: Hey, auf dem Flyer steht gar nicht die
246 Uhrzeit, wann ihr da seid. Also ist ja schön, dass ihr einen Flyer habt und da ein tolles
247 Programm beworben wird, aber ab wann kann ich denn da hinkommen? Ich habe da
248 gar keine Uhrzeit da drauf. Ist ja schön, dass die Familien, die euch immer besuchen,
249 wissen, dass ihr um 10 Uhr öffnet und um 18 Uhr schließt. Aber wenn ich jetzt als
250 fremde Person diesen Flyer sehe, die ihr euch gar nicht kennt und mir denke: Hey,
251 coole Aktion, da würde ich mit meinem Kind hingehen. Ja, ich weiß ja gar nicht, wann
252 die geöffnet haben. Natürlich könnte ich dann sagen, na ja, dann können sie ja hier auf
253 unser Instagram-Profil gehen. Aber, ne, hat die Oma, die mit ihrem Enkel jetzt zu euch
254 kommen will, Instagram? Oder ist sie bereit, im Internet nachzugucken? Oder macht
255 sie sich wirklich auf den Weg? Und dann ist ja klar, wenn man dann einfach noch mal
256 mehr verdeutlicht oder Beispiele nennt, warum es mir wichtig ist, dass wir klar auch
257 mit Bürgerinnen und Bürgern kommunizieren oder mit Familien kommunizieren und
258 warum es auch wichtig ist, dass wir in der Öffentlichkeit gut wahrgenommen werden.
259 Weil ich der Meinung bin, dass ihre Arbeit gut wahrgenommen werden soll, weil sie
260 fachlich richtig gut Arbeit machen. Ist ja vielleicht auch das Verständnis nochmal ein
261 anderes und es kommt nicht mehr so rüber wie, die fragt ja so viel und will die uns
262 jetzt hier irgendwie alles abnehmen und die weiß ja eh mal alles besser. Sondern dann
263 kriege ich die ja darüber auch erreicht, dass ich sage, so, hey, ihr stellt euch und eure
264 Arbeit hier da. Also mich tangiert das nicht. Aber ihr stellt euch ja auch in ein Licht
265 damit und das wird von der Öffentlichkeit aber gesehen und ihr entscheidet selber, wie
266 hell das Licht scheint und das ist mir jetzt so nochmal deutlicher geworden, dass ich

267 da einfach ja auch meine Beweggründe nochmal transparenter mache an den Stellen,
268 wo es wichtig ist. Also manchmal bin ich auch der Meinung, muss es als Teamleitung
269 auch möglich sein, auch einfach zu sagen so, das ist jetzt die Entscheidung und die
270 habe vielleicht auch nicht ich selbst getroffen. Also da bin ich tatsächlich jetzt auch zu
271 übergegangen, auch wenn ich jetzt, ja, wir sind halt in der Verwaltung hierarchisch
272 strukturiert, es ist einfach so, aber auch wenn jetzt ich was von der Abteilungsleitung
273 oder Sie wiederum von unserer Fachbereichsleitung als Infos bekomme oder als An-
274 forderungen, was ich dann wieder runterbrechen darf, auch sage, so folgendes, diese
275 Information oder dass ich das jetzt sage, dass wir das jetzt erbringen müssen, das habe
276 ich mir nicht selber überlegt oder das habe ich mir nicht ausgedacht, sondern folgende
277 Beweggründe sind dahinter, folgende Anfrage kam, folgende Infos müssen wir liefern,
278 weil es für uns auch einschneidende Einschnitten bedeuten kann. Wir sind in der
279 Haushaltssicherung und wenn wir Dinge nicht gut begründen, ja, ich möchte nicht,
280 dass unsere Einrichtungen irgendwie geschlossen werden oder wir unsere Angebote
281 verkürzt bekommen, weil wir Dinge nicht gut rechtfertigen können. Und deswegen ist
282 es wichtig, dass wir Besucherzahlen liefern, dass wir X, Y, Z machen, dass wir dies
283 und das, dass wir uns nichts, so, ja wir verschenken nichts. Wir machen gute Arbeit
284 und dass wir uns auch so präsentieren dürfen. Das habe ich mir jetzt wirklich auch
285 nochmal mehr wieder zu Herzen genommen, auch solche an mich gestellten als Füh-
286 rungskraft so Aufträge auch nicht einfach so Basic-mäßig weiterzugeben, sondern
287 auch einfach nochmal zu sagen so, hey, ja, ich gebe die weiter aber auch so auf meine
288 Art, sodass meine Mitarbeitenden es auch gut verstehen. Weil das habe ich jetzt auch
289 in letzter Zeit gemerkt, dass dann manchmal auch so Anforderungen einfach auch von
290 den anderen, nächsten Instanzen so kamen und dann sind sie so, aber das müssen die
291 doch verstehen. Und wir sind aber trotz allem so weit weg voneinander, was ja auch
292 wieder mit Perspektivübernahme zu tun hat oder rein so in die Handlungsweisen mei-
293 ner Mitarbeitenden ein: Ja, ich kann denen das jetzt auch einfach eine E-Mail weiter-
294 leiten mit diesen Basisinformationen, die von oben kommen. Aber manchmal kommen
295 die halt gerade eben dann nicht an, weil die so weit weg voneinander sind, die ver-
296 schiedenen Abteilungsebenen oder Handlungsebenen - das kann gar nicht aufeinander-
297 treffen. Das habe ich auch gemerkt, dass es da wichtig ist. Da sind wir wieder auch bei
298 Informationsweiterleitung, Informationswegen, Kommunikationswege oder wie kom-
299 muniziere ich Dinge, damit der andere es auch versteht, von seinem Standpunkt aus.
300 Dieses, ja, ich muss den Mitarbeitenden da abholen, wo er steht. Er steht halt nicht da,

301 wo ich stehe oder nicht da, wo meine Abteilungsleitung steht oder unsere alle Fachbe-
302 reichsleitung steht. Wir stehen halt hier alle an unterschiedlichen Punkten. Und gut,
303 ich habe durch meinen Master [...] jetzt vielleicht dann manchmal schneller den Zu-
304 gang zu den Informationen von meinem Fachbereichsleiter. Aber mit dem sitze ich
305 halt vielleicht auch häufiger mal am Tisch und weiß, wie er denkt und wie er tickt.
306 Also manche von unseren Mitarbeitenden, ich würde mal behaupten, wissen wir nicht
307 mehr, wie unser Fachbereichsleiter aussieht. So, und wenn von dem natürlich irgend-
308 was rüberkommt, dann ist ja erst mal so, hä, wie soll da auch eine Verständigung mög-
309 lich sein? Und da muss ich mich ja auch wieder so gut ... als die Bindung zwischen
310 den Ebenen halt auch einfach sehen. Und da, finde ich, muss ich dann für mich auch
311 einen Weg finden, wie ich die Ebenen miteinander gut verbinden kann. Und das hat
312 mir das dann nochmal gezeigt, ja, dass ich dann auch einfach gucken muss, ja, wir
313 wollen ja alle dasselbe. Und wie kann ich es denn aber auch schaffen, dass wir alle
314 denselben Weg gehen wollen und nicht dann halt manche sagen so, oh, jetzt hier bleibe
315 ich erstmal stehen und das Gatter bleibt erst mal zu, weil, ne, das will ich jetzt nicht.
316 Und ich bin vielleicht überfordert oder finde es jetzt auch irgendwie gerade einfach
317 nicht gut, sondern dass ich auch gucke, so, hey, wir wollen doch eigentlich alle gleich
318 mit unserem Handeln die Kinder, Jugendlichen, Familien in [Ort] erreichen. Und für
319 die was Gutes schaffen, aber dann lass uns doch die Gatter irgendwie offenlassen, da-
320 mit jeder irgendwie auch durchkommen kann. Und wenn sie verschlossen sind, an was
321 liegt es jetzt? Liegt es an mir? Liegt es an euch? Liegt es an uns allen? (lacht) Oder an
322 den Infos, die von oben kommen? Genau, also dass man da auch noch mal guckt. Und
323 manchmal kommt halt auch von unserer Sachgruppenleitung so, ja, was müssen die
324 doch jetzt verstehen? Wo ich so sage, so, ne, wir sind einfach da so weit weg, ja, na-
325 türlich kann ich mir denken, ja, das müssen die doch verstehen, das ist der einfache
326 Weg, ja. Klar, ich könnte das von den Mitarbeitenden erwarten, vielleicht auch verlan-
327 gen, dass sie das Verständnis haben. Aber auf der anderen Seite, wenn ich so daran-
328 gehe, ist auch die Abwehr oder dieses, keine Bindung zu denen da. Also das zeigt mir
329 das ja, wenn jemand sagt, das müssen die doch verstehen. Also das ist ja wohl Basis,
330 dass wir das von denen verlangen müssen, dass sie das so verstehen, aber, ja, ist es
331 wirklich so? Die eine fittere Mitarbeiterin, die wird es sofort verstehen. Aber wir haben
332 halt auch irgendwie ein ganz breites Portfolio. Also unsere Mitarbeitenden sind sehr
333 heterogen aufgestellt. Der eine guckt einmal in der Woche, wenn es gut läuft, in seine
334 E-Mails. Wenn ich aber nur noch über E-Mail kommuniziere oder hauptsächlich

335 diesen Weg wähle und dann mich ständig beschwere und sage so, warum reagiert der
336 denn nicht? Dann muss ich ja auch das Wissen über den Mitarbeiter haben, dass der
337 voll gegen digitale Kommunikationswege ist. Das brauche ich ja dann erst mal. Und
338 dazu brauche ja eine Beziehung oder eine Bindung zu dem, dass ich auch weiß, warum
339 mag der das nicht so. Ich habe auch lange gebraucht zu verstehen, dass er gesagt hat,
340 uns wurden mal irgendwann diese PCs hier hingestellt. Wir haben überhaupt gar nicht
341 so wirklich eine Einarbeitung bekommen. Bis heute mache ich so mein Ding. Und
342 wenn ich mir die Strukturen in diesem Computer von ihm angucke, denke ich mir
343 immer so, ich weiß überhaupt nicht, was hier passiert. Und er sagt, ich weiß es selber
344 nicht, fühle mich aber auch über Jahre in den Stich gelassen und dass ich halt auch
345 einfach für mich jetzt den Weg sehe, als Mitarbeiter zu sagen, nö, mir reicht es, wenn
346 ich halt einmal die Woche in die E-Mails gucke, weil ja, wir haben auch jahrelang
347 ohne E-Mail gelebt und kommuniziert und überlebt und der Laden ist nicht abge-
348 brannt, warum soll ich das jetzt unbedingt großartig ändern, und dafür brauche ich ja
349 die Bindung und die Beziehung und brauche das Wissen, wieso handelt mein Mitar-
350 beiter so, das hat mir jetzt so ... vom Grundsatz her weiß man das als Führungskraft
351 ja vielleicht auch alles, aber ich glaube, durch die Schnelligkeit, in der wir auch auf
352 Koordinationsebene unterwegs sind, dann noch gepaart mit kompletten Personalman-
353 gel die letzten anderthalb Jahre, geht einem auch einfach super vieles verloren von
354 dem, was man eigentlich weiß und was man gerne anwenden würde. Und deswegen
355 war das Coaching jetzt für mich an diesem Zeitpunkt auch zum richtigen Zeitpunkt da
356 einfach. Also ich habe ja nicht direkt danach gesucht und es hat mich halt ja trotzdem
357 gefunden und dass man da vielleicht auch sagt, ja, und das war auch gut, dass ich dann
358 gesagt habe, ich will das jetzt auch. Also ich habe ja meinen Sachgruppenleitung und
359 Abteilungsleitung gesagt, so und aus den und den Gründen ist das für mich gerade
360 total wichtig. Und ich glaube, es bringt auch einen Mehrwert in unsere alle Arbeit rein,
361 wenn ich dann da nochmal so die Stimme bin, die sagt so, hey, Moment mal, darüber
362 habe ich jetzt im Coaching gesprochen und das könnten wir doch einfach so als Struk-
363 turen oder Rahmenbedingungen für uns alle und für unsere Teams, weil ich ja nicht
364 alleine teamleitend bin, und das gemeinsam jetzt auch auszugestalten.

365 **I** [00:30:22] Ich probiere das noch mal zusammenzufassen. Das, was Sie ja gesagt
366 haben, ist ja einerseits, was es heißt, näher bei den Menschen zu sein, dass Transparenz
367 in Unternehmensstrukturen dafür sorgt, dass sich Leute auch anders abgeholt fühlen.
368 Und gerade wenn das seit langer Zeit nicht so war, was Sie auch beschrieben haben,

369 auch durch verschiedene Hierarchiestufen hinweg vielleicht nicht so wahr, dass das
370 natürlich jetzt das, was die verändern, das, was Sie durch das Coaching mit reinbrin-
371 gen, auch sowas wie eine Unternehmenskultur neugestalten kann. Vielleicht aber auch
372 einfach erstmal was irritiert, einfach etwas Neues ist und Sie dann dadurch irgendwie
373 auch neue Energien, wie Sie jetzt gesagt haben, mit reinbringen konnten, das Kommu-
374 nizieren und dafür auch so ein bisschen ein anderes Standing, eine andere Rolle, eine
375 andere Haltung irgendwie einnehmen konnten, eingenommen haben. Und das, was sie
376 jetzt ja vorhin auch beschrieben haben, mit all diesen ganzen Umfeldfaktoren, die alle
377 auf sie einwirken: Zeitmangel, Fachkräftemangel oder Mitarbeitendenmangel und,
378 und, und. Und dann alte, neue Generationsthemen vielleicht. Alles, was dazu gehört,
379 dass das natürlich alles nochmal ihre Arbeit eigentlich verkompliziert und komplexer
380 macht, wie es halt in der modernen Welt einfach auch so ist.

381 **C4** [00:31:31] Ja, das trifft es sehr gut.

382 **I** [00:31:35] Sie hatten vorhin auch schon gesagt, haben Sie benannt schon Dinge, die
383 Sie im Arbeitsalltag angewendet haben, Veränderungen, die Sie angewendete haben.
384 Gibt es noch irgendwas, wo Sie sagen, trotz des Coachings, gibt es eine Art von Her-
385 ausforderung, auch in der Beziehungsgestaltung konkret, mit Blick auf Sie, wo Sie
386 sagen: Da merke ich, da muss ich immer noch mal ran an meine Beziehungsthemen.
387 Gibt es Herausforderungen, die Sie sich noch stellen müssen, und wenn ja, welchen?

388 **C4** [00:32:11] Also ich habe so ein bisschen, was auch als Herausforderung nochmal
389 sein kann, was, glaube ich, auch einfach bleiben wird, aber was sich vielleicht auch
390 aus verschiedenen Personen halt ergibt und bei dem einen besser als bei dem anderen,
391 so dieses Thema „Hilfe zur Selbsthilfe“ irgendwie. Dass ich, ja, ich kann ja nur das
392 Beste dazu tun, dass die Mitarbeitenden, dass ich die irgendwie mitnehme und aber
393 irgendwo, also, ist ja dieser schöne Begriff, ich kann es jetzt nicht so, ich versuch's zu
394 beschreiben. ... Ja, also das ist so das als Herausforderung. Ich kann ja trotzdem nicht
395 immer alles bedenken. Also manchmal will ich denen ja dann durch mein Handeln
396 auch helfen, dass sie sich selbst lernen zu helfen. Wenn ich halt dreimal zu dem Flyer
397 sage, bei euch steht keine Uhrzeit drauf, so. Ja, also so dieses, wenn dann aber beim
398 vierten Mal: Und der Flyer, da steht immer noch keine Uhr Zeit drauf. So dieser Punkt,
399 so Hilfe zur Selbsthilfe. Also ich gebe euch was an die Hand. Wenn man es jetzt auf
400 diese Basic-Flyer-Gestaltung bezieht, also ich gebe etwas an die Hand. Ihr sollt euren
401 Flyer bitte umgestalten. Ich gebe euch Orientierungspunkte und ich möchte ja den

402 Flyer nicht für die machen. Das will ich nicht. Das ist nicht mein, das möchte ich als
403 Fachkraft nicht tun oder als Führungskraft nicht tun. Aber sie tun es dann trotzdem
404 nicht. ... Das ist ja dann irgendwie, ich helfe Ihnen, sich selbst zu helfen, Ihren Flyer
405 besser zu gestalten, gebe Ihnen Orientierungspunkte, Anhaltspunkte, wie könnt ihr das
406 machen und warum ist das wichtig und der Flyer in der vierten Runde sieht aber trotz-
407 dem so aus wie der in der dritten und keine Veränderungspunkten von meinen sind
408 reingekommen. Also ich glaube, das ist so eine Herausforderung, damit werde ich ir-
409 gendwie, also wenn dann vielleicht doch nicht so ankommen, ich glaube, da wird man
410 dann immer wieder so ein bisschen vor dieser Herausforderung stehen, damit umgehen
411 zu können.

412 **I** [00:34:22] So ein bisschen die Frage, wie das gut gelingen kann, sagen Sie, wie man
413 das vielleicht noch ...

414 **C4** [00:34:25] Wie kann ich dann da dranbleiben, Ihnen trotzdem gut zu helfen, dann
415 aber auch bei mir zu bleiben, zu sagen, okay, ich nehme es Ihnen aber auch nicht aus
416 – also das würde ich nie tun, die Dinge, denen aus der Hand nehmen. Dann muss der
417 Flyer so aussehen. Dann muss es vielleicht vor die Wand laufen, hatten wir jetzt auch
418 in den Osterferien, ich habe gesagt zu meinem Mitarbeiter, wenn du es so planst, wird
419 es vor die Wand laufen. Das kann ich dir aus Erfahrungswerten der letzten 11 Jahre
420 Berufstätigkeit jetzt einfach auf den Weg geben. Es wird so nicht funktionieren. Aber
421 das ist dein Projekt. Und wenn du mir sagst, dass du dafür so einstehest, dann gehe ich
422 das mit. Dann machen wir das jetzt. Obwohl ich weiß, es wird nicht funktionierend so.
423 Aber es ist ja ... Du musst es erkennen, du bist die junge Fachkraft, du bist im Pla-
424 nungsprozess. Ich kann dich nur unterstützen, dir Orientierung geben, dir sagen, wie
425 ein Rahmen funktionieren kann und wenn du als Verantwortlicher dann damit gehen
426 willst, dann gehe ich auch damit. Das ist ja auch eine Haltung.

427 **I** [00:35:29] Verantwortung übertragen.

428 **C4** [00:35:31] Die Verantwortung übertragen. Ich möchte das nicht, dass man dann
429 sagt, so wie bei alten Kolleginnen, also die jetzt nicht mehr bei uns tätig ist, meine
430 ehemalige Kollegin, die Dinge fünfmal Korrektur gelesen hat, bevor etwas rausge-
431 schickt worden ist, was aber eigentlich nur für uns war. Genau ...

432 **I** [00:35:50] Weniger Bevormundung und Kontrolle.

433 **C4** [00:35:54] Ja, so dieses bevormundende, das möchte ich nicht. Ich möchte Ihnen
434 helfen, Orientierung und Rahmen bieten. Aber ich glaube, das ist die Herausforderung,

435 wenn meine Hilfestellungen, die ich gebe, da nicht ankommen. Dass man da nicht
436 denkt, so was, in dieses Destruktive, so es bringt da eh nichts, was ich sage. Und ir-
437 gendwie ins Negative fällt, sondern dann auch wieder zu gucken, so ja, okay, warum
438 ist die Info jetzt nicht angekommen? Was kann ich, A, wo kann ich ansetzen, dass die
439 Infos besser ankommen? Oder auch, dass man dann aber auch mal so ein klares Wort
440 sagen muss, um zu sagen so: Hey Leute, und das erwarte ich jetzt einfach von euch.
441 Und da hat es nichts mit damit zu tun, dass ich euch bevormunde oder euch hier be-
442 schneiden will in euren Handlungsfreiheiten, sondern gewisse Rahmenbedingungen
443 müsst auch ihr einfach erfüllen. Und ich weiß, dass es in den letzten Jahren vielleicht
444 nicht von euch verlangt wurde oder sich dafür nicht interessiert wurde. Da haben wir
445 jetzt drüber gesprochen. Mich interessiert es und bitte setzt es auch so um. Also dass
446 man da dann auch wieder klar ist in den Kommunikationen oder in der Weise, wie man
447 das dann sagt.

448 **I** [00:37:03] Entscheidung treffen.

449 **C4** [00:37:04] Genau, dass aber auch klar wird es so, okay, es müssen aber auch Ent-
450 scheidungen getroffen werden. Ich beziehe euch gerne ein und ich nehme euch gerne
451 mit und bitte nehmt mich auch mit. Das ist so auf Augenhöhe, wir arbeiten einfach
452 gemeinsam an einer Sache. Aber wenn ich auch merke, es läuft einfach nicht, dann
453 werde ich auch mal Entscheidungen treffen müssen. Gut, bei einer Flyer-Gestaltung
454 jetzt, dass ihr die Uhrzeit draufstellt, ist jetzt vielleicht ein überspitztes Beispiel. Aber
455 manchmal wird euch die Entscheidung dann vielleicht auch nicht gefallen. Aber auch
456 das ist dann so. Und dafür muss ich ja auch, bin ich Führungskraft, dass ich dann auch
457 in manchen Momenten vielleicht nicht gemocht werde. Und das ist aber auch – damit
458 bin ich fein. Das ist ja einfach so. Ich möchte jetzt auch nicht unbedingt zwangsläufig
459 da als Freundin oder so gesehen werden, sondern einfach nur als jemand, auf dem man
460 sich verlassen kann, der klar kommuniziert, der auch mal Entscheidungen trifft, wenn
461 sie getroffen werden müssen, der aber auch entsteht, wenn klar ist, das ist vielleicht
462 auch mal eine Fehlentscheidung. Ich habe auch schon mal in den letzten Jahren gesagt,
463 so, ja, das ist mir durchgegangen, es tut mir leid. Ich bin auch nur ein Mensch. Ja ich
464 bin vielleicht eure Führungskraft, aber auch das. Ich kann auch nicht mehr tun, als ich
465 kann und ja, auch ich mache Dinge nicht immer richtig. Also das hat ja auch wieder
466 was mit authentisch zu sein, zu tun, also dass man einfach irgendwie so eine Führungs-
467 kraft ist, auf die man bauen kann, aber dafür müssen die natürlich auch Momente ha-
468 ben, den ich ... ihnen so das liefere. Das, glaube ich, ist mit einer Herausforderung,

469 wird sie aber auch bleiben. Also es wird immer wieder eine Herausforderung sein,
470 diese Führungskraft darzustellen und auch mit diesen, ja, inkohärenten Situationen halt
471 dann irgendwie. Ich muss die aushalten. Ich glaube, für die Mitarbeitenden ist das
472 manchmal gar nicht so schwer. Das ist dann eher ja auch eigenes Anspruchshalten,
473 was man dann vielleicht aber auch als Führungskraft hat. Dass man da dann aber bei
474 sich auch trotz allem bleiben muss, um zu gucken, was kann ich jetzt gerade auch für
475 mich tun in der Situation? Was kann mir gerade helfen? Und da glaube ich, ist halt
476 Perspektivwechsel, dieses wieder so Mindset, Denk- und Verhaltensweisen zu be-
477 trachten, genau. Das sind so, darüber hatten wir ja viel gesprochen. Und aber auch
478 immer weiter diesen Vertrauensaufbau. Also das kann mir helfen, die Herausforderun-
479 gen, vor denen ich immer wieder stehen werde, davon bin ich überzeugt. Das ist ja
480 auch okay. Wenn jetzt immer alles nur so Basic läuft, glaube ich, wäre auch komisch.
481 Glaube ich aber diesen ganzen großen Faktor, den wir auch immer wieder besprochen
482 haben, so dieses Vertrauensaufbau. Weil wenn die Mitarbeitenden mir vertrauen und
483 auch sehen, dass, ja, im besten Falle ich ihn vertraue, aber ich mir selber auch vertrauen
484 und in meinen Entscheidungen auch klar bin und dann nicht ständig sage, heute sage
485 ich, ach ja, machen wir so und dann morgen, ach, ja, nee, machen wir jetzt doch so.
486 Also heißt ja auch, ich vertraue auch mir als Führungskraft das zu, dass ich dafür ein-
487 stehen kann oder dass ich da auch ein Standing habe. Das ist, glaube ich, dann auch
488 eine Möglichkeit mit diesen immer wieder aufkehrenden Herausforderungen oder
489 auch neuen anderen Herausforderungen, ich sag mal einfach nur Corona oder sowas.
490 Da musste auch vorher kein Mensch, dass das kommt und ich glaube, dass wir uns in
491 den nächsten Jahren immer wieder begegnen, dass wir vor Herausforderungen gestellt
492 werden, wo wir jetzt alle noch nicht wissen, dass sie kommen werden oder dass es sie
493 geben wird und da aber auch sich ein Standing zu erarbeiten. Auch das Mitarbeitenden
494 sagen, okay, da ist jetzt irgendwie gerade eine Ausnahmesituation, aber hey, cool, auf
495 [Name] können wir uns verlassen. Was die sagt, das hat dann Hand und Fuß und die
496 lässt uns nicht zurück oder im Stich. Ich glaube, das ist einfach so ein Prozess, den
497 man dann immer wieder bestreiten muss.

498 **I** [00:40:50] ... Zeit braucht, genau, also dass Sie sagen, Vertrauen aufbauen braucht
499 Zeit. Sie haben jetzt auf eine offene Fehlerkultur angesprochen, aber die anderen Auf-
500 gaben vom Führungskraft-sein, also das hat ja mit Entscheidungen treffen zu tun, auch
501 mit Kontrolle zu tun, aber eben wie wir es jetzt ja auch fokussiert gemacht haben, mit
502 der Förderung von Beziehungen, von Mitarbeitenden und allem, was dazugehört. Ja,

503 okay. Kommen wir vielleicht auch schon langsam zum letzten großen Punkt, nämlich
504 der Bewertung des Coachings. Also jetzt haben wir das natürlich einmal irgendwie
505 durchlebt, Sie haben das durchlebt und gibt es da eine Art und Weise, wie Sie das
506 Coaching für die Inhalte, die Methoden bewerten würden? Wie war das für Sie?

507 **C4** [00:41:35] Ja, also ich habe mich auf jeden Fall wohlgefühlt in der Coaching-Situ-
508 ation. Ich muss sagen, so die erste Sitzung war ich, glaube ich, das lag aber glaube ich
509 eher tatsächlich auch wirklich an mir selber und so, dass ich mich reinfinden musste,
510 war ich mit diesen doch eher offenen Settings so ein bisschen überfordert, sage ich
511 jetzt einfach mal. Also, dass sie ja von Anfang an irgendwie sehr klar auch signalisiert
512 und kommuniziert haben, so dieses, dass es keine Lösung XYZ geben wird, sodass sie
513 mir nicht die Allheil-Lösung liefern werden, sondern ich auch als sehr aktive Gestal-
514 terin des Coachings gefragt bin und wir direkt auch so eingestiegen sind: Mit vielen
515 offenen Fragen oder aktiv, wo ich dann dabei sein musste. Und ich glaube, das hat
516 mich in der ersten Sitzung, nicht, ich glaube, ich weiß, es hat mich in der 1. Sitzungen
517 überfordert. Aber ich habe auch nach der Sitzungszeit gedacht, ja das hatte jetzt gar
518 nichts mit ihm als Coach zu tun, sondern einfach wirklich mit mir und meiner Person.
519 Und habe dann auch gedacht, nee, du musst dich da nochmal anders drauf einlassen.
520 Aber manchmal hat man ja vielleicht dann auch so ... ich hatte jetzt so ein 1:1-
521 Coaching noch nicht, aber man hat ja vielleicht schon mal so Team-Coachings oder
522 Supervisionen gehabt, wo ja viel auch so ja und das ist dann die Lösung und die müs-
523 sen Sie gehen und vielleicht hatte ich dann trotzdem, obwohl ich nicht so Erwartungen
524 hatte, aber im Hinterkopf so dieses so, ja wieso muss ich denn jetzt so viel liefern? Er
525 ist doch der Coach, er soll mir doch sagen, wie es geht irgendwie, ne!? Aber ich fand
526 das dann total gut, dass wir das, dass es nicht so war. Also sondern das wirklich auch
527 durch dieses ... das habe ich mir noch mal diese Retro-Perspektiven-Fragen von Ihnen,
528 fand ich wirklich, also das war für mich eine ganz gute Methode im Coaching. So
529 dieses, dass wir viel ja so zurückgeguckt haben oder dass Sie auch häufig gefragt ha-
530 ben: Ja, wann war das erste Mal, dass Sie sich so gefühlt haben in so einer Situation?
531 Und dann sind wir ja auch manchmal in manchen Settings nochmal immer weiter zu-
532 rückgegangen, so wirklich so auch Schulzeit oder Kindergartenzeit, also auch wirklich
533 so mal so ein bisschen auch das Private mit-zu-beleuchten. Und dass Sie auch offene
534 Fragen gestellt haben, aber auch Fragen, die durchaus auch mal kritisch waren. Dass
535 Sie das aber auch so gesagt haben, ich stelle die Frage jetzt mal bewusst sehr kritisch.
536 Fand ich aber gut, also damit habe ich mich dann nicht angegriffen gefühlt, sondern

537 wirklich so, ah ja, guck mal, so aus einer ganz unbedarften Perspektive beleuchtet, ist
538 es ja auch total gut, da mal jetzt mal kritisch drauf zu gucken und das war immer so
539 bei mir so der Moment so, ja, ich glaube, es hätte da andere Lösungsstrategien geben
540 müssen. Und genau, also das hat mir jetzt persönlich wirklich auch gut geholfen und
541 wirklich auch bei mir selber, dieses „Hilfe zur Selbsthilfe“, dass Sie jetzt nicht mir halt
542 die Lösung XYZ auf dem Silbertablett serviert haben, so ja bitteschön. Und dass ich
543 dadurch aber auch das Gefühl hatte, dass Sie so total individuell, also dass ich jetzt
544 nicht so das Gefühl bekommen habe, Sie haben eigentlich für sich schon so irgendwie
545 die Lösung oder die Methoden, die Sie jetzt jedem im Coaching dann geben würden,
546 sondern wirklich dann dadurch auch so individuell zu gucken, was braucht jetzt Frau
547 [Name] gerade, was für eine Methode oder ein, ja, irgendwie ein Ankerpunkt kann
548 jetzt für Frau [Name] gerade hilfreich sein. Ich hatte jetzt nie so das Gefühl, dass ich
549 dachte, so ja, das schlägt er doch jetzt eh jedem vor, ne. Also, sondern dass ich wirklich
550 immer so einfach das Gefühl hatte, ja, das passt jetzt gerade genau auf das, was wir
551 jetzt gerade hier besprechen, und das kann ich genau auch für Situationen als Anker-
552 punkt dann aber mir auch wieder vorholen. Und ich fand es auch gut, dass Sie dann
553 auch gefragt haben, ja, ist das jetzt auch was, was das für Sie gerade widerspiegelt?
554 So, nicht einfach mir dann was vorgeschlagen haben, sondern auch noch mal gefragt
555 haben ja, wie fühlen Sie sich jetzt damit? So ist das was, wo Sie da mitgehen können,
556 was Sie dann auf jetzt mit der Situation in Verbindung bringen können, also nicht so
557 ... Einfach etwas hin geliefert, sondern dann auch zu gucken, passt das jetzt gerade
558 wirklich? Oder manchmal hatten sie ja dann auch sogar noch eine andere Methode
559 oder eine andere Herangehensweise, die man auch nehmen könnte, dass man auch so
560 das Gefühl hatte, wählen zu können, was gerade besser passt. Genau, das fand ich
561 wirklich auch sehr gut, da ich irgendwie die ganze Zeit auch das Gefühl hatte, dass ...
562 Kommunikation auf Augenhöhe oder auch sehr wertschätzend. Dass man sich dadurch
563 so, oder ich mich, dadurch jetzt auch gut öffnen konnte. Also ich jetzt nicht so das
564 Gefühl hatte so, oh nee, eigentlich will ich das jetzt nicht erzählen. Sondern ich hatte
565 eher das Gefühl so, ah ja, man quatscht jetzt miteinander (lacht) und das hat sich jetzt
566 nicht unangenehm angefühlt. Zumindest jetzt nicht für mich. Da kann man ja immer
567 nur wirklich sehr auf sich auch gucken. Und wie kann man sich dann öffnen? Aber ich
568 glaube, für so ein Coaching-Prozess ist das auch vom Vorteil, wenn man nicht drüber
569 nachdenken, möchte ich das jetzt sagen, sondern dass man dann auch einfach sagt, was
570 in dem Moment dann halt raus möchte, weil ich glaube sonst, wenn man dann anfängt

571 in so einem Coaching schon zu denken, so, will ich dem oder der oder der Person das
572 jetzt gegenüber gerade anvertrauen, ich glaube, dann ist so ein Coaching irgendwie
573 schon nicht so richtig gut. Genau, also dass man da einfach irgendwie das Gefühl hatte,
574 haben Sie das auf jeden Fall sehr gut vermittelt, dass man einfach sagen kann, ja, das
575 kann ich jetzt sagen und man wird dann nicht so ... kritisch angeguckt oder so oder
576 bewertend, Sie waren auch gar nicht bewertet. Genau, einfach sehr, sehr offen. Sie
577 haben das einfach so, dass man so sein konnte, wie man gerade drauf ist und sagen
578 kann, was man sagen möchte. Und dann ja keine Bewertung des Gesagten, sondern
579 dass man das auch mal stehen lassen kann. Wir haben jetzt auch nicht alles immer
580 ständig bis zum Ende durchdiskutiert, sondern manche Aussagen standen ja auch ein-
581 fach mal so.

582 **I** [00:47:53] Ja. Und zu dem, was Sie jetzt schon gesagt haben, was Ihnen geholfen
583 hat, was positiv war, gab es für doch irgendwas, was sie sich zusätzlich noch anders
584 gewünscht hätten.

585 **C4** [00:48:02] Ne, tatsächlich. Ich hab ja auch auf meinem Zettel gar nicht stehen, bei
586 was hat Ihnen gefehlt. Nein, habe ich nicht.

587 **I** [00:48:09] Fühlte sich rund an für Sie?

588 **C4** [00:48:11] Genau, ja, das fühlt sich rund an, also ich vermisse zumindest jetzt
589 nichts. Also so, wir hatten ja letzte Woche noch mal diese etwas sehr kürzere Sitzung,
590 sag ich jetzt einfach mal, und davor hatten wir die sehr intensive Sitzungen. Und da-
591 nach war für mich so wirklich dieses Gefühl so, boah, ja. So, Schalter, irgendwie. Und
592 seitdem fühl ich mich auch einfach so irgendwie noch mal, ich fand es ganz schön,
593 gestern hab ich meine Schwester gesehen und sie sagte so, boah, irgendwas ist an dir
594 auf jeden Fall anders. Du warst so irgendwie entspannend. Und irgendwie einfach so
595 gesettelt.

596 **I** [00:48:46] Gelöster, hatten sie beim letzten Mal noch gesagt.

597 **C4** [00:48:48] Ja, genau, so gelöster, genau. Das hatte sie aber im letzten Mal schon
598 gesagt und gestern hat sie es irgendwie wieder gesagt und dann meinte ich so, boah ja,
599 danke auch mal so für die Rückmeldung. Man selber nimmt das jetzt vielleicht gar
600 nicht so wahr. Und ja, da habe ich aber auch so das Gefühl, das hat mir wirklich gut-
601 getan. Das Coaching kam jetzt auf jeden Fall für mich wirklich an der richtigen Zeit
602 und hat auch das Gefühl geändert.

603 **I** [00:49:16] Sehr gut. Okay. Sie hatten das gerade schon ganz leicht anklingen lassen,
604 so ein bisschen mit keiner Bewertung, Sie konnten mir frei raus was sagen. Meine
605 Frage wäre noch gewesen, eine kurze Frage, wie Sie so die Arbeitsbeziehung zwischen
606 uns beschreiben würden. Und ich weiß, wir sind im digitalen Kontext und Setting, und
607 es ist alles ein bisschen was Besonderes. Aber Sie haben das ja gerade schon beschrie-
608 ben. Gibt es da noch irgendwas, wo Sie sagen würden, so würden Sie unsere Arbeits-
609 beziehung, wo wir thematisch den Beziehungskontext haben, beschreiben?

610 **C4** [00:49:49] Ja, also „unterstützend“ fällt mir jetzt grad sofort ein. Ich hatte es als
611 sehr unterstützendes Beziehungs-Setting empfunden. Das ist das erste Wort, bei dem
612 ich jetzt so an sie denke. So ein Unterstützer, so ein Wegweiser, so ein Lotse aus so
613 einer Situation irgendwie rauszukommen. Das wäre jetzt so der dann an sie. Genau.
614 Wenn Sie damit was anfangen können.

615 **I** [00:50:24] Auf jeden Fall.

616 **C4** [00:50:24] Aber auch da tatsächlich - ich glaube auch tatsächlich, also da nochmal
617 ganz kurz dazu, mich hat es jetzt auch nicht gestört, dass es nur im digitalen Setting
618 stattgefunden hat. Also wir hatten ja erst gesagt, wir gucken mal, ob es vielleicht auch
619 mal persönliches Coaching sein muss. Ich hatte aber so gar nicht so das starke Gefühl,
620 oh, es ist jetzt digital. Also ja, klar, ich weiß, dass das digital ist, aber ich hatte trotzdem
621 so dieses Nahbare. Ich habe halt keinen Vergleichswert, wie es gewesen wäre, wenn
622 wir uns jetzt die vier, fünf Mal jetzt persönlich getroffen hätten. Aber auch das, Sie
623 haben auf jeden Fall sich nicht als, es war nahbar, also die Verständigung und so dieses
624 Miteinander, man hat trotzdem das Gefühl, ja, nah aneinander zu, also mein Gefühl.
625 Nicht als störend oder sowas empfunden.

626 **I** [00:51:14] Ja, dass Sie sagen, trotz des digitalen Settings ...

627 **C4** [00:51:18] Ich fand für mich oder jetzt für unsere Situation hat es gut gepasst und
628 würde das jetzt auch erstmal bei Ihnen sowieso, aber auch wenn jetzt andere Settings,
629 würde ich auch sagen, ja könnte ich mich auch erstmal drauf einlassen, weil ich jetzt
630 eine gute Erfahrung damit gemacht habe.

631 **I** [00:51:35] Sehr gut, sehr gut. Genau, dann schon auch die vorletzte Frage, ob Sie das
632 beziehungsfördernde Coaching, so wie wir es jetzt gemacht haben, das CARE-
633 Coaching auch anderen Führungskräften empfehlen würden und falls ja, warum oder
634 warum auch nicht.

635 **C4** [00:51:54] Ja, also ja, ich würde das empfehlen. Ich hatte tatsächlich meine Ant-
636 wort hier, habe ich es eher auf Sie bezogen.

637 **I** [00:52:00] Okay.

638 **C4** [00:52:01] ... auch was ich gesagt habe. Aber tatsächlich hatte ich im Gespräch
639 jetzt auch mal so gesagt, dass ich das Coaching gemacht habe und dass ich einfach so
640 gemerkt habe, dass es nochmal eine andere Basis des Zusammenarbeitens schafft -
641 diese Beziehungsfrage. Weil wir einfach so viel in Beziehung sind, wo wir glaube ich
642 manchmal auch vergessen, dass wir in Beziehung sind. Weil das dann vielleicht immer
643 noch so diese veralteten Strukturen, glaube ich, auch manchmal sind, so dieses: So, ja,
644 aber ich bin doch jetzt die Führungskraft und das sind doch meine Mitarbeitenden und
645 ja, aber auch das ist ja eine Beziehung. Und es ist ja schon trotzdem etwas, wie ich
646 dann mit meinen Mitarbeitern umgehe und gebe ich ihnen dieses Gefühl der unnahba-
647 ren Führungskraft. Und ich glaube, dass viele daran guttun würden, das für sich ein-
648 fach zu hinterfragen. Ich glaube, der eine oder andere als Führungskraft will auch ge-
649 nau bewusst so wahrgenommen werden. So als die Führungskraft, die über den ande-
650 ren vielleicht steht. Aber ob das der richtige Weg ist in der heutigen Zeit, in diesen
651 dynamischen Zeiten, in diesem ja auch multi-herausfordernden, immer sich, glaube
652 ich, so stetig wechselnden Herausforderungen, die in dem wir uns einfach allen bewe-
653 gen, in diese Welten, in den Zeiten, ob das der richtige Weg noch ist? So dieses Ver-
654 ständnis zu haben oder ob es nicht gerade jetzt auch wichtig wäre, auch mehr aufei-
655 nander zuzugehen und zu sagen, hey, ich sehe dich und ich möchte mit dir in Kontakt
656 treten, um den Herausforderungen halt begegnen zu können auf der bestmöglichen
657 Ebene. Und dafür glaube ich, könnte es vielen nochmal vom Vorteil sein, so diese
658 Beziehung, wie gestalte ich Beziehung, wie will ich Beziehung gestalten? Ist es gut,
659 wie ich es jetzt tue oder kann es auch einen anderen Weg geben? Und wenn ja, wie
660 kann ich das aber auch aktiv beeinflussen, dass es andere Wege gibt?

661 **I** [00:54:05] Also, dass der Fokus zwischenmenschlich zu gucken, die Leute näher
662 zusammenzubringen, gerade in unserer Zeit, dass man da sich da auch fokussieren
663 sollte, sagen Sie kann eben wichtiger Impact sein für die Person selbst, für das Setting.

664 **C4** [00:54:18] Definitiv, ja.

665 **I** [00:54:22] Okay, okay. Genau, dann auch schon zum Abschluss. Gibt es irgendwas,
666 was wir noch nicht besprochen haben? Irgendwelche Erfahrungen, Eindrücke,

667 irgendwas, das wir noch teilen wollen in Bezug auf das Coaching? Irgendwas, was im
668 Fragebogen steht, wo wir noch nicht drüber gegangen sind. Gibts da noch irgendwas?

669 **C4** [00:54:39] Nee, ich glaube tatsächlich, ich habe jetzt ja sehr viel geredet (lacht).
670 Genau, Sie haben genug zum Auswerten (lacht). Nein, tatsächlich ist nichts offenge-
671 blieben. Also zumindest fühle ich auch nicht das, was offen wäre. Also das hat man
672 jetzt auch vielleicht manchmal. Ich fühle mich gut mit dem, was wir getan haben. Ja,
673 alles klar.

674 **I** [00:55:04] Vielen, vielen Dank für die ganzen Antworten.

Anhang 2.5 Interview 5

12.05.2025, online (Zoom)

1 **I** [00:00:04] Genau, dann starten wir auch gerne schon ganz allgemein in das Interview
2 rein mit der ersten Frage. Nämlich auch, wenn man jetzt zurück an den Anfang guckt
3 von unserer Zeit und auch vielleicht zu Ihrer ersten Mail und meinem Flyer, mit wel-
4 chen Erwartungen Sie in das Coaching gestartet sind, was so zum Anfang war, was da
5 wichtig war, wenn Sie das erzählen mögen, also mit welchen Erwartungen Sie in das
6 Coaching reingegangen sind.

7 **C5** [00:00:32] Also die Erwartung hätte ich bei jedem Coaching gehabt, das ist jetzt
8 mal unabhängig von Ihrem Coaching oder Ihrer Person, auch dem Flyer. Aber letzten
9 Endes so viel Input zu bekommen, wie ich bekommen kann, um meine Arbeit entspre-
10 chend zu machen, um meine Rolle klarer zu haben, um meine Position ein bisschen
11 verständlicher zu bekommen. Solche Dinge. Also das war schon die Zielsetzung über-
12 haupt, nach einem Coaching zu schauen.

13 **I** [00:01:02] Okay, und gerade mit dem Fokus, der jetzt auch in dem Flyer beschrieben
14 war, gab es da noch irgendwie eine spezielle Erwartung an das Coaching, also themen-
15 basierter oder irgendwas?

16 **C5** [00:01:11] Ne, alles gut.

17 **I** [00:01:15] Okay, genau. Und dann mit den Erwartungen oder mit dem Start auch des
18 Coachings, wie würden Sie ganz allgemein sagen, wie Sie das Coaching auch wahr-
19 genommen haben oder auch vielleicht Dinge, die Sie besonders relevant empfunden
20 haben, auch am Anfang oder ganz allgemein auch schon?

21 **C5** [00:01:32] Also ich habe es positiv, gut wahrgenommen. Wir haben am Anfang ja
22 viel sortiert, wobei sie mir sehr viel Raum gegeben hatten. Ich weiß nicht mehr genau,
23 wie das hieß. Also ich hätte das Whiteboard gesagt, wo wir Themen gesammelt hatten
24 und das Ganze nochmal zugeordnet. Sie haben etwas mitgeschrieben an Stellen, wo
25 ich jetzt einfach mal erzählt habe. Ich konnte noch mal ein bisschen was dazuschrei-
26 ben. Insofern kam ja schon dazu, eine Struktur zu finden, eine Ordnung zu finden und
27 eine Priorisierung für die Themen zu finden. Das fand ich sehr hilfreich, wobei ich
28 aber das Benennen der Themen wirklich eine Herausforderung fand. Also das ist gar
29 nicht so einfach. Das ist etwas, was Sie über das gesamte Coaching ja immer wieder
30 wollten, auch dass wir das so präzisieren, also so gut wie möglich präzisieren die

31 Fragen. Und das merkte ich manchmal, das ist schon eine Aufgabe, das auch zu be-
32 kommen oder darauf zu kommen.

33 **I** [00:02:25] Ja, können Sie dann noch genauer beschreiben, was Sie dann da als Her-
34 ausforderung daran erlebt haben?

35 **C5** [00:02:32] Das meinte ich (lacht). Diese Frage, die Dinge so auf den Punkt zu
36 bringen. Mir zumindest geht es so, dass vieles ja, ich weiß auch nicht, so ein bisschen
37 automatisiert abläuft. Weil ich denke zumindest dann gar nicht weiter drüber nach oder
38 bin vielleicht auch auf einem ganz anderen Weg unterwegs. Dahin zu sortieren und zu
39 ordnen, also das Wichtige vom Unwichtigen, das Bedeutsame vom weniger Bedeut-
40 samen so zu trennen und das Ganze auch in ein Thema zu bringen, wo man sagt, das
41 ist ja vielleicht übergeordnet zu betrachten. Das ist schon eine Aufgabe, wie ich finde.
42 Das ist wichtig allemal, aber es bedarf auch einiger Überlegungen.

43 **I** [00:03:25] Und war das dann, wenn Sie sagen, jetzt auch in der Hinsicht irgendwie
44 in einer Art und Weise überfordert oder so, da hätte sich da was anderes gewünscht
45 dafür?

46 **C5** [00:03:35] Nein, also überfordernd nicht. Ich habe das alles immer als wichtig er-
47 achtet und auch als gut. Also Sie haben ja viel gefragt, so können wir das noch ein
48 bisschen weiter ausführen, dann können wir es noch ein wenig mehr auf den Punkt
49 bringen. Und jedes Mal, wenn wir dann da hingekommen sind, hatte ich auch den
50 Eindruck, genau das ist das Wertvolle und das Wichtige jetzt. Das war schon sehr
51 vorteilhaft. Es ist vielleicht ein bisschen ungewohnt, aber es ist gut, das so zu machen.
52 Also Sie haben ja auch ein paar Mal auch gesagt, also wir haben am Rande auch über
53 Supervision und ähnliches gesprochen, aber es kam auch schon mal der Gedanke von
54 Therapie und ähnlichen Klienten-Kontakt und all diese Sachen, die wir hatten, bezie-
55 hungsweise hin zu Mitarbeitern. Also Sie hat das ja erst einmal ermöglicht, in alle
56 Richtungen zu denken. Das dann aber wieder aus Coaching einzugrenzen und zu sagen
57 und genau an dieser Stelle können wir jetzt mit den Methodiken des Coachings dann
58 auch weiterarbeiten.

59 **I** [00:04:38] Also, es war vielleicht hier und da herausfordernd, aber an sich, dass Sie
60 sagen, zielgerichtet war es schon und dass es dann halt auch weitergeholfen hat.

61 **C5** [00:04:46] Ja, also ich finde das generell herausfordernd, über mich selber nach-
62 zudenken. Also bei anderen ist das immer leichter. Auch Zusammenhänge zu verste-
63 hen oder ähnliches. Ne, aber es ist ja umso wichtiger, da wird man ja an die Hand

64 genommen und da geht man dann ja durch, durch die Fragen wird es dann nochmal
 65 konkreter und dann sind wir auch da, wo wir hinwollen.

66 **I** [00:05:15] Okay, was gab es vielleicht noch, was Sie als besonders relevant empfunden haben? Was fällt Ihnen da noch ein?

68 **C5** [00:05:22] Relevant beim Coaching?

69 **I** [00:05:24] Genau, also mit Blick auf das Coaching für Sie, was hochgekommen ist,
 70 was relevant war, was jetzt mit eurem Nachgang als besonders relevant erachten würden.
 71

72 **C5** [00:05:35] ... Ich bin mir nicht sicher, ob ich die Frage richtig verstehe, weil das
 73 war ja nichts irrelevant von dem, was wir gemacht haben. Also für mich war das nicht
 74 abgeschlossen. Das hatte ich auch in Fragebogen reingeschrieben. Das ist ein Prozess
 75 und Sie haben vielleicht auch das eine oder andere angestoßen. Wir konnten es aber
 76 auch nicht unbedingt beenden, weil ich glaube, das ist wirklich prozesshaft zu bedenken.
 77 Nichtsdestotrotz fand ich es aber wertvoll, also die Zeit, die man jetzt hatte, die
 78 Dinge auch anzusprechen und so. Eine besondere Relevanz: Also für mich war alles
 79 das besonders wertvoll, wenn es um Umgang mit Kollegen ging, also direkt in Umgang.
 80 Wir hatten das Personalgespräch in positiver, in negativer Form oder auch mit
 81 positiver oder negativer Erwartung und ähnlichem. Das sind Dinge, die habe ich so in
 82 dieser Form bisher nicht für mich ansprechen oder klären können. Und dafür hatten
 83 wir Zeit. Und das ist klasse.

84 **I** [00:06:39] Okay, vielleicht wird es auch dadurch noch mal ein bisschen klarer, wenn
 85 wir so ein bisschen auf mögliche Veränderungen gucken. Oder wenn Sie jetzt sagen,
 86 es wurden zwei Dinge angestoßen, was da für Sie vor allem vielleicht noch zu benennen
 87 ist, zu unterstreichen, was an Veränderung Sie vielleicht bei sich wahrgenommen
 88 haben in der Denkweise, was auch immer. Was würden Sie da vielleicht am Ehesten
 89 benennen, was sticht am ehestens hervor?

90 **C5** [00:07:02] Also ich glaube, dass ich eher auf den Punkt komme, was meine eigenen
 91 Denkweisen angeht. Das, was wir gemacht haben, also die Dinge sortieren und ordnen,
 92 das ist ja etwas, was sich auch auf die eigenen Denkprozesse übertragen lässt. Also
 93 wirklich zu gucken, welche Leitfragen helfen dir? Und wo solltest du 'ran, wenn du
 94 dir irgendetwas vornimmst? Wie solltest Du da vorgehen? Diese Dinge. Das ist etwas,
 95 was ich glaube, was gutgetan hat und was ich auch mitnehme für die Zeit nach dem
 96 Coaching.

97 **I** [00:07:35] Was, vielleicht noch? Gibt es noch was, was Ihnen da einfällt?

98 **C5** [00:07:48] Ich glaube, ich könnte jetzt nichts mehr benennen. Ich wüsste es nicht
 99 im Einzelnen. Also es ist, glaube ich, schon so, dass ich bei dem einen oder anderen
 100 mich so zurückerinnern werde. Das glaube ich schon. Aber ich könnte nicht sagen, das
 101 hätte mich jetzt in irgendeiner Weise verändert oder ... neu arbeiten lassen oder sowas.
 102 Das ist nicht der Fall. Sondern es war begleitend, arbeitsbegleitend und insofern schon
 103 passend. Aber ich könnte jetzt nicht unbedingt sagen, das ist etwas, was hilft. Also mir
 104 ist noch hängen geblieben, „gewaltfreie Kommunikation“ und solche Dinge. Also alles
 105 das, was ich so am Beispiel und die die noch so selber hatten, das ist schon ist schon
 106 gut gewesen. Das ist aber nicht, wo ich mich jetzt hingestellt hätte oder so ein Buch
 107 gelesen zu dem Thema und gesagt, das nicht.

108 **I** [00:08:41] Okay. Und da, also auch da hätten Sie sich das dann irgendwie anders
 109 gewünscht. Lag es an dem Umstand, lag es an den Inhalten?

110 **C5** [00:08:50] Nein. Nochmal, ich habe nichts vermisst. Ich denke nicht, das ist jetzt
 111 nur die Hälfte gewesen, oder so. Das war es aus meiner Sicht nicht. Das war der An-
 112 fang. Nein, gewünscht hätte ich mir letzten Endes, dass man auch mehr Zeit gehabt
 113 hätte, hier jedes einzelne Thema vielleicht auch noch mal zu beleuchten. Wir hatten
 114 das ja auch einmal, dass wir ein Gespräch über ein anstehendes Personalgespräch ge-
 115 führt haben und danach nach dem Personalgespräch noch miteinander reden konnten.
 116 Das sind natürlich die Dinge, die besonders wertvoll sind, weil das gerade direkt mit
 117 dem Berufsleben zu tun hat. Und etwas vorzubesprechen und dann später auch nach-
 118 zubesprechen. Das hat ja einen Wert, insofern, dass ich mich eben auf Gespräche vor-
 119 bereiten kann oder eben auch schaue, wie weit sind die Dinge, die ich mir vorgenom-
 120 men habe, auch umsetzbar gewesen.

121 **I** [00:09:41] Okay, also mehr als noch als Begleitung, dass Sie sagen, dass es einfach
 122 sinnvoll gewesen wäre, wenn das ... oder es sinnvoll ist, wenn es regelmäßig passiert,
 123 man gewisse Dinge vor und nach bespricht, das mit direkten Bezug sozusagen zu dem,
 124 was Sie tun.

125 **C5** [00:09:57] Ob es einen gibt oder?

126 **I** [00:09:59] Genau, oder ob Sie das sich sozusagen gewünscht hätten, dass das eine
 127 andere Lösung gewesen wäre, vielleicht ein anderes Setup.

128 **C5** [00:10:07] Ne, das nicht. Ich habe mir schon manchmal so gedacht, was wäre,
129 wenn Sie jetzt neben mir säßen, so was würde Ihnen auffallen. Aber das ist ja nun mal
130 der Situation geschuldet, die wir haben. Alles ist gut. Also das ist, wie gesagt, jetzt
131 nichts, was ich vermisst hätte. Wenn jetzt irgendwas Gravierendes noch gewesen wäre,
132 wo ich denke, das sollten wir besprechen, dann hätte ich das schon angesprochen. Und
133 ich habe halt so ein bisschen die Befürchtung, dass wenn jetzt dieses Coaching beendet
134 ist, dass dann vielleicht noch mal das eine oder andere aufpoppt und ich dann gucken
135 musste, wie ich damit umgehe. Aber wie gesagt, ich fühle mich da jetzt nicht so, dass
136 ich jetzt irgendetwas nicht bekommen hätte, an Aufmerksamkeit oder auch an Rück-
137 meldung.

138 **I** [00:10:51] Okay. Mit dem Fokus, mit dem dieses Projekt gestartet ist, Beziehungs-
139 orientierung auf das Thema zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, gab es da
140 denn eine Veränderung, ein verändertes Denken oder irgendwas, wo Sie sagen, das hat
141 sich besonders für Sie verändert, der Blickwinkel hat sich verändert?

142 **C5** [00:11:14] Nein, also Verständnis schon. Wir hatten das Thema Gefühle und Um-
143 gang mit Gefühlen, das schon. Auch was Sie beim letzten Mal gesagt hatten, so auch
144 ruhig Gefühlen zumindest eine Zeit lang auch im Raum geben, bevor man jetzt in die
145 Versachlichung von Themen geht. So dass es eben auch einen Grund gibt für Gefühle
146 und dass man die auch nicht einfach beiseiteschieben sollte. Das schon. Das sind so
147 Sachen, die jetzt hängen geblieben sind. Ich glaube aber nicht, dass ich jetzt direkte
148 Veränderung oder Effekte erlebt hätte in der Zeit, in der wir miteinander arbeiten oder
149 gearbeitet haben. Das muss wahrscheinlich auch die Zeit mit sich bringen.

150 **I** [00:11:55] Okay. Dann wir hatten ja auch so ein ganz bisschen noch über das Thema
151 auch von „authentischen Führungsstilen“ gesprochen. Das war jetzt auch. Gab es da
152 noch irgendwas, was besonders hängen geblieben ist oder was Sie gesagt haben, was
153 hilfreich war? Oder würden Sie auch da sagen, das war irgendwie „good to know“,
154 aber noch nicht so anwendbar? Oder wie würden Sie das beschreiben?

155 **C5** [00:12:14] Nein, das ist, glaube ich, schon wichtig. Das ist etwas, wo ich jetzt das
156 Gefühl gehabt hätte, das ist mir nicht ganz fremd. Da das auch etwas mit [der Klientel]
157 ja wieder zu tun hat. Also im Behandlungskontext, wie authentisch kann es sein und
158 sollte es sein? Und dass das aber im Führungskontext wichtig ist, dass man sich selber
159 treu bleibt und sich selber auch nicht verstellt. Das war für mich so ein Grundsatzding,
160 wo ich dachte, ja, genau so funktioniert es. Alles andere wäre eher schwierig, also auch

161 für mich selber schwierig. Wenn ich das Gefühl hätte, ich müsste jetzt hier etwas tun,
162 was mir nicht guttäte oder was mir nicht liegt, ohne dass ich das in irgendeiner Weise
163 auch kommunizieren könnte oder ansprechen könnte. So, das ist schon wichtig. Ich
164 hätte, wie gesagt, jetzt nicht das Gefühl gehabt, dass ich da jetzt Dinge hätte verändern
165 müssen.

166 **I** [00:13:17] Vielleicht nochmal mit Blick, Sie haben ja gesagt, dass zumindest der
167 Fokus bei manchen Dingen noch mal die Dinge klarer wurden, an der Situation, die
168 Sie vor und nach besprochen haben, also das Mitarbeitergespräch. Das könnte man ja
169 vielleicht auch irgendwie als eine Art Schlüsselsituation sehen, für das, was wir auch
170 besprochen hatten. Aber gab es sozusagen schon andere konkrete Beispiele, Schlüs-
171 selsituationen, wo Sie denn schon auch Dinge anwenden könnten, wie Sie sozusagen
172 konkreter gemacht haben oder über Themen, die wir gesprochen haben? Oder muss
173 ich das noch zeigen?

174 **C5** [00:13:48] Ne, ich glaube, das ist auch so ein Stück in Übungssache. Nein, habe
175 ich noch nicht. Wir hatten jetzt beispielsweise über eine Dienstbesprechung gespro-
176 chen, wo es auch darum ging, mit Widerstand umzugehen und auch die Befürchtun-
177 gen, dass das jetzt sehr emotional werden könnte. Und dann haben wir das besprochen,
178 die Dienstbesprechung, meine nächste ist kommenden Montag. Also da arbeite ich
179 darauf hin. Das ist aber jetzt genau das, was ich mir jetzt mal so mitnehmen kann für
180 die Dienstbesprechung. Also das, was wir gesagt hatten, eben auch Gefühlen Raum
181 geben, nicht zu sehr versachlichen, wo wir waren. Das meine ich, das ist für mich so
182 prozesshaft. Ich muss das ja immer mit Erleben verknüpfen. Das kann ich ja nicht
183 alleine nur dadurch, dass wir miteinander besprechen, sondern das Üben, dieses Ver-
184 suchen, dieses gerne auch feststellen, es geht gar nicht so, wie ich es mir vorgenommen
185 haben oder so. Das ist ja für mich das Prozesshafte.

186 **I** [00:14:45] Also wenn man jetzt annehmen würde, wir hätten jetzt für unsere
187 Coachings beispielsweise nochmal irgendwie vier Wochen zwischenzeitlich Zeit und
188 die erleben das, dass Sie dann sagen würden, okay vielleicht mit größeren Abständen
189 hätte man mehr Wirkung beobachten können, also einfach weil das Setting jetzt ja
190 auch so.

191 **C5** [00:15:00] Also nicht mit Abständen, das glaube ich nicht so. Also die haben mir
192 schon gutgetan, soweit, wobei wir zumindest einmal eine größere Pause haben muss-
193 ten. Aber eben eine Fortführung des Coachings. Also wie gesagt, das waren für mich

194 so die ersten Schritte. Ich hätte es auch interessant gefunden, wenn Sie mich hätten
195 beobachten können in dem einen oder anderen Moment. Oder auch direkt mal, ich
196 weiß nicht, ich habe eine Gesprächssituation mitbekommen. Das haben wir jetzt nicht
197 gehabt, deswegen ist das für mich jetzt so noch das Lernfeld, aber es ist auch nicht
198 schlimm oder so. Es ist halt wie gesagt der Anfang.

199 **I** [00:15:41] Okay, dann hatte ich auch in dem Fragebogen gelesen beziehungsweise
200 hatten Sie auch im Coaching häufiger gesagt, dass sie natürlich dadurch, dass Sie oder
201 wie Sie in der Stelle auch sind, dass Sie immer mal wieder an Herausforderungen ir-
202 gendwie stoßen oder immer wieder Dinge noch neu lernen. Gibt es da noch konkret
203 auch im Bereich der Beziehungsgestaltung oder jetzt allgemein mit den Themen, die
204 wir im Coach gesprochen haben, Herausforderungen, wo Sie sagen, okay, da muss ich
205 wohl noch dran. Die bestehen noch. Und welche wären das vielleicht auch? Also könn-
206 ten Sie da welche benennen.

207 **C5** [00:16:15] Ja, also, was mir wichtig ist, ist noch Rückmeldungen an mich selbst,
208 also Umgang mit Rückmeldungen, guten Rückmelden wie schlechten Rückmeldungen
209 und auch die Einordnung davon. Wie ernst muss ich diese oder jene Bemerkung neh-
210 men oder auch nicht nehmen? Also, wo ist auch die Verantwortung, liegt die bei mir
211 in der Führungskraft oder wo liegt sie auch bei Mitarbeitenden? Wie man dann zu
212 sagen, du bist Schuld oder du hast das verursacht, ist ja relativ einfach. Aber zu
213 schauen, wo die eigenen Anteile sind, heilt dich wieder für eine Herausforderung in
214 dem Sinne, dass man sich auch nicht vor den Karren spannen lassen müsste oder sollte.
215 Sondern dass man wirklich hinguckt, was sind denn meine Anteile und wenn es so ist,
216 was habe ich denn da auch anzupassen oder zu verändern. Und das ist etwas, wo ich
217 der Situation, in der ich stecke, auch noch misstrauere. Also wo ich mir nicht sicher bin,
218 in dem was mir gesagt wird, wie wichtig ist das, was ist, weiß nicht, auch Tratsch oder
219 da ist mir eine Laus über die Leber gelaufen. Aber was ist auch eine wertvolle Rück-
220 meldung, also wo muss da wirklich was hin? Dem einen gefällt dies, dem anderen
221 gefällt das. Muss ich auf alles Rücksicht nehmen, oder sollte ich alles mitberücksich-
222 tigen. Wo sind so meine eigenen Anteile oder was ist auch so, so was wie ein Gewöh-
223 nungseffekt aneinander, also dass ich auch Dinge einfach erstmal so lassen kann, wie
224 sie sind, um dann zu sagen, ich weiß mir nach einem Jahr schon mal, ob es funktioniert
225 hat oder nicht. Also das wäre auf jeden Fall noch etwas für mich. Umgang mit Rück-
226 meldungen an meine Person.

227 **I** [00:18:02] Noch irgendwas, was Ihnen dazu einfällt oder ist das so der wichtigste ...

228 **C5** [00:18:06] Dann hat das eine Wirkung, also das wäre dann halt auch nochmal für
 229 mich wichtig zu sehen, inwieweit das meine Haltung oder meine Führungsrolle,
 230 Quatsch, aber die Rolle in der Führungsposition, als Vorgesetzter, wie weit das einen
 231 Einfluss hat und auch eine Veränderung ist. Oder ob das auch so ist, wie es ist. Also
 232 dass man sich selber auch einfach wieder so sieht, dass man sagen kann, die anderen
 233 werden sich auch so ein bisschen an mein Stil gewöhnen. Also die Veränderungspro-
 234 zesse, die eigenen, ja, die wirklich.

235 **I** [00:18:55] Okay. Gibt es sonst noch irgendwas zum Thema Veränderung durch das
 236 Coaching? Inhaltliche Dinge, Themen, jetzt wo wir drüber gesprochen haben, die noch
 237 irgendwie aufkommen, die Sie ansprechen wollen?

238 **C5** [00:19:13] Also, Umgang auch mit Wechsel, mit Personalwechsel, wie weit auch
 239 da immer wieder der eigene Führungsstil anzupassen ist, wenn die Belegschaft, ich
 240 sage jetzt mal, auseinandergeht oder sich auch wieder mal findet. Gruppenbildung in
 241 der Belegschaft finde ich spannend. Beispielsweise sollte man da intervenieren oder
 242 sollte man das auch so lassen, hat das einen Mehrwert für wen auch immer oder sollte
 243 man da anders vorgehen. Grenzen von Verantwortung übertragen, also bis wohin ist
 244 es unter Umständen gesund, jemandem auch eine Verantwortung zu übergeben oder
 245 wo sollte man aufhören, weil man Leute auch unter Umständen überfordert beispiels-
 246 weise. Also diese Themen, die hätte ich durchaus noch, da wäre ich noch nicht durch.

247 **I** [00:20:07] Sonst so etwas, was Ihnen dazu einfällt, oder?

248 **C5** [00:20:10] Nein, aber ich glaube, dass das, wie gesagt, also ich kann mich da nur
 249 wiederholen, ich halte das alles was ein bisschen prozesshaft, also wenn jetzt nächste
 250 Woche irgendetwas käme, wo ich denke, genau da hätte ich jetzt aber nochmal eine
 251 Rückmeldung gebraucht und ich bekomme den nicht, dann wäre das schon gut gewe-
 252 sen, also dass ich dann nochmal hätte fragen können, aber das ist jetzt wie es ist, also
 253 das ist auch nicht, wo ich denke, wie blöd, sondern ich glaube schon, dass wir manches
 254 angesprochen haben, was ich auch durchaus noch ... Ja, verwenden kann und auch
 255 noch in die Auseinandersetzung mit mir selber hier, was drauf geht, siehst du auch mal
 256 aus der Ecke, oder guck mal, ob du methodisch noch mal anders rangehen kannst, oder
 257 solche Dinge. Das schon, also ich fühle mich da jetzt nicht ohne Werkzeug.

258 **I** [00:21:00] Genau, wenn ich auf den Fragebogen nochmal gucke, dann hatten Sie bei
 259 der Reflektion am Teil 1 schon gesagt, dass Sie Beziehung und den Führungsstil also

260 als sehr relevant oder sehr wichtig einschätzen, also dass das Thema „Beziehungen“
261 für Sie schon relevant ist. Und damals hatten Sie Ihre Fähigkeiten zur positiven Ge-
262 staltung und zur Pflege von diesen Beziehungsaufnahmen auf eine 8 eingestuft. Und
263 jetzt im Teil 2 haben Sie das bei einer 7 eingestuft, was ja sozusagen bedeutet, dass
264 Sie sich ein bisschen nach unten gestuft haben. Und da wollte ich einfach mal fragen,
265 wie es dazu kommt beziehungsweise was Ihre Gedanken dazu sind.

266 **C5** [00:21:40] Also, das hatte auch was damit zu tun, dass ich mir meine Dinge viel-
267 leicht auch sehr sicher war oder mir das auch zu sicher oder so. Aber in der Zeit, wo
268 wir im Coaching sind, haben sich auch Dinge verändert. Und er hat noch darüber ge-
269 redet. Ich weiß nicht, wie weit ich wirklich in der Lage bin, aus dem Stand heraus die
270 Beziehung so zu gestalten, dass es funktioniert. Da lerne ich gerade Menschen kennen
271 und auch Reaktionen von Menschen kennen. Das ist nicht, dass ich da generell an mir
272 zweifle, sondern das ist schon so, dass ich glaube, die Aufgabe nochmal anders ver-
273 standen wurde oder die Frage nochmal jetzt im Nachhinein von mir anders verstand
274 und bewertet wurde.

275 **I** [00:22:26] Okay. Dann haben Sie jetzt ja auch schon immer mal wieder auch über
276 das Coaching so ein bisschen gesprochen. Jetzt kommen wir zum Abschluss noch mal
277 zu einer Art von einer Bewertung, wenn man so will, auf den Prozess schauend. Auch
278 vielleicht noch mal was die Methodiken und Inhalte des Coachings angeht, ob es da
279 noch was gibt. Wie würden Sie das denn bewerten? Also wie ging es Ihnen damit,
280 auch mit den Methodiken, mit den Inhalten, mit der Struktur? Was fällt Ihnen dazu
281 ein. Was wollen Sie dazu sagen, wie Sie das bewerten?

282 **C5** [00:22:56] Also erst mal so weit so gut, das ist schon ein bisschen schwierig ge-
283 wesen, was heißt schwierig, aber herausfordernd, wenn es um Terminfindung ging.
284 Ich hatte schon überlegt, ob das einen anderen Wert bekommen hätte oder noch mal
285 anders abgelaufen wäre, wenn wir uns persönlich im Gespräch gegenübergesessen hät-
286 ten. Das hat jetzt hier viel mit Technik zu tun und Ähnlichem und das weiß ich nicht,
287 ob das was mit meinem Alter zu tun hat oder so. Aber das sind die Dinge, die finde
288 ich eher schwierig, weil auch herausfordernd. Mit Zettel und Stift und im persönlichen
289 Kontext, das ist mir näher. Aber das ist vielleicht auch wirklich so eine Alter-, so eine
290 Generationsfrage. Genau, ansonsten hat das gut geklappt, finde ich. Also wir sind da
291 auch gut aufeinander, konnten aufeinander eingehen und auch, ich hatte schon den
292 Eindruck, auch verstanden zu werden. Zumindest für den Moment. Und dann kamen

293 die Fragen. Und können Sie das nochmal vertiefen oder so? Aber wir waren ja im
294 Prinzip schon immer auf dem richtigen Weg, wie ich finde. Wir haben uns ja da her-
295 angetastet an die Themen. Und da haben Sie mich ja ganz gut begleitet. Also das hat
296 schon funktioniert. Noch mal das Setting der Rahmen, das wäre für mich noch mal so
297 ein Ding gewesen, was ich mir vielleicht auch anders hätte vorstellen können.

298 **I** [00:24:22] Aber jetzt haben Sie schon gesagt, was Sie sich vielleicht anders ge-
299 wünscht hätten, auch im Bezug vielleicht auf uns. Gibt es da noch was, was sie sich
300 anders gewünscht hätte oder zusätzlich oder was Ihnen besonders geholfen hat viel-
301 leicht auch? Also vielleicht fällt Ihnen noch was zu ein.

302 **C5** [00:24:38] Also geholfen hat natürlich, wenn ich jetzt wieder über das Technische
303 rede, dass wir das quasi aus dem Stand heraus ja konnten. Das ist natürlich schon
304 prima. Nein, eine weitere Veränderung würde mir nicht einfallen. Also das, was ich
305 schon spannend gefunden hätte, ist, wenn mir jemand aus der Praxis heraus noch mal
306 auf die Finger geguckt hätte. Das ist glaube ich, was ich im Fragebogen auch gesagt
307 hätte, wie hätten andere das beurteilt? Aber das ist dann so, also wie gesagt, das ist
308 jetzt auch nicht, dass ich denke, Mensch, das hätte alles anders laufen müssen, sondern
309 das sind einfach so die Fragen, die mir dann noch zwischendurch kommen oder ge-
310 kommen sind, wo ich denke, ja, das wäre auch interessant gewesen, genau diesen As-
311 pekt nochmal in einem anderen Rahmen zu besprechen.

312 **I** [00:25:25] Sonst noch irgendwas im Kontext Bewertung des Coachings, was Ihnen
313 wichtig ist, was Sie sagen wollen.

314 **C5** [00:25:32] Nein, also es hat mir Spaß gemacht.

315 **I** [00:25:35] Okay, das ist ja auch gut. (lacht)

316 **C5** [00:25:37] Genau. (lacht)

317 **I** [00:25:38] Okay, dann habe ich zum Abschluss tatsächlich auch schon, nochmal so
318 ein, zwei kleinere Fragen, einfach auch teilweise Ja-Nein-Fragen, aber um das noch-
319 mal einzuordnen. Nämlich angefangen bei, mit dem Blick auf Coaching-Erfahrung,
320 hatten Sie schon mal eine Coachingerfahrung vorher oder eine Art von Supervision,
321 eine Weiterbildung, die sozusagen die Themen, die wir besprochen haben, irgendwie
322 abgedeckt hatten oder war das jetzt das erste Mal?

323 **C5** [00:26:12] Das erste Mal in dieser Form, also Supervision kenne ich, also thera-
324 peutische Intervention kenne ich. Das ist mir alles nicht fremd, kollegiale Beratung,

325 Intervention, das begleitet mich so durch mein Berufsleben. Und Coaching in der Form
326 nicht, ich habe mir gedacht, das sind so eher die praktischeren Anteile und ich hatte
327 auch den Eindruck, da gehen wir genau drauf ein. Bei Supervision ist es schon so, dass
328 man, also zumindest so meine Wahrnehmung, sich auch sehr schnell verlieren kann in
329 den Themen. Und das, was wir jetzt hier gemacht haben, das hatte schon einen prakti-
330 scheren Bezug und war auch wichtig, nochmal so im Hinblick auf Handlung oder um
331 handlungsfähig zu bleiben, nochmal ganz gut auch eine Rückmeldung zu bekommen.
332 Das ist für mich neu gewesen, aber wie gesagt auch spannend.

333 **I** [00:27:04] Und wenn Sie jetzt von Supervision sprechen, war das dann auch mit
334 Bezug auf Ihre Fügungsrolle oder war das für das ganze Team oder inwiefern?

335 **C5** [00:27:11] Ja, also unterschiedlich. Wir haben Teamsupervision gehabt, wir haben
336 Berufsgruppen in Supervision gehabt. Meinetwegen alle, die mit [bestimmter Klientel]
337 arbeiten, aus verschiedenen [Einrichtungen] und so weiter. Ich hatte kollegiale Bera-
338 tungen auch mit Richtern, Staatsanwälten, Rechtspflegern und Ähnlichem, also Leute,
339 die nur gar nichts mit [dem Handlungsfeld] anzufangen wissen in unterschiedlichen
340 Kontexten. Aber die Führung und Führungsrolle wurde, also dafür bin ich wahrschein-
341 lich auch zu kurz erst drin, aber noch mit keiner Weise oder mit keiner anderen Form
342 besprochen.

343 **I** [00:27:48] Okay, okay. Genau, dann vielleicht auch nochmal die Frage: Sie haben
344 das jetzt vorhin gesagt, es hat zwischen uns gut geklappt und es hat Spaß gemacht.
345 Auch das mal ganz frei gedacht. Wie würden Sie denn unsere Arbeitsbeziehung be-
346 schreiben? Auch vor dem Hintergrund, CARE-Coaching hat was mit Beziehungsför-
347 derung zu tun. Gibt es da irgendwas, was Ihnen besonders aufgefallen ist oder was Sie
348 sich anders gewünscht hätten, oder wie würden Sie also unsere Art der Arbeitsbezie-
349 hung beschreiben?

350 **C5** [00:28:17] Also ich hätte jetzt nichts zu meckern, ich fand das freundlich, respekt-
351 voll, auch gewinnbringend. Also wirklich im Hinblick auf, ich kann auch was sagen
352 und das wird akzeptiert und so. Das war jetzt nicht schwierig, sich für mich, sich auf
353 sie einzulassen und ihre Fragen auch zu sehen. Die Fragen zu beantworten, das fand
354 ich dann kniffliger, aber in der Arbeitsbeziehung, da fühlte ich mich durchaus sicher.
355 Manchmal habe ich schon gedacht, was denken Sie jetzt gerade so zu dem, aber das
356 haben Sie dann ja auch angesprochen, häufig. Oder das nochmal eine Frage gepackt,
357 solange bis ich das konkreter geäußert habe.

358 **I** [00:28:55] Also es hat sich irgendwie rund angefühlt und auch transparent genug,
359 dass wir sich da gut drauf einlassen konnten?

360 **C5** [00:29:01] Ja, also rund, hätte ich gesagt, wir sind, also aus meiner Sicht, sind wir
361 nicht fertig. So deswegen, „angerundet“ oder sowas (lacht). Aber absolut, also das ist
362 nichts, wo ich jetzt Bauchschmerzen gehabt hätte oder irgendwie auch, ich weiß nicht,
363 irgendwann dann hier rausgegangen wäre und gesagt, meine Güte, das war für die Katz
364 oder so. Also das auf keinen Fall.

365 **I** [00:29:26] Okay, dann der letzte Punkt ist schon auch die Frage danach, ob Sie an-
366 deren Führungskräften dieses Coaching empfehlen würden und wenn ja, warum oder
367 wenn nein, warum? Da gab es auch eine ganz kleine Frage auf dem Fragebogen schon
368 dazu. Genau, könnten Sie das nochmal benennen oder auch ausführen, warum oder
369 warum nicht Sie das empfiehlt würden?

370 **C5** [00:29:45] Also ich würde dieses Coaching genauso empfehlen wie, ich glaube,
371 viele andere Coachings auch. Dafür fehlt mir jetzt der Vergleich. Ich kann jetzt nicht
372 sagen, wie es bei anderen anders gelaufen wäre, aber die Tatsache, überhaupt ein
373 Coaching zu erhalten und es auch nutzen zu können, das hat ja schon den Wert. Inso-
374 fern würde ich jedem, der in einer ähnlichen Position ist wie ich, auch so ein Coaching
375 empfehlen. Das schon. Empfehlen kann ich natürlich das, was wir gerade hatten, was
376 die Flexibilität für die Termine betrifft und die Möglichkeiten, das dann eben kurzfris-
377 tig noch anzugehen, also durch die Form des Coachings. Das sind natürlich alles Vor-
378 teile. Das kann man ja jedem wirklich empfehlen und sagen, da ist der Aufwand jetzt
379 nicht allzu groß. Geh los und nutze das Ganze. Ich finde aber jegliche Form von Re-
380 flexion und Selbstreflexion immer wertvoll, sofern das aus einer Position heraus-
381 kommt, die nicht das Ziel hat, auch, ich weiß auch nicht, mich zu beeinflussen oder zu
382 verändern, sondern begleitend und mir auch die Handlungsfreiheit gibt. Nicht, da wird
383 man nicht komisch und dann kommt man wieder runter oder so in der Richtung, son-
384 dern: Was ist das? Schauen Sie mal. Sie hatten das mal letztes Mal auch gesagt, es
385 hätte sich durchaus gelohnt, bei dem einen oder anderen Punkt noch mal hinzugucken,
386 was löst das bei mir aus? Solche Dinge. Und wenn das in einem Kontext gewesen
387 wäre, wo ich vielleicht in der Rolle des Untergebenen, das weiß ich nicht, Untergebe-
388 nen vom Chef gewesen wäre, dann hätte ich das Ganze in dieser Form auch nicht
389 durchgeführt oder nicht gemacht. Also alles, was von außen kommt an Unterstützung

390 und Hilfe, das ist etwas, dem ich jetzt eher vertraue als alles aus dem System heraus.
391 Weil die Struktur so ist, wie sie ist.

392 **I** [00:31:43] Okay, und gerade dieser Fokus auch auf diese, also mit Blick auf Bezie-
393 hungen und Themen, die damit zusammenhängen, das würden Sie dann sozusagen
394 damit einschließen und genauso dafür beantworten.

395 **C5** [00:31:53] Ja.

396 **I** [00:31:55] Okay, dann ist auch schon der Abschluss des Abschlusses (lacht). Gibt es
397 noch irgendwas, was Sie loswerden wollen, was wir noch nicht gesagt haben, was wir
398 nicht besprochen haben? Vielleicht auch mit Blick oder mit Gedanken an den Frage-
399 bogen, das Concept-Board, irgendwas, was noch offen geblieben ist?

400 **C5** [00:32:15] Nein. Ich bin neugierig, ... [persönliche/individuelle Frage wurde ge-
401 stellt].

402 **I** [00:32:48] Okay, dann würde ich sagen zumindest, was das Interview angeht, danke
403 – und ... [persönliche Frage wurde beantwortet].

Anhang 2.6 Interviewleitfaden

Wahrnehmung des Coachings

- Was waren Ihre Erwartungen an das beziehungsfördernde Coaching?
- Haben Sie vor diesem Coaching Erfahrung mit Coaching gemacht? Wenn ja, welche?
- Welche Themen haben Sie im Coaching als besonders relevant empfunden?

Veränderungen durch das Coaching

- Welche Veränderungen in Ihrem Führungsverhalten oder Ihrer Beziehungsgestaltung haben Sie durch das Coaching bemerkt?
 1. Entwicklung konkreter Beziehungskompetenzen
 2. Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungsgestaltung
 3. Stärkung und Weiterentwicklung von Ressourcen
 4. Förderung authentischer Führung / Verständnis von Führung
- Können Sie ein konkretes Beispiel (Schlüsselsituation) nennen, wie sich das Coaching auf Ihre Beziehungen zu Mitarbeitenden ausgewirkt hat?
- Wie haben Sie diese Veränderungen in Ihrem Arbeitsalltag angewendet?
- Gibt es Bereiche, in denen Sie sich weiterhin Herausforderungen stellen müssen?

Bewertung des Coachings

- Wie bewerten Sie die Inhalte und Methoden des Coachings insgesamt?
- Was hat Ihnen besonders geholfen, und was hätten Sie sich zusätzlich gewünscht?
- Wie würden Sie unsere / die Arbeitsbeziehung beschreiben?
- Würden Sie das beziehungsfördernde Coaching anderen Führungskräften empfehlen? Warum oder warum nicht?

Abschluss

- Gibt es etwas, das Sie über das Coaching und Ihre Erfahrungen noch teilen möchten?

Anhang 3 Fragebogen & Conceptboards³⁰

Nachfolgend werden die Fragebogen, jeweils Teil 1 und Teil 2, gelistet sowie alle vorhandenen Verschriftlichungen aus dem Coachingprozess, wofür die Website „conceptboard.com“ genutzt wurde.

Anhang 3.1 Fragebogen & Conceptboard 1

Coachee ☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6
(Wird vom Coach ausgefüllt!)

Fragebogen I

1. Allgemeine Informationen

Alter: 33

Geschlecht: ☒ weiblich ☐ männlich ☐ divers

Position im Unternehmen und Zeit in dieser Position:

Geschäftsleitung seit 2 Jahren

Branche:

Gastronomie

2. Führungsverhalten und Beziehungsgestaltung

1. Wie würden Sie Ihren aktuellen Führungsstil beschreiben?

(Offene Antwort)

überwiegend organisatorisch, zugewandt auf Angestellte, würde gerne mehr delegieren

2. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Führungsstil?

- ☐ 1 - Überhaupt nicht zufrieden
- ☐ 2 - Eher unzufrieden
- ☐ 3 - Neutral
- ☒ 4 - Eher zufrieden
- ☐ 5 - Sehr zufrieden

3. Wie häufig reflektieren Sie Ihr eigenes Führungsverhalten?

- ☐ 1 - Nie
- ☐ 2 - Selten
- ☒ 3 - Gelegentlich
- ☐ 4 - Häufig
- ☐ 5 - Sehr häufig

4. Wie würden Sie die zwischenmenschliche Atmosphäre in Ihnen und Ihrem Team aktuell bewerten?

- ☐ 1 - Sehr schlecht
- ☐ 2 - Eher schlecht
- ☐ 3 - Durchschnittlich
- ☐ 4 - Gut
- ☒ 5 - Sehr gut

5. Welche Methoden oder Techniken nutzen Sie, um die Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden zu stärken?

(Offene Antwort)

Erreichbarkeit, Geduld, Teambuilding Events, aktives Zuhören

³⁰ Alle Inhalte, die auf die Person oder den Arbeitsplatz schließen lassen, wurden anonymisiert.

6. Welche Herausforderungen erleben Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft?

(Offene Antwort)

Geduld haben, Dinge oft wiederholen müssen,
Kritik äußern fällt mir schwer

3. Erwartungen an das Coaching

7. Welche Aspekte möchten Sie durch das Coaching verbessern?

(Mehrfachauswahl möglich)

- ☐ Beziehungsgestaltung
- ☐ Kommunikationsfähigkeit
- ☒ Konfliktmanagement
- ☒ Rollenklarheit
- ☐ Authentizität in der Führung
- ☒ Anderes:

Delegieren lernen / verbessern

8. Wie hoch schätzen Sie aktuell die Relevanz von Beziehungen für Ihren Führungsstil ein?

- ☐ 1 - Nicht relevant
- ☐ 2 - Wenig relevant
- ☐ 3 - Neutral
- ☒ 4 - Relevant
- ☐ 5 - Sehr relevant

9. Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie bewerten Sie - Stand jetzt - subjektiv Ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen?

(1 = niedrig, 10 = hoch)

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☒ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

10. Welche Erwartungen haben Sie an das beziehungsfördernde Coaching?

(Offene Antwort)

Raum für Auseinandersetzung und aktive Reflexion,
neue Ansätze kennenlernen bezgl. Führungsstil und
Mitarbeiter Beziehungen

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Fragebogen II

1. Selbstwahrnehmung und Veränderungen

1. Wie würden Sie jetzt Ihren aktuellen Führungsstil beschreiben?

(Offene Antwort)

Achtsamer und ich erkenne mich schneller dabei,
wenn ich in unerwünschte Muster ver falle.

2. Wie zufrieden sind Sie jetzt mit Ihrem Führungsstil?

- ☐ 1 - Überhaupt nicht zufrieden
- ☐ 2 - Eher unzufrieden
- ☐ 3 - Neutral
- ☒ 4 - Eher zufrieden
- ☐ 5 - Sehr zufrieden

3. Haben Sie durch das Coaching konkrete Tools oder Strategien gelernt, die Sie in der Beziehungsgestaltung nutzen?

- ☒ Ja
- ☐ Nein

Wenn ja, welche?

Auszüge gewaltfreie Kommunikation, Teamplayer identifizieren
bewusst bei Überforderung rausziehen und sanfter, Transparenz

4. Wie hat sich die zwischenmenschliche Atmosphäre in Ihrem Team durch das Coaching verändert?

- ☐ 1 - Deutlich verschlechtert
- ☐ 2 - Eher verschlechtert
- ☐ 3 - Keine Veränderung
- ☒ 4 - Eher verbessert
- ☐ 5 - Deutlich verbessert

5. Haben sich Ihre Herausforderungen als Führungskraft nach dem Coaching verändert?

(Offene Antwort)

Etwas verlagert würde ich sagen, da der Fokus nun mehr
darauf liegt mich zu stärken und Stress zu reduzieren
um dadurch achtsamer mit dem Team kommunizieren zu
können

2. Bewertung des Coachings

6. Wie gut wurden Ihre Erwartungen an das Coaching erfüllt?

- ☐ 1 - Überhaupt nicht erfüllt
- ☐ 2 - Eher nicht erfüllt
- ☐ 3 - Teils erfüllt, teils nicht erfüllt
- ☐ 4 - Großteils erfüllt
- ☒ 5 - Vollständig erfüllt

Erwartungen übertroffen

7. Welche Inhalte oder Methoden des Coachings fanden Sie besonders hilfreich?
(Offene Antwort)

Imaginieren zum Inneren Team
Aus dem Denken in Fühlen kommen über Assoziationen

8. Welche Inhalte oder Methoden haben Ihnen gefehlt?
(Offene Antwort)

Keine

9. Wie bewerten Sie den Ablauf und die Struktur des Coaching-Prozesses?

- ☐ 1 - Sehr schlecht
- ☐ 2 - Eher schlecht
- ☐ 3 - Durchschnittlich
- ☐ 4 - Gut
- ☒ 5 - Sehr gut

3. Reflexion und Selbsteinschätzung

10. Wie hoch schätzen Sie jetzt die Relevanz von Beziehungen für Ihren Führungsstil ein?

- ☐ 1 - Nicht relevant
- ☐ 2 - Wenig relevant
- ☐ 3 - Neutral
- ☐ 4 - Relevant
- ☒ 5 - Sehr relevant

11. Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie bewerten Sie - Stand nach dem Coaching - subjektiv Ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen?

(1 = niedrig, 10 = hoch)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10

12. Was nehmen Sie langfristig aus dem Coaching mit?

(Offene Antwort)

Impulse zur Reflexion und Selbststärkung, Inneres Team
Relevanz dieser bewussten Reflexionszeit und von Pausen

4. Abschluss

13. Gibt es weitere Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge zum Coaching?

(Offene Antwort)

Ich bin total dankbar für die Unterstützung und
habe mich bestens begleitet gefühlt.

14. Würden Sie das Coaching weiterempfehlen?

- ☒ Ja
☐ Nein

Bitte begründen Sie Ihre Antwort:

Insbesondere an andere Führungskräfte, um ihnen die Relevanz von Beziehungsarbeit näher zu bringen und als Raum gehört und begleitet zu werden in einer oft einsamen Position.

Vielen Dank für Ihre Mühe und Zeit!

Conceptboard - C1:

Wie kann ich souveräner Erwartungen und Grenzen kommunizieren?

Kraftperson
Präsenz
Verbindung
Transparenz
Spaß
Entscheidung
Unterstützung
Anwalt für eigene Bedürfnisse

Rollenklarheit

Mit anderen/innen
- Erwartung, Erwartung
die Kapazität der anderen
nicht überschreiten können
- was brauche ich? Ich kann
anderen nur helfen

- auf die Eigenverantwortlichkeit der Anderen vertrauen
- Ich muss nicht für alle mitdenken und fühlen.
- meinen Bedürfnissen Platz erlauben
- Ich darf das.
-

Teamplayer



Kraftperson

Ich darf das! Ich kann das!
und ich hab das auch schon gut gemacht.



Werkman
Wichtig, dass ihr da nicht von
Selbst drauf kommt.
Ich kann das selber besser



Regisseurin
→ leitet und zieht die Fäden
Danke für den Kommentar,
hier entscheide ich mich.



Innere Krüppelkahn

Ich kann das nicht! Ich darf das nicht!
Wofür bist du da?

Arbeitslöhne

Das ist dein Job. Du sollst das machen.
Ist das gerade wichtig/sinnvoll?

Peter

Schlange

Schlange → umgeht Konfliktsituationen mit Ausreden
Ach was soll's, posst schon.
Wackelt und.



Hippie

Hauptsache wir haben uns alle lieb

Anhang 3.2 Fragebogen & Conceptboard 2

Coachee ☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6
(Wird vom Coach ausgefüllt!)

Fragebogen I

1. Allgemeine Informationen

Alter: 32

Geschlecht: ☒ weiblich ☐ männlich ☐ divers

Position im Unternehmen und Zeit in dieser Position:

Leitung Wohngruppe

Branche:

Eingliederungshilfe

2. Führungsverhalten und Beziehungsgestaltung

1. Wie würden Sie Ihren aktuellen Führungsstil beschreiben?
(Offene Antwort)

auf Augenhöhe, immer offenes Ohr, leitend und nicht bestimmend.

2. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Führungsstil?

- ☐ 1 - Überhaupt nicht zufrieden
- ☐ 2 - Eher unzufrieden
- ☐ 3 - Neutral
- ☒ 4 - Eher zufrieden
- ☐ 5 - Sehr zufrieden

3. Wie häufig reflektieren Sie Ihr eigenes Führungsverhalten?

- ☐ 1 - Nie
- ☐ 2 - Selten
- ☐ 3 - Gelegentlich
- ☐ 4 - Häufig
- ☒ 5 - Sehr häufig

4. Wie würden Sie die zwischenmenschliche Atmosphäre in Ihnen und Ihrem Team aktuell bewerten?

- ☐ 1 - Sehr schlecht
- ☐ 2 - Eher schlecht
- ☐ 3 - Durchschnittlich
- ☐ 4 - Gut
- ☒ 5 - Sehr gut

5. Welche Methoden oder Techniken nutzen Sie, um die Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden zu stärken?

(Offene Antwort)

offene Fragen (Kommunikation), motivierende Gesprächsführung, Mitarbeitergespräche, Teamtage

6. Welche Herausforderungen erleben Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft?

(Offene Antwort)

Rollenklarheit deutlich machen, Authentizität, Teilweise unkonzentriert, wegen ständiger Erreichbarkeit

3. Erwartungen an das Coaching

7. Welche Aspekte möchten Sie durch das Coaching verbessern?

(Mehrfachauswahl möglich)

- ☐ Beziehungsgestaltung
- ☐ Kommunikationsfähigkeit
- ☐ Konfliktmanagement
- ☐ Rollenklarheit
- ☒ Authentizität in der Führung
- ☐ Anderes:

8. Wie hoch schätzen Sie aktuell die Relevanz von Beziehungen für Ihren Führungsstil ein?

- ☐ 1 - Nicht relevant
- ☐ 2 - Wenig relevant
- ☐ 3 - Neutral
- ☐ 4 - Relevant
- ☒ 5 - Sehr relevant

9. Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie bewerten Sie - Stand jetzt - subjektiv Ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen?

(1 = niedrig, 10 = hoch)

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10

10. Welche Erwartungen haben Sie an das beziehungsfördernde Coaching?

(Offene Antwort)

Sicherheit im Umgang mit meiner Rolle

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Fragebogen II

1. Selbstwahrnehmung und Veränderungen

1. Wie würden Sie jetzt Ihren aktuellen Führungsstil beschreiben?
(Offene Antwort)

unverändert

2. Wie zufrieden sind Sie jetzt mit Ihrem Führungsstil?

- ☐ 1 - Überhaupt nicht zufrieden
- ☐ 2 - Eher unzufrieden
- ☐ 3 - Neutral
- ☒ 4 - Eher zufrieden
- ☐ 5 - Sehr zufrieden

3. Haben Sie durch das Coaching konkrete Tools oder Strategien gelernt, die Sie in der Beziehungsgestaltung nutzen?

- ☒ Ja
- ☐ Nein

Wenn ja, welche?

Nochmal auf die gewaltfreie Kommunikation hingewiesen und besprochen, Autopoiesis

4. Wie hat sich die zwischenmenschliche Atmosphäre in Ihrem Team durch das Coaching verändert?

- ☐ 1 - Deutlich verschlechtert
- ☐ 2 - Eher verschlechtert
- ☒ 3 - Keine Veränderung
- ☐ 4 - Eher verbessert
- ☐ 5 - Deutlich verbessert

5. Haben sich Ihre Herausforderungen als Führungskraft nach dem Coaching verändert?
(Offene Antwort)

Nein

2. Bewertung des Coachings

6. Wie gut wurden Ihre Erwartungen an das Coaching erfüllt?

- ☐ 1 - Überhaupt nicht erfüllt
- ☐ 2 - Eher nicht erfüllt
- ☐ 3 - Teils erfüllt, teils nicht erfüllt
- ☒ 4 - Großteils erfüllt
- ☐ 5 - Vollständig erfüllt

7. Welche Inhalte oder Methoden des Coachings fanden Sie besonders hilfreich?

(Offene Antwort)

Offene Gespräche, Rückblicke auf die letzte / nächste Sitzung, Wissenvermittlung

8. Welche Inhalte oder Methoden haben Ihnen gefehlt?

(Offene Antwort)

keine

9. Wie bewerten Sie den Ablauf und die Struktur des Coaching-Prozesses?

- ☐ 1 - Sehr schlecht
- ☐ 2 - Eher schlecht
- ☐ 3 - Durchschnittlich
- ☐ 4 - Gut
- ☒ 5 - Sehr gut

3. Reflexion und Selbsteinschätzung

10. Wie hoch schätzen Sie jetzt die Relevanz von Beziehungen für Ihren Führungsstil ein?

- ☐ 1 - Nicht relevant
- ☐ 2 - Wenig relevant
- ☐ 3 - Neutral
- ☐ 4 - Relevant
- ☒ 5 - Sehr relevant

11. Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie bewerten Sie - Stand nach dem Coaching - subjektiv Ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen?

(1 = niedrig, 10 = hoch)

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10

12. Was nehmen Sie langfristig aus dem Coaching mit?

(Offene Antwort)

verschiedene Methoden / Ansätze zwischendurch nochmal "auffrischen"

4. Abschluss

13. Gibt es weitere Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge zum Coaching?

(Offene Antwort)

Kurze Vorstellung nochmal beim 1. Treffen

14. Würden Sie das Coaching weiterempfehlen?

- ☒ Ja
☐ Nein

Bitte begründen Sie Ihre Antwort:

weil die Thematik wichtig ist

Vielen Dank für Ihre Mühe und Zeit!

Conceptboard – C2:

1. schwierige Gespräche führen
2. authentischer werden
3. ...

• Ressourcen stärken
• Organisation / Positionierung
• Zeitmanagement
• Beziehungsaufbau

7 → 9
7 → 9

• Wirkung
• keine zitterige Stimme
• Doppelspitze

• andere Ansichten
• Generationsthemen
• "Umgang mit Störungen"
(innere Anteile)

Was ist Authentizität?
Wann fühlst du dich in der Rolle authentisch?
Was hat "Kompetenz" damit zu tun?

Schlüsselsituation:

1) "Sind ja heute viele, wer schreibt denn hier die Dienstpläne?" (obwohl gut besetzt)

2) "Die jungen Leute sind heute ja nur noch faul!"

Reaktion:

1) "Ich schreib die Dienstpläne. Ist doch super, wenn wir nach langer Zeit gut besetzt sind."
(schamhaft abwenden)

2) "Das sehe ich halt nicht so, das sind kompetente Mitarbeitende!" (Rechtfertigung & Erklärung)

Vorgehen

1. ruhig bleiben / professionell
2. ausreden lassen (Themen ernst nehmen)
3. eine Augenhöhe (stehen vs. sitzen)
4. bestimmend / freundlich

Nicht so gut:

1. springt von Thema zu Thema (Themen werden nicht beendet) --> "ich bediene das aber" / nervt mich
2. werde bei manchen Äußerungen sauer / Stimme kippt

Haltung:

Der müsste es eigentlich besser wissen nach 30 Jahren!

Note:

2-3

GfK - 4 Schritt :

a. Situation beschreiben
b. Gefühl
c. Bedürfnis
d. Wunsch / Angebot

GfK - umgekehrt:

1. Mantra
2. Gefühle spiegeln
3. Bedürfnis spiegeln
4. Angebot

Anhang 3.3 Fragebogen & Conceptboard 3

Coachee ☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6
(Wird vom Coach ausgefüllt!)

Fragebogen I

1. Allgemeine Informationen

Alter: 31

Geschlecht: ☒ weiblich ☐ männlich ☐ divers

Position im Unternehmen und Zeit in dieser Position:

stellvertretende fachliche Leitung / ABW-Fachbereichs-
offiziell 1.1.25 davor 1 Jahr vorher: auf Leitung
Branche: neue Position
Drogenhilfe

2. Führungsverhalten und Beziehungsgestaltung

1. Wie würden Sie Ihren aktuellen Führungsstil beschreiben?

(Offene Antwort)

kooperativ, partizipativ, viele Freiheiten
→ vor allem bedingt durch Harmoniebedürfnisse

2. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Führungsstil?

- ☐ 1 - Überhaupt nicht zufrieden
- ☐ 2 - Eher unzufrieden
- ☒ 3 - Neutral
- ☐ 4 - Eher zufrieden
- ☐ 5 - Sehr zufrieden

3. Wie häufig reflektieren Sie Ihr eigenes Führungsverhalten?

- ☐ 1 - Nie
- ☐ 2 - Selten
- ☐ 3 - Gelegentlich
- ☒ 4 - Häufig
- ☐ 5 - Sehr häufig

4. Wie würden Sie die zwischenmenschliche Atmosphäre in Ihnen und Ihrem Team aktuell bewerten?

- ☐ 1 - Sehr schlecht
- ☐ 2 - Eher schlecht
- ☐ 3 - Durchschnittlich
- ☒ 4 - Gut
- ☐ 5 - Sehr gut

5. Welche Methoden oder Techniken nutzen Sie, um die Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden zu stärken?

(Offene Antwort)

Gespräche zw. "Mir & Angel"

6. Welche Herausforderungen erleben Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft?

(Offene Antwort)

Wechsel von Team in Leitung, Mitarbeiter -
gespräche führen, wenn es um unangenehmere
Themen geht.

3. Erwartungen an das Coaching

7. Welche Aspekte möchten Sie durch das Coaching verbessern?

(Mehrfachauswahl möglich)

☐ Beziehungsgestaltung

☐ Kommunikationsfähigkeit

☒ Konfliktmanagement

☒ Rollenklarheit

☒ Authentizität in der Führung

☐ Anderes:

8. Wie hoch schätzen Sie aktuell die Relevanz von Beziehungen für Ihren Führungsstil ein?

☐ 1 - Nicht relevant

☐ 2 - Wenig relevant

☐ 3 - Neutral

☐ 4 - Relevant

☒ 5 - Sehr relevant

9. Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie bewerten Sie - Stand jetzt - subjektiv Ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen?

(1 = niedrig, 10 = hoch)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☒ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

10. Welche Erwartungen haben Sie an das beziehungsfördernde Coaching?

(Offene Antwort)

Ideen zur Umsetzung eines Führungsstils der
nicht nur harmonische Beziehungen entstehen
lässt sondern funktionale

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Fragebogen II

1. Selbstwahrnehmung und Veränderungen

1. Wie würden Sie jetzt Ihren aktuellen Führungsstil beschreiben?
(Offene Antwort)

Beziehungsorientierter

2. Wie zufrieden sind Sie jetzt mit Ihrem Führungsstil?

- ☐ 1 - Überhaupt nicht zufrieden
☐ 2 - Eher unzufrieden
☐ 3 - Neutral
☒ 4 - Eher zufrieden
☐ 5 - Sehr zufrieden

3. Haben Sie durch das Coaching konkrete Tools oder Strategien gelernt, die Sie in der Beziehungsgestaltung nutzen?

- ☒ Ja
☐ Nein

Wenn ja, welche?

Transparenz

4. Wie hat sich die zwischenmenschliche Atmosphäre in Ihrem Team durch das Coaching verändert?

- ☐ 1 - Deutlich verschlechtert
☐ 2 - Eher verschlechtert
☒ 3 - Keine Veränderung
☐ 4 - Eher verbessert
☐ 5 - Deutlich verbessert

5. Haben sich Ihre Herausforderungen als Führungskraft nach dem Coaching verändert?
(Offene Antwort)

/

2. Bewertung des Coachings

6. Wie gut wurden Ihre Erwartungen an das Coaching erfüllt?

- ☐ 1 - Überhaupt nicht erfüllt
☐ 2 - Eher nicht erfüllt
☐ 3 - Teils erfüllt, teils nicht erfüllt
☒ 4 - Großteils erfüllt
☐ 5 - Vollständig erfüllt

7. Welche Inhalte oder Methoden des Coachings fanden Sie besonders hilfreich?

(Offene Antwort)

Frage Techniken + Input

8. Welche Inhalte oder Methoden haben Ihnen gefehlt?

(Offene Antwort)

/

9. Wie bewerten Sie den Ablauf und die Struktur des Coaching-Prozesses?

- ☐ 1 - Sehr schlecht
- ☐ 2 - Eher schlecht
- ☐ 3 - Durchschnittlich
- ☐ 4 - Gut
- ☒ 5 - Sehr gut

3. Reflexion und Selbsteinschätzung

10. Wie hoch schätzen Sie jetzt die Relevanz von Beziehungen für Ihren Führungsstil ein?

- ☐ 1 - Nicht relevant
- ☐ 2 - Wenig relevant
- ☐ 3 - Neutral
- ☐ 4 - Relevant
- ☒ 5 - Sehr relevant

11. Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie bewerten Sie - Stand nach dem Coaching - subjektiv Ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen?

(1 = niedrig, 10 = hoch)

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10

12. Was nehmen Sie langfristig aus dem Coaching mit?

(Offene Antwort)

Bedeutung v. Beziehungen

4. Abschluss

13. Gibt es weitere Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge zum Coaching?

(Offene Antwort)

/

14. Würden Sie das Coaching weiterempfehlen?

☒ Ja

☐ Nein

Bitte begründen Sie Ihre Antwort:

Die Reflexion des Führungsstils
habe ich als sehr hilfreich
empfunden

Vielen Dank für Ihre Mühe und Zeit!

Conceptboard – C3:

Wie finde ich zu mehr Rollenklarheit?

1. Rollendefinition - stellvertr. fachliche Leitung
2. Führungsstil ?

4 --> 8

6 --> 9

6

Erprobung

7

Themen, die die Leitung betreffen:

- Onboarding / Bewerbungen
- Realität / Zeitmanagement
- ABW (Vertretung)
- Datenschutz / Qualitätsmanagement
- Digitalisierung
- MA Gespräche

Aufgaben von Führung nach Malik:

1. Ziele / Vision / Ideen
2. Organisation / Delegieren / Struktur
3. Entscheiden
4. Kontrollieren
5. MA fördern

- Homeoffice
- im Büro ("nicht stören") - aber erreichbar
- klare Aufgaben (abhaken), Fokus
- gemeinsame Absprachen / Partizipation

Ihre Themen, zum Punkt 2 (Organisation):

- Freiheiten / Wo braucht es Absprachen? (mit Führung besprechen)
- Zeitplan / Was muss wann getan werden? (Wichtigkeit)
- Delegieren / Partizipation - Wo werden die MA dazugeholt?
- Delegieren: Digitalisierung / Qualitätsmanagement

Die vier Felder bedeuten:

Eisenhower-Prinzip		Dringlichkeit	
		dringend	weniger dringend
Wichtigkeit	wichtig	sofort selbst erledigen	terminieren und selbst erledigen
	weniger wichtig	delegieren	nicht bearbeiten (Papierkorb)

Wie können Sie Ihre Themen entsprechend der
Tabelle kategorisieren?

	dringend	weniger dringend
wichtig:	• ABW (Vertretung) -> MA Gespräche • Onboarding (Bewerbungen) • Zeitmanagement	• Datenschutz & QualiManagement • Digitalisierung • Fördermittel
weniger wichtig:		

(Teil 1 von 2)

2) Wie kann ich gegenüber den MA authentisch bleiben, ohne dabei der GF in den Rücken zu fallen?

- nicht verstellen / nichts vormachen
- eigene Meinung haben
- Folge : würde mich "ernst nehmen"
- Emotionalität (Gefühle zeigen)
- Verlässlichkeit / Beständigkeit
- Fehler eingestehen können

„Authentische Führung“ ist ein Führungsmodell, indem sich die Führungskräfte „in der Interaktion mit anderen aufrichtig und transparent verhalten, eine gute Selbstkenntnis bezüglich ihrer Ressourcen, Stärken und Schwächen sowie ihre moralische Werthaltungen internalisiert haben und sich kongruent zu diesen verhalten.“

- Mitarbeitenden zuhören / mit ihnen sprechen
- fachliche Auseinandersetzung mit Führungsstil (bessere Begründung)
- aushalten / hinnehmen
- Absprache mit anderen FK → Konsens oder Kompromiss

Harmoniebedürftigkeit
Mut zur eigenen Meinung
"andere Leute enttäuschen"

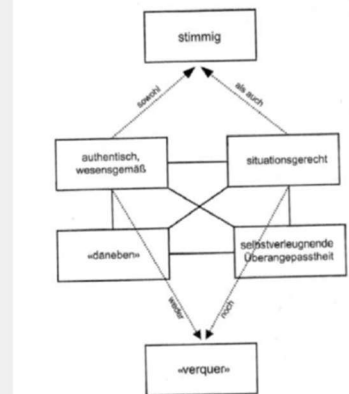
- Ungleichgewicht
- Unsicherheit / Sicherheit (eigene)
- Angst zu enttäuschen
- große Erwartungshaltung

Hemmung vor Konfrontation
(praktische)

Konsequenz ?

Beispiel: Unsicherheit durch
Probezeitentlassung

anderer Fokus durch Kind(er)



- GFK & umgekehrte GFK
- Aktives Zuhören
- Perspektivwechsel
- Feedforward
- Emotionsregulation
- "kontrollierter Dialog"
- Umgang mit Störungen

Schlüsselsituation:

"Ich merke, dass mich die Aussage irritiert.
Kannst du nochmal sagen, was dich an (x) stört?"

- nicht die gleichen Worte genutzt ("katastrophal")

Anhang 3.4 Fragebogen & Conceptboard 4

Coachee ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4 ☐ 5 ☐ 6
(Wird vom Coach ausgefüllt!)

Fragebogen I

1. Allgemeine Informationen

Alter: 33

Geschlecht: ☒ weiblich ☐ männlich ☐ divers

Position im Unternehmen und Zeit in dieser Position:

Teamleitung Jugendförderung, Bezirksjugendarbeit: 3 Jahre
stellvertretende Sachgruppeneitung: 1 Jahr
Branche: Kommune / Stadtverwaltung

2. Führungsverhalten und Beziehungsgestaltung

1. Wie würden Sie Ihren aktuellen Führungsstil beschreiben?

(Offene Antwort)

Klare Kommunikation, Offenheit, transparent, verständnisvoll,
einbeziehend nicht überstülpend, Bedarfe wahrnehmen und

2. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Führungsstil?

- ☐ 1 - Überhaupt nicht zufrieden
- ☐ 2 - Eher unzufrieden
- ☐ 3 - Neutral
- ☒ 4 - Eher zufrieden
- ☐ 5 - Sehr zufrieden

Veränderungen anstoßen,
authentisch, sich selbst nicht
herausstellen

3. Wie häufig reflektieren Sie Ihr eigenes Führungsverhalten?

- ☐ 1 - Nie
- ☐ 2 - Selten
- ☐ 3 - Gelegentlich
- ☒ 4 - Häufig
- ☐ 5 - Sehr häufig

4. Wie würden Sie die zwischenmenschliche Atmosphäre in Ihnen und Ihrem Team aktuell bewerten?

- ☐ 1 - Sehr schlecht
- ☒ 2 - Eher schlecht
- ☐ 3 - Durchschnittlich
- ☐ 4 - Gut
- ☐ 5 - Sehr gut

5. Welche Methoden oder Techniken nutzen Sie, um die Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden zu stärken?

(Offene Antwort)

Teamsitzungen, abwechselnd 1:1 Gespräche zu aktuellen
Themen, Jahresdialog (Welche Bedarfe liegen vor? Wo kann
man Veränderungen anstoßen?), Telefonate, bei Dienstbesprechungen
gemeinsames Frühstück/Mittagessen, Betriebsausflug,
Offenheit & Transparenz herstellen, sich selbst nicht als
perfekt hinstellen sondern Kritik annehmen/Verständnis äußern

6. Welche Herausforderungen erleben Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft?

(Offene Antwort)

Abwehrhaltungen gegen Anweisungen/Auforderungen, „früher“
lief alles anders/besser, psychisch belastete Mitarbeitende,
Mitarbeitende als Verlierer des Systems, Mitarbeitende vs.
Vorgesetzte

3. Erwartungen an das Coaching

7. Welche Aspekte möchten Sie durch das Coaching verbessern?

(Mehrfachauswahl möglich)

☒ Beziehungsgestaltung

☒ Kommunikationsfähigkeit

☒ Konfliktmanagement

☐ Rollenklarheit

☐ Authentizität in der Führung

☒ Anderes:

persönliche Komponente an mancher Stelle reduzieren

8. Wie hoch schätzen Sie aktuell die Relevanz von Beziehungen für Ihren Führungsstil ein?

☐ 1 - Nicht relevant

☐ 2 - Wenig relevant

☐ 3 - Neutral

☒ 4 - Relevant

☐ 5 - Sehr relevant

9. Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie bewerten Sie - Stand jetzt - subjektiv Ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen?

(1 = niedrig, 10 = hoch)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

10. Welche Erwartungen haben Sie an das beziehungsfördernde Coaching?

(Offene Antwort)

Umgang mit abwehrenden Verhaltensweisen lernen
Beziehungen pflegen, wenn andere Seite das nicht wünscht
weine Trigger loswerden, Offenheit zurückgewinnen

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Fragebogen II

1. Selbstwahrnehmung und Veränderungen

1. Wie würden Sie jetzt Ihren aktuellen Führungsstil beschreiben?
(Offene Antwort)

Auf Offenheit und Transparenz beruhend, wahrbar, nicht auf Machtausübung fokussiert sondern Führen auf

2. Wie zufrieden sind Sie jetzt mit Ihrem Führungsstil?

- ☐ 1 - Überhaupt nicht zufrieden
☐ 2 - Eher unzufrieden
☐ 3 - Neutral
☒ 4 - Eher zufrieden
☐ 5 - Sehr zufrieden

Augenhöhe, um im
Miteinander, im gemeinsamen
Handeln weiter zu kommen

3. Haben Sie durch das Coaching konkrete Tools oder Strategien gelernt, die Sie in der Beziehungsgestaltung nutzen?

- ☒ Ja
☐ Nein

Wenn ja, welche?

Actives Zuhören, hier auch "zwischen
den Zeilen lesen"; Perspektivwechsel

4. Wie hat sich die zwischenmenschliche Atmosphäre in Ihrem Team durch das Coaching verändert?

- ☐ 1 - Deutlich verschlechtert
☐ 2 - Eher verschlechtert
☐ 3 - Keine Veränderung
☐ 4 - Eher verbessert
☒ 5 - Deutlich verbessert

5. Haben sich Ihre Herausforderungen als Führungskraft nach dem Coaching verändert?
(Offene Antwort)

Die Herausforderungen sind geblieben aber meine
Einstellung/mein Mindset (was nehme ich als eine
Herausforderung wahr und warum), haben sich verändert
→ Denk- & Verhaltensweisen, die Perspektive
auf das ist anders

2. Bewertung des Coachings

6. Wie gut wurden Ihre Erwartungen an das Coaching erfüllt?

- ☐ 1 - Überhaupt nicht erfüllt
☐ 2 - Eher nicht erfüllt
☐ 3 - Teils erfüllt, teils nicht erfüllt
☐ 4 - Großteils erfüllt
☒ 5 - Vollständig erfüllt

7. Welche Inhalte oder Methoden des Coachings fanden Sie besonders hilfreich?

(Offene Antwort)

Retropektive Fragen; Hilfe zur Selbsthilfe;
Offene Fragen, die auch mal kritisch waren

8. Welche Inhalte oder Methoden haben Ihnen gefehlt?

(Offene Antwort)

9. Wie bewerten Sie den Ablauf und die Struktur des Coaching-Prozesses?

- ☐ 1 - Sehr schlecht
- ☐ 2 - Eher schlecht
- ☐ 3 - Durchschnittlich
- ☒ 4 - Gut
- ☐ 5 - Sehr gut

3. Reflexion und Selbsteinschätzung

10. Wie hoch schätzen Sie jetzt die Relevanz von Beziehungen für Ihren Führungsstil ein?

- ☐ 1 - Nicht relevant
- ☐ 2 - Wenig relevant
- ☐ 3 - Neutral
- ☐ 4 - Relevant
- ☒ 5 - Sehr relevant

11. Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie bewerten Sie - Stand nach dem Coaching - subjektiv Ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen?

(1 = niedrig, 10 = hoch)

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

12. Was nehmen Sie langfristig aus dem Coaching mit?

(Offene Antwort)

Denkprozesse und Verhaltensweisen immer wieder auf den Prüfstand stellen, Perspektive der Gegenüber einnehmen
aktives Zuhören und direkte Reaktion hilft eine Basis des Vertrauens aufzubauen → dran bleiben

4. Abschluss

13. Gibt es weitere Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge zum Coaching?

(Offene Antwort)

In der ersten Sitzung mit dem offenen Setting überfordert, dann aber durch den Umgang miteinander schnell eingefunden; Wertschätzend behandelt gefühlt, es fiel nicht schwer offen zu sprechen

14. Würden Sie das Coaching weiterempfehlen?

- ☒ Ja
☐ Nein

Bitte begründen Sie Ihre Antwort:

Wertschätzender Umgang; Kommunikation auf Augenhöhe; keine Lösung übergestülpt bekommen; keine Methode XYZ die für alle passt, sondern individuell auf die Situation geschaut

Vielen Dank für Ihre Mühe und Zeit!

Conceptboard – C4:

Wie kann ich durch Kommunikation & Fragen eine Vertrauensbasis schaffen?

Gedanken:

- Wie beeinflussen Beziehungen mein Verhalten?
- Was gebe ich von mir Preis, was kommuniziere ich über mich, um eine Beziehung auszugestalten?
- Durch welche Fragen kann ich gezielt zu einem Bindungsaufbau beitragen?
- Welche Frage-Techniken gibt es, aber auch: wie reagiere ich angemessen auf Antworten?

Gefühl:

Es werden Kompetenzen abgesprochen entweder bei Personen, zu denen ich noch keine oder kaum eine (tragfähige) Beziehung aufgebaut habe, oder bei Personen, die mir ganz nah sind ("Ihr müsstet es doch besser wissen!")

Vertrauen: (erste Gedanken)

- Familie / Freunde
- aktives Zuhören
- Akzeptanz / Hineinversetzen
- unangenehme Themen ansprechen ist möglich
- Vertrauen ist beidseitig - es geht nicht nur von einem aus (Koproduktion)
- Erfahrungen sind anders (was passiert, jeder hat einen anderen Hintergrund, es gibt ggf. bestehende Widerstände etc.) - Abwehrhaltung?!

Wofür ist Vertrauen wichtig?

- offenes Miteinander
- weniger / keine Bewertungen
- fühlt sich gehört (Verständnis)
- "Ich lass dich mal machen"
- Wohlgefühl / Wertschätzung
- es ist einfacher, authentisch zu sein
- Gemeinschaftsgefühl
- tragfähige Beziehung

Transparenz & Authentizität

Distanz wahren zwischen sich und den getätigten Äußerungen

Offenheit von "jungen Kolleg*innen"

Absprachen im Führungskräfte-Team

Abwehrhaltung gegen FK / permanentes Hinterfragen

Kommunikation & Feedback

Überforderung abwenden

Belastungen

MA-Gespräche

Wie kann ich die Führungskraft werden/sein, die zu Proaktivität der Mitarbeitenden antreibt?

Schlüsselsituation

Ich möchte erkennen, warum ich mich von Äußerungen angegriffen fühle.

Ich möchte einen Weg finden, wie ich in einer konkreten Situation (oder auch im Nachgang) meine Bedürfnisse/Empfindungen klarer kommunizieren kann, um zu einem guten Miteinander beitragen zu können.

Ich lasse mir von meinem Gegenüber keine Kompetenz absprechen, da ich sie habe und mir ihrer sicher sein kann

7-8
5 → 9
pflegen

Vertrauen?!

Anhang 3.5 Fragebogen & Conceptboard 5

Coachee ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5 ☐ 6
(Wird vom Coach ausgefüllt!)

Fragebogen I

1. Allgemeine Informationen

Alter: 55

Geschlecht: ☐ weiblich ☒ männlich ☐ divers

Position im Unternehmen und Zeit in dieser Position:

Leitung Fachbereich Sozialdienst 03.2024

Branche:

Sozialdienst

2. Führungsverhalten und Beziehungsgestaltung

1. Wie würden Sie Ihren aktuellen Führungsstil beschreiben?

(Offene Antwort)

insider, flexibel, zugewandt

2. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Führungsstil?

- ☐ 1 - Überhaupt nicht zufrieden
- ☐ 2 - Eher unzufrieden
- ☐ 3 - Neutral
- ☒ 4 - Eher zufrieden
- ☐ 5 - Sehr zufrieden

3. Wie häufig reflektieren Sie Ihr eigenes Führungsverhalten?

- ☐ 1 - Nie
- ☒ 2 - Selten
- ☐ 3 - Gelegentlich
- ☐ 4 - Häufig
- ☐ 5 - Sehr häufig

4. Wie würden Sie die zwischenmenschliche Atmosphäre in Ihnen und Ihrem Team aktuell bewerten?

- ☐ 1 - Sehr schlecht
- ☐ 2 - Eher schlecht
- ☐ 3 - Durchschnittlich
- ☒ 4 - Gut
- ☐ 5 - Sehr gut

5. Welche Methoden oder Techniken nutzen Sie, um die Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden zu stärken?

(Offene Antwort)

Wöchentliche Gespräche mit allen Teammitgliedern, Teamgesprächen, Verantwortung übertragen, Anzettel arbeiten

6. Welche Herausforderungen erleben Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft?

(Offene Antwort)

Ich kann mich in meinem Handeln nicht verbessern, da es keinen zweiten Leits des Fachbereichs Sozialdienst gibt

3. Erwartungen an das Coaching

7. Welche Aspekte möchten Sie durch das Coaching verbessern?

(Mehrfachauswahl möglich)

- ☒ Beziehungsgestaltung
- ☒ Kommunikationsfähigkeit
- ☒ Konfliktmanagement
- ☒ Rollenklarheit
- ☒ Authentizität in der Führung
- ☐ Anderes:

8. Wie hoch schätzen Sie aktuell die Relevanz von Beziehungen für Ihren Führungsstil ein?

- ☐ 1 - Nicht relevant
- ☐ 2 - Wenig relevant
- ☐ 3 - Neutral
- ☐ 4 - Relevant
- ☒ 5 - Sehr relevant

9. Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie bewerten Sie - Stand jetzt - subjektiv Ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen?

(1 = niedrig, 10 = hoch)

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

10. Welche Erwartungen haben Sie an das beziehungsfördernde Coaching?

(Offene Antwort)

Sicherheit im eigenen Handeln erlangen, offene Rückmeldungen

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Fragebogen II

1. Selbstwahrnehmung und Veränderungen

1. Wie würden Sie jetzt Ihren aktuellen Führungsstil beschreiben?

(Offene Antwort)

Keine Veränderung. Nur wie es fühlt mir die Sicherheit
durch Erfahrungen meines Handelns

2. Wie zufrieden sind Sie jetzt mit Ihrem Führungsstil?

- ☐ 1 - Überhaupt nicht zufrieden
☐ 2 - Eher unzufrieden
☒ 3 - Neutral
☐ 4 - Eher zufrieden
☐ 5 - Sehr zufrieden

3. Haben Sie durch das Coaching konkrete Tools oder Strategien gelernt, die Sie in der Beziehungsgestaltung nutzen?

- ☒ Ja
☐ Nein

Wenn ja, welche?

z.B. Umgang und Einbindung von Gefühlen, Reflexion (auch im
Rückblick des Teams)

4. Wie hat sich die zwischenmenschliche Atmosphäre in Ihrem Team durch das Coaching verändert?

- ☐ 1 - Deutlich verschlechtert
☐ 2 - Eher verschlechtert
☒ 3 - Keine Veränderung
☐ 4 - Eher verbessert
☐ 5 - Deutlich verbessert

5. Haben sich Ihre Herausforderungen als Führungskraft nach dem Coaching verändert?

(Offene Antwort)

Nein, es gibt keine Veränderungen

2. Bewertung des Coachings

6. Wie gut wurden Ihre Erwartungen an das Coaching erfüllt?

- ☐ 1 - Überhaupt nicht erfüllt
☐ 2 - Eher nicht erfüllt
☐ 3 - Teils erfüllt, teils nicht erfüllt
☒ 4 - Großteils erfüllt
☐ 5 - Vollständig erfüllt

7. Welche Inhalte oder Methoden des Coachings fanden Sie besonders hilfreich?

(Offene Antwort)

Jede Form der Reflexion. Die gestellten Fragen waren
diesbezüglich hilfreich.

8. Welche Inhalte oder Methoden haben Ihnen gefehlt?

(Offene Antwort)

Dies kann ich nicht beantworten. Gefehlt hat mir ein offener
Austausch mit Kollegen, die in derselben Position sind. Das wäre

9. Wie bewerten Sie den Ablauf und die Struktur des Coaching-Prozesses?

- ☐ 1 - Sehr schlecht
- ☐ 2 - Eher schlecht
- ☐ 3 - Durchschnittlich
- ☒ 4 - Gut
- ☐ 5 - Sehr gut

dann aber eine
andere Form des
Coachings

3. Reflexion und Selbsteinschätzung

10. Wie hoch schätzen Sie jetzt die Relevanz von Beziehungen für Ihren Führungsstil ein?

- ☐ 1 - Nicht relevant
- ☐ 2 - Wenig relevant
- ☐ 3 - Neutral
- ☐ 4 - Relevant
- ☒ 5 - Sehr relevant

11. Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie bewerten Sie - Stand nach dem Coaching - subjektiv Ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen?

(1 = niedrig, 10 = hoch)

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☒ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

12. Was nehmen Sie langfristig aus dem Coaching mit?

(Offene Antwort)

Es ist nicht abgeschlossen. Der Prozeß hält an.

4. Abschluss

13. Gibt es weitere Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge zum Coaching?

(Offene Antwort)

Da fehlt mir die Erfahrung. Gelegentlich hatte ich das Gefühl
zu lange nicht auf die Konfrontation gekommen zu sein. Zu viele
"Nebenschauplätze".

14. Würden Sie das Coaching weiterempfehlen?

☒ Ja

☐ Nein

Bitte begründen Sie Ihre Antwort:

Jede Form von Reflexion des eigenen Handelns ist
wertvoll.

Vielen Dank für Ihre Mühe und Zeit!

Conceptboard – C5:

Ich möchte eine Vertrauensperson sein, bei der die Kolleg*innen ihre Themen ansprechen können / gerne ansprechen!
(Wertschätzung, "sicherer Rahmen", Macht & Entscheidung)

- (-) durchsetzen / nicht vehement genug zu sein (gutes Ergebnis erwirken)
- (-) Rollenwechsel: MA -> Vorgesetzter (weniger Möglichkeit Themen zu diskutieren)
- (-) weinen / starke Emotionalität ("komm nochmal, wenn es dir besser geht" - nicht gekommen)
- (-) Emotionen + Kritik = Eiertanz
- (-) "hier wird zu viel geweint" - ging nach hinten los
- (-) Grenzen setzen / kommunizieren: "sag doch, wenn du nicht zufrieden bist" (bei (zu) viel Arbeit)
- (-) Überlastungen langfristig stabilisieren (auch für zukünftige Arbeitskräfte) -> Außendarstellung

- (+) Themen ansprechen
- (+) Humor / gutes Klima
- (+) regelmäßige Teamtage
- (+) wöchentliche Einzelgespräche (fester Termin) -> Wahrnehmung / nervig? -> Vertrauen das anzusprechen?
- (+) Überstundenregelung (80+ Überstunden) -> Überstundenplanung

1.

Was kann ich tun, damit die Kolleginnen / Kollegen gesund bleiben und ihre Arbeit gern machen?
Wie kann ich unterstützen?

6 -> 10

2.

Wo liegen meine Möglichkeiten als Führungskraft?
Wo sind aber auch meine Grenzen?
Was braucht eine gute Führungskraft?
Was ist besser zu unterlassen?

Wie bekomme ich als Vorgesetzter ein Team von Mitarbeitenden zusammengestellt, dass gerne und sinnhaft der Arbeit hier im Fachbereich nachkommen kann?

Wie kann ich mich als Führungskraft weiter entwickeln?
Hat eine Führungskraft irgendwann mal ausgereizt?

Wie führe ich auf Distanz?
Stichwort: Homeoffice?

Wie kann als Vorgesetzter Kolleginnen und Kollegen für sie unangenehme Entscheidungen mitteilen, ohne die Beziehung zu den Kollegen oder Kolleginnen zu verlieren, bzw. zu gefährden?
Geht das überhaupt?

Kontext: Versetzungsgespräch

Anhang 4 Datenauswertung

Anhang 4.1 Auswertung der Stichprobe

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) stellvertr. Sachgruppenleitung (1)	Fachbereichsleitung (1)	
Branche:	Stadtverwaltung	Sozialdienst	
Format:	online	online	
Sitzungen:	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)

Anhang 4.2 Gesammelte Auswertung der Fragebogen (Teil 1 und Teil 2)

Die Fragebogen, die als Grundlage dienen, sind in **Anhang 5.4** gelistet.

Fragen: Teil 1	C1	C2	C3	C4	C5
1. Wie würden Sie Ihren aktuellen Führungsstil beschreiben? (offen)	überwiegend organisatorisch, zugewandt, auf Augenhöhe	auf Augenhöhe, immer offenes Ohr, leitend und nicht bestimmend.	kooperativ, partizipativ, viele Freiheiten -> vor allem bedingt durch Harmoniebedürftigkeit	klare Kommunikation, Offenheit, transparent, verständnisvoll, einbeziehend nicht überstülpend, Bedarfe wahrnehmen Veränderungen anstoßen, authentisch, sich selbst nicht herausstellen	unsicher, freundlich, zugewandt
2. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Führungsstil? (1-5)	4 – Eher zufrieden	4 – Eher zufrieden	3 – Neutral	4 – Eher zufrieden	4 – Eher zufrieden
3. Wie häufig reflektieren Sie Ihr eigenes Führungsverhalten? (1-5)	3 – Gelegentlich	5 – Sehr häufig	4 – Häufig	4 – Häufig	2 – Selten

4. Wie würden Sie die zwischen-menschliche Atmosphäre in Ihnen und Ihrem Team aktuell bewerten? (offen)	5 – Sehr gut	5 – Sehr gut	4 – Gut	2 – Eher schlecht	4 – Gut
5. Welche Methoden oder Techniken nutzen Sie, um die Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden zu stärken? (offen)	Erreichbarkeit, Geduld, Team-building Events, aktives Mitarbeiten	offene Fragen (Kommunikation), motivierende Gesprächsführung, Mitarbeitergespräche, Teamtage	Gespräche zw. "Tür & Angel"	Teamsitzungen, abwechselnd 1:1 Gespräche zu aktuellen Themen, Jahresdialog (Welche Bedarfe liegen vor? Wo kann man Veränderungen anstoßen?), Telefonate, bei Dienstbesprechungen gemeinsames Frühstück / Mittagessen, Betriebsausflug, Offenheit & Transparenz herstellen, sich selbst nicht als perfekt hinstellen, sondern Kritik annehmen / Versäumnisse äußern	wöchentliche Gespräche mit allen Teammitgliedern, Teambesprechungen, Verantwortung übertragen, transparent arbeiten
6. Welche Herausforderungen erleben Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft? (offen)	Geduld haben, Dinge oft wiederholen müssen, Kritik äußern fällt mir schwer	Rollenklarheit deutlich machen, Authentizität, teilweise unkonzentriert, wegen ständiger Erreichbarkeit	Wechsel von Team in Leitung, Mitarbeitergespräche führen, wenn es um unangenehme Themen geht.	Abwehrhaltungen gegen Anweisungen / Aufforderungen, "früher" lief alles anders / besser, psychisch belastete Mitarbeitende, Mitarbeitende als Verlierer des Systems, Mitarbeitende vs. Vorgesetzte	Ich kann mich in meinem Handeln nicht richtig versichern, da es keinen zweiten Leiter des Fachbereichs Sozialdienst gibt.
7. Welche Aspekte möchten Sie durch das Coaching verbessern? (Mehrfachauswahl)	Konfliktmanagement, Rollenklarheit, Anderes: Delegieren lernen / verbessern	Authentizität in der Führung	Konfliktmanagement, Rollenklarheit, Authentizität in der Führung	Beziehungsgestaltung, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Anderes: persönliche Komponente an manchen Stellen reduzieren	Beziehungsgestaltung, Kommunikationsfähigkeit, Rollenklarheit, Konfliktmanagement, Authentizität in der Führung

8. Wie hoch schätzen Sie aktuell die Relevanz von Beziehungen für Ihren Führungsstil ein? (1-5)	4 – Relevant	5 – Sehr relevant	5 – Sehr relevant	4 – Relevant	5 – Sehr relevant
9. Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie bewerten Sie - Stand jetzt - subjektiv Ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen? (1-10)	7	8	7	5	8
10. Welche Erwartungen haben Sie an das beziehungsfördernde Coaching? (offen)	Raum für Auseinandersetzung und aktive Reflexion, neue Ansätze kennenlernen bzgl. Führungsstil und Mitarbeiter Beziehung	Sicherheit im Umgang mit meiner Rolle	Ideen zur Umsetzung eines Führungsstils der nicht nur harmonische Beziehungen entstehen lässt sondern funktionale	Umgang mit abwehrenden Verhaltensweisen lernen, Beziehungen pflegen, wenn andere Seite das nicht wünscht, meine Trigger loswerden, Offenheit zurückgewinnen	Sicherheit im eigenen Handeln erlangen; offene Rückmeldungen

Fragen: Teil 2	C1	C2	C3	C4	C5
1. Wie würden Sie jetzt Ihren aktuellen Führungsstil beschreiben? (offen)	Achtsamer und ich ertappe mich schneller dabei, wenn ich in unerwünschte Muster ver falle.	unverändert	beziehungsorientierter	Auf Offenheit und Transparenz beruhend, nahbar, nicht auf Machtausübung fokussiert, sondern führen auf Augenhöhe, um im Miteinander, im gemeinsamen Handeln weiterzukommen	keine Veränderung; nach wie vor fehlt mir die Sicherheit durch Erfahrung meines Handelns
2. Wie zufrieden sind Sie jetzt mit Ihrem Führungsstil? (1-5)	4 – Eher zufrieden	4 – Eher zufrieden	4 – Eher zufrieden	4 – Eher zufrieden	3 – neutral
	0 ³¹	0	+1	0	-1

³¹ 0 = neutral / keine Veränderung; +x = x Punkte mehr; -x = x Punkte weniger

3. Haben Sie durch das Coaching konkrete Tools oder Strategien gelernt, die Sie in der Beziehungsgestaltung nutzen? (ja/ nein; offen)	Ja; Auszüge gewaltfreie Kommunikation, Teamplayer identifizieren, bewusst bei Überforderung rausziehen und sammeln, Transparenz	Ja; Nochmal auf die gewaltfreie Kommunikation hingewiesen und besprochen, Autopoiesis	Ja; Transparenz	Ja; aktives Zuhören, hier auch "zwischen den Zeilen lesen", Perspektivwechsel.	Ja; z.B. Umgang und Einbindung von Gefühlen, Reflexion (auch in schriftlicher Form)
4. Wie hat sich die zwischenmenschliche Atmosphäre in Ihrem Team durch das Coaching verändert? (1-5)	4 – Eher verbessert	3 – Keine Veränderung	3 – Keine Veränderung	5 – Deutlich verbessert	3 – Keine Veränderung
5. Haben sich Ihre Herausforderungen als Führungskraft nach dem Coaching verändert? (offen)	+1	0	0	+3	0
5. Haben sich Ihre Herausforderungen als Führungskraft nach dem Coaching verändert? (offen)	Etwas verlagert, würde ich sagen, da der Fokus nun mehr darauf liegt, mich zu stärken und Stress zu reduzieren, um dadurch achtsam mit dem Team kommunizieren zu können.	nein	-	Die Herausforderungen sind geblieben, aber meine Einstellung / mein Mindset (was nehme ich als eine Herausforderung wahr und warum) haben sich verändert -> Denk- und Verhaltensweisen, die Perspektive all das ist anders	Nein, es gibt keine Veränderung.
6. Wie gut wurden Ihre Erwartungen an das Coaching erfüllt? (1-5)	5 – Vollständig erfüllt (Erwartungen übertroffen)	4 – Größtenteils erfüllt	4 – Größtenteils erfüllt	5 – Vollständig erfüllt	4 – Größtenteils erfüllt
7. Welche Inhalte oder Methoden des Coachings fanden Sie besonders hilfreich? (offen)	Imaginieren zum inneren Team; aus dem Denken ins Fühlen kommen für Assoziationen	Offene Gespräche, Rückblicke auf die letzte / nächste Sitzung, Wissensvermittlung	Fragetechniken + Input	Retroperspektive Fragen; Hilfe zur Selbsthilfe; Offene Fragen, die auch mal kritisch waren	Jede Form der Reflexion. Die gestellten Fragen waren diesbezüglich hilfreich.
8. Welche Inhalte oder Methoden haben Ihnen gefehlt? (offen)	-	-	-	-	Das kann ich nicht beantworten. Gefehlt hat mir ein offener Austausch mit Kollegen, die in derselben Position sind. Das wäre dann aber eine andere Form des Coachings.

9. Wie bewerten Sie den Ablauf und die Struktur des Coaching-Prozesses? (1-5)	5 – Sehr gut	5 – Sehr gut	5 – Sehr gut	4 – Gut	4 – Gut
10. Wie hoch schätzen Sie jetzt die Relevanz von Beziehungen für Ihren Führungsstil ein? (1-5)	5 – Sehr relevant	5 – Sehr relevant	5 – Sehr relevant	5 – Sehr relevant	5 – Sehr relevant
	+1	0	0	+1	0
11. Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie bewerten Sie - Stand nach dem Coaching - subjektiv Ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen? (1-10)	9	9	9	8	7
	+2 ³²	+1	+2	+3	-1
12. Was nehmen Sie langfristig aus dem Coaching mit? (offen)	Impulse zur Reflexion und Selbststärkung, Inneres Team, Relevanz dieser bewussten Reflexionszeit und von Pausen	verschiedene Methoden / Ansätze zwischen-durch nochmal auffrischen	Bedeutung v. Beziehungen	Denkprozesse und Verhaltensweisen im wieder auf den Prüfstand stellen, Perspektive des Gegenübers einnehmen, aktives Zuhören und direkte Reaktion hilf eine Basis des Vertrauens aufzubauen -> dranbleiben	Es ist nicht abgeschlossen. Der Prozess hält an.
13. Gibt es weitere Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge zum Coaching? (offen)	Ich bin total dankbar für die Unterstützung und habe mich bestens begleitet gefühlt.	kurze Vorstellung nochmal beim 1. Treffen	-	In der ersten Sitzung mit dem offenen Setting überfordert, dann aber durch den Umgang miteinander schnell eingefunden, wertschätzend behandelt gefühlt, es fiel mir nicht schwer, offen zu sprechen	Da fehlen mir die Erfahrungen. Gelegentlich hatte ich das Gefühl, zu lange nicht auf die Kernfrage gekommen zu sein. Zu viele "Nebenschauplätze".

³² Punktedifferenz im Vergleich zur gleichen Frage (Frage 9) in Fragebogen Teil 1.

14. Würden Sie das Coaching weiterempfehlen? (ja/nein, offen)	Ja; Insbesondere andere Führungskräfte, um ihnen die Relevanz von Beziehungsarbeit im Team näher zu bringen und als Raum gehört und begleitet zu werden, in einer oft einsamen Position.	Ja; weil die Thematik wichtig ist.	Ja; Die Reflexion des Führungsstils habe ich als sehr hilfreich empfunden	Ja; wertschätzender Umgang; Kommunikation auf Augenhöhe, keine Lösungen übergestülpt bekommen, keine Methode xyz, die für alles passt, sondern individuell auf die Situation geschaut	Ja; Jede Form der Reflexion des eigenen Handelns ist wertvoll.
---	--	------------------------------------	---	---	--

Anhang 4.3 Auswertung Interview 1

Kategorie	Nr.	Textstelle	Zeile	Zusammenfassung	Strukturierung
Start und Auftrag	1	Also meine Erwartung, da habe ich gerade auch in dem Fragebogen schon drüber nachgedacht ... und ich hatte nicht so richtig Erwartungen am Anfang auf jeden Fall vorher. Ich hatte so ein bisschen Idee, weil ich ja schon wusste, es geht irgendwie um Führungsposition und um Beziehungen zum Team und war aber eher gespannt und erst mal offen, ohne großen Plan davon zu haben, was jetzt wohl passieren wird.	7	keine Erwartungen, offen	Auftrag 1: souveräne Kommunikation und Delegieren, ohne die eigene Erwartungshaltung zu übergehen (2, 3, 4). - vgl. HZ 1, HZ 4
	2	habe ich den Fokus von, ich will irgendwie ein bisschen souveräner werden und in der Kommunikation mit dem Team, dass mir das leichter fällt, da auch mal anzuecken. (...) Da war ich ja noch sehr in dem – souveräner meine Erwartungen erfüllen, kommunizieren wollen	17	Auftrag: souveräner Kommunikation und anecken	Auftrag 2: Stärkung der Ressourcen (3). - vgl. HZ 3
	3	Der Schwerpunkt hat sich dann innerhalb der Coachings für mich total verlagert, weil ich verstanden habe, dass es eher um mich geht und um meine Ressourcen, weil eigentlich dann die Entdeckung für mich so ein bisschen war, dass ich grundsätzlich – in [Power]-Variante, gut aufgestellt – das kann, die klare Kommunikation und transparent sein und auch meine Erwartungen und delegieren so, dass in einem guten Modus, ich das schon total gut kann eigentlich und dass deshalb eher es darum geht, mich in diesen Modus zu kriegen und mich zu stärken und mich auch mit meinen Schwächen und meiner Menschlichkeit irgendwie zu zeigen, mir das zu erlauben und also mit mir bewusster zu sein.	26	Auftrag der Klientin: Stärkung der Ressourcen, Transparenter sein, Erwartungen delegieren	Ansonsten offene Erwartungen (1).
	4	Und genau, los ging's ja mit dem Delegieren, den Erwartungshaltungen.	70	Delegation als Herausforderung	
Handlungsziele					
HZ 1: Entwicklung konkreter Beziehungskompetenzen	1	Dann war ein großes Thema für mich noch das Um-Hilfe-Fragen und darüber auch so eine Brücke von hier ist Arbeitswelt und hier ist mein privates Leben und wie verknüpft die Themen, ist ja eigentlich auch logisch (lacht). Aber das noch mal so klarzukriegen, wie dieses Um-Hilfe-Fragen mir im Privaten so ein Thema ist und wie sich das überträgt auch auf mein Arbeitsverhalten und auf das, was ich bei der Arbeit eigentlich ja ... Die ganze Zeit, mein Job ist um Hilfe zu fragen, theoretisch. Das so als Kernthema.	78	Beziehungen durch Um-Hilfe-Fragen	Umgang auf Augenhöhe (4), denn auch eine Führungskraft darf um Hilfe fragen (1). - vgl. I 1.4, I 1.8
	2	Thema Transparenz und wie wertvoll das für die Beziehung im Team ist, wenn ich mich da transparent zeige und auch in meinen Schwächen und auch in ich-brauche-gerade-Support und ich habe tatsächlich auch mit dem inneren Team dann jetzt nicht da so die Namen erklärt, aber trotzdem zum Beispiel bei diesem Schlangen-Move dann meiner Arbeitskollegin das erklärt. Weil das vorher so ein... Also die Schlange, das Teamplayer-Schlange ist ja der, ein Teil von mir, der sich so rauswindet aus potenziell unbequemen Situationen und da eher was zu geht. (...) Und habe	110	Führungskraft kommuniziert transparent ihr Verhalten, auch in schwierigen Situationen, was gut ankommt	Transparenz in der Kommunikation als Kompetenz in hektischen Situationen (2). - vgl. I 1.2

	ihr das dann auch ganz konstruktiv erklärt: Manchmal neige ich dazu, mich da herauszuwinden. Aber ehrlich gesagt ist mir das gerade sehr wichtig und ... das konnte sie total gut annehmen. (...) Und also damit meine ich, dass mir das eben auch in der direkten Kommunikation total geholfen hat.			
3	Und also damit meine ich, dass mir das eben auch in der direkten Kommunikation total geholfen hat. Dieses innere Team kennenzulernen und darüber sprechen zu können und dann auch die Erfahrung zu machen, dass meine Bedürfnisse ganz anders verstanden werden, wenn ich sie eben kommuniziere. Offensichtlich! (lacht)	124	gegenseitig Bedürfnisse verstehen entlastet	Gegenseitiges Verständnis über Gefühle und Bedürfnisse bspw. durch die "Gewaltfreie Kommunikation" und Selbstbeobachtung. (3, 4, 5) - vgl. I 1.2, I 1.7
4	und da haben wir gewaltfreie Kommunikation kurz angeschnitten und nach dieser konkreten Formulierung gesucht für eine Beispielsituation von: Es ist stressig im Laden, es soll schneller gehen und ich krieg's irgendwie nicht so richtig hin, das zu äußern. Und was ist eine authentische Art von mir, so mit dieser Rollenklarheit von „ich darf das äußern“ und das ist entscheidend jetzt und tut den Leuten auch gut, wenn ich da Struktur reinbringe in so eine Chaos-Situation. (...) Und dann so einen Weg finden von, ich kann das sagen und aber durch diese Erklärung, die ich hinzufüge, es ist gerade viel los und es ist mir wichtig, dass wir als Team jetzt gut funktionieren, wir brauchen irgendwie diese Aus-Ich-Perspektive und im ... Mit Nachsetzen, auch wenn es schnell gehen muss und nicht Zeit ist, für eine Riesenerklärung gibt es trotzdem die Möglichkeit, da habe ich jetzt eine Möglichkeit gefunden, die Anweisung so zu formulieren, dass ich dahinterstehen kann und nicht mich irgendwie verstelle und insofern eine Rolle einnehme, dass ich da was denen vorspiele.	185	GfK anhand von Beispielsituation	Emotionale Kontrolle durch Selbstbeobachtung bei schädlichen Mustern (6) - vgl. I 1.2, I 1.9 und I 2.3
5	Weil das war auch ein bisschen so, dass ich vorher meine Vorstellung von Chefin-sein, ich will das auf jeden Fall anders machen, ich will, gerade in der Gastro gibt es so viel, diese, das gehört, das ist halt der Gastro-Ton, es gibt so viel Schärfe in der Gastronomie, so in den ... und das auf keinen Fall sein zu wollen, sondern ... Auch zu merken, es geht aber auch anders	202	Weniger Chefin sein (aus Prinzip), Vergleich mit "Umgang auf Augenhöhe", weniger Schärfe	
6	Ja, genau. Und ich erwische mich, das habe ich auch in den zweiten Fragebogen gerade reingeschrieben, dass ich mich viel schneller ertappe, wenn ich da rausfalle, wenn ich in so alte Muster falle. (...) Und da jetzt zu kapieren, alle profitieren viel mehr davon, wenn ich mich jetzt kurz rausziehe, einmal Luft hole und dann mit einem guten Plan zurückkomme und die Struktur biete und die klaren Anweisungen biete, damit nicht fünf Leute mit sieben Händen da stehen und sich eigentlich mehr Arbeit machen, als sich zu nehmen.	244	Selbstbeobachtung bei schädlichen Mustern	

		Ja ... Also diese Bewusstheit ist, glaube ich, ganz entscheidend gewachsen. Und in dem Moment sein können.			
HZ 2: Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungsgestaltung	1	Also nochmal so dieses, mich einfach wichtiger zu nehmen in der Position und dann aber auch die Erkenntnis, dass davon eben das Team total profitiert und auch meine Beziehung zum Team in dem Moment, wo ich mich da authentisch äußere, von denen auch viel leichter was zurückkommt.	46	Positiver Effekt von authentischen Beziehungen	Benennung der positiven Effekte von Authentizität in Beziehungen (1, 3). - vgl. I 2.1
	2	Also das war für mich auf jeden Fall die größte Stunde, wo sich gefühlt alles zusammengezogen hat, was ich vorher so aufgemacht habe und wo ich auch sofort Effekte hatte danach im Arbeiten, weil ich jetzt plötzlich die Namen hatte und plötzlich die Sätze, die so in meinem Kopf oder auch nach, ... wenn ich dann irgendwie agiert im Laden viel schneller zu merken: Ne, Moment, das ist jetzt hier ein Schlangen-Move und das dann zu korrigieren. (...) Ja, richtig. Das hat mir geholfen, auch mich zu erwischen irgendwie noch mal schneller, würde ich sagen.	100	Dysfunktionale Verhaltensweisen können erkannt und abgewendet werden.	Emotionale Kontrolle durch Selbstbeobachtung bei schädlichen Mustern (2, 5). - vgl. I 2.3
	3	aber es war auch das Thema Transparenz und wie wertvoll das für die Beziehung im Team ist	109	Transparent wertvoll für Beziehungen	Kommunikation und Kenntnisse von Bedürfnissen (4) - mit Hilfe des inneren Teams. - vgl. I 2.3 und I 1.7
	4	Und also damit meine ich, dass mir das eben auch in der direkten Kommunikation total geholfen hat. Dieses in innere Team kennenzulernen und darüber sprechen zu können und dann auch die Erfahrung zu machen, dass meine Bedürfnisse ganz anders verstanden werden, wenn ich sie eben kommuniziere. Offensichtlich! (lacht)	124	es hilft, Bedürfnisse zu kommuniziert und verstanden zu werden	
	5	Ja, genau. Und ich erwische mich, das habe ich auch in den zweiten Fragebogen gerade reingeschrieben, dass ich mich viel schneller ertappe, wenn ich da rausfalle, wenn ich in so alte Muster falle.	244	Selbstbeobachtung bei schädlichen Mustern	
HZ 3: Stärkung und Weiterentwicklung von Ressourcen	1	Der Schwerpunkt hat sich dann innerhalb der Coachings für mich total verlagert, weil ich verstanden habe, dass es eher um mich geht und um meine Ressourcen, weil eigentlich dann die Entdeckung für mich so ein bisschen war, dass ich grundsätzlich – in [Power]-Variante, gut aufgestellt – das kann, die klare Kommunikation und transparent sein und auch meine Erwartungen und delegieren so, dass in einem guten Modus, ich das schon total gut kann eigentlich und dass deshalb eher es darum geht, mich in diesen Modus zu kriegen und mich zu stärken und mich auch mit meinen Schwächen und meiner Menschlichkeit irgendwie zu zeigen, mir das zu erlauben und also mit mir bewusster zu sein.	26	Entdecken der eigenen Ressourcen, Klientin kann bereits eine Menge	Das Benennen und Erkunden eigener Ressourcen wurden als hilfreich empfunden beziehungsweise benannt (1, 2, 3). - vgl. I 3.1, I 3.2

	2	Das ist, glaube ich, so die größte Erkenntnis, die ich mitgenommen habe aus unseren Stunden und allen Themen, die da stattgefunden haben. Dass da so ein Shift kam, von: Es ist eigentlich alles da. Ich brauche eher den Raum für mich, mich in diese Stärke zu kriegen, in dem Moment zu sein.	34	größte Erkenntnis: Es ist alles da.	Das Innere Team wird zur weiteren Reflektionshilfe, da die Teamplayer - so auch die stärkenden Anteile - benannt wurden (4). - vgl. I. 3.3
	3	Das Erste, was ich da sehe, wäre selbstbewusster. Wenn ich jetzt in Landen gehe, habe ich ein festeres Standing, hab ich das Gefühl. Und ich fühle mich auch wohler.	213	gestärktes Selbstbewusstsein	
	4	Naja, also ich würde schon sagen, dass das ja weiter ein Prozess ist, also dass da jetzt wirklich groß und viel für mich angestoßen wurde, und ich sehe das auf keinen Fall als, jetzt ist fertig und ab jetzt läuft es so. Sondern das ist eher noch, also das ist wie so eine Basis, ich habe jetzt so ein Gerüst irgendwie glaub ich, in dem ich mich so ein bisschen festhalten kann, aber auch entlang. Also es gibt ja auch noch offene Fragen in den einzelnen zum Team. Zum Beispiel habe ich ja noch ein paar Stichpunkte auch stehen, über die ich gerne, womit es weitergehen soll, wo ich mir Zeit für nehmen will, da weiter dran zu arbeiten. (...) Also was ich ja jetzt schon ein paarmal erwähnt habe, ist das innere Team und wie wertvoll das für mich war, die alle kennenzulernen, (lacht) mit denen im Garten rumzuhängen (lacht).	269	Themen bleiben offen, werden weiter reflektiert - bspw. durchs Innere Team	
HZ 4: Förderung authentischer Führung	1	Und also meine Rollenwahrnehmung vielleicht auch, ist das ich noch ein bisschen über Rollenverständnis, wo ich mich vorher fühle, als ich bin hier die Mutti, die alles irgendwie versucht, allen hier eine flauschige Decke auszubreiten und die Organisation zu stellen. Und jetzt um in der Entwicklung zu dem Verständnis von: Ich habe hier aber auch ein Recht auf meine Erwartungen und meine Ansprüche und das ist auch deren Job, mich zu unterstützen.	41	mehr Rollenklarheit, Recht auf eigene Ansprüche	Rollenklarheit hilft, Stress zu reduzieren und authentischer zu handeln (1, 3, 5, 9, 10). - vgl. I 4.1, I 4.2 und I. 4.8
	2	Also nochmal so dieses, mich einfach wichtiger zu nehmen in der Position und dann aber auch die Erkenntnis, dass davon eben das Team total profitiert und auch meine Beziehung zum Team in dem Moment, wo ich mich da authentisch äußere, von denen auch viel leichter was zurückkommt.	46	Positiver Effekt von authentischen Beziehungen	Vorteile von Transparenz in der Führung werden erkannt (3, 7, 8). - vgl. I 4.3
	3	Das war, glaube ich, der, wo wir die Karten angefangen haben und die verschiedenen, welche Bedürfnisse stehen eigentlich dahinter und ... darüber auch die Beziehung zu den Leuten, die mich noch in einer anderen Rolle kennengelernt haben, im Vergleich zu denen aus dem Team, die ich schon in dieser Rolle direkt erlebt habe und wie da vielleicht auch Unterschiede in der Kommunikation sind und wie ich das irgendwie nochmal anpassen kann. (...) Oder mich auch vor allen Dingen trauen, auch mit denen, die mich in der anderen Rolle kennen, jetzt da Erwartungen zu äußern.	71	Bedürfnisse in Beziehungen, Rollenklarheit bei neuen und alten Mitarbeitenden / Kolleg:innen, Mut, Erwartungen äußern	Authentizität wird als positiv wahrgenommen (2, 4, 8). - vgl. I 4.9 und I 4.10

4	Dann war ein großes Thema für mich noch das Um-Hilfe-Fragen und darüber auch so eine Brücke von hier ist Arbeitswelt und hier ist mein privates Leben und wie verknüpft die Themen, ist ja eigentlich auch logisch (lacht).	78	Nach Hilfe zu fragen als Führungskraft, psychologische Sicherheit	Dysfunktionale Verhaltensweisen und Fehler werden eingesehen und kommuniziert (6, 10). - vgl. I 4.3, I 4.8
5	Und dann über die innere-Team-Aufstellung und die kennenzulernen und da genauer hinzugucken, haben sich so viele Dinge schon gelöst oder zumindest mal die erste... Ich habe irgendwie verstanden, wo es herkommt und das ist natürlich diese Verunsicherung und wer da welche, wie viel Raum einnimmt im inneren Team und wer sich auch aktiviert.	88	Inneres Team verhilft zu Rollenklarheit	
6	Also das war für mich auf jeden Fall die größte Stunde, wo sich gefühlt alles zusammengezogen hat, was ich vorher so aufgemacht habe und wo ich auch sofort Effekte hatte danach im Arbeiten, weil ich jetzt plötzlich die Namen hatte und plötzlich die Sätze, die so in meinem Kopf oder auch nach, ... wenn ich dann irgendwie agiert im Laden viel schneller zu merken: Ne, Moment, das ist jetzt hier ein Schlangen-Move und das dann zu korrigieren. (...) Ja, richtig. Das hat mir geholfen, auch mich zu erwischen irgendwie noch mal schneller, würde ich sagen.	100	Dysfunktionale Verhaltensweisen können erkannt und abgewendet werden - große Erkenntnis	
7	Thema Transparenz und wie wertvoll das für die Beziehung im Team ist, wenn ich mich da transparent zeige und auch in meinen Schwächen und auch in ich-brauche-gerade-Support und ich habe tatsächlich auch mit dem inneren Team dann jetzt nicht da so die Namen erklärt, aber trotzdem zum Beispiel bei diesem Schlangen-Move dann meiner Arbeitskollegin das erklärt. Weil das vorher so ein... Also die Schlange, das Teamplayer-Schlange ist ja der, ein Teil von mir, der sich so rauswindet aus potenziell unbequemen Situationen und da eher was zu geht. (...) Und habe ihr das dann auch ganz konstruktiv erklärt: Manchmal neige ich dazu, mich da herauszuwinden. Aber ehrlich gesagt ist mir das gerade sehr wichtig und ... das konnte sie total gut annehmen. (...) Und also damit meine ich, dass mir das eben auch in der direkten Kommunikation total geholfen hat.	109	Führungskraft kommuniziert transparent ihr Verhalten, auch in schwierigen Situationen - wertvoll für Beziehung	
8	Und also damit meine ich, dass mir das eben auch in der direkten Kommunikation total geholfen hat. Dieses in innere Team kennenzulernen und darüber sprechen zu können und dann auch die Erfahrung zu machen, dass meine Bedürfnisse ganz anders verstanden werden, wenn ich sie eben kommuniziere. Offensichtlich! (lacht)	124	es hilft, Bedürfnisse zu kommuniziert und verstanden zu werden	
9	Ich nehme euch ja alle auf den Arm und trage euch da durch und will euch stärken und unterstützen und euch aber auch die Arbeit so leicht wie möglich mache. Um das zu verstehen jetzt im Coaching und die also ein Teil davon ist ja auch wertvoll und gut und ich möchte mir das auch bewahren. Ich will jetzt keine Strenge hier, ich komme hier nur noch mit meinen Anforderungen und gebe euch nichts mehr. Aber ich glaube, dass das Coaching jetzt dann wichtig war, um eben die	168	Rollenklarheit reduziert Stress sowie Authentizität das Auf-sich-achten in der Rolle	

		die Drehung zu kriegen zu, ich bin aber hier auch eine Führung und meine Interessen spielen eine entscheidende Rolle, dürfen eine entscheidende Rolle spielen.			
	10	und da haben wir gewaltfreie Kommunikation kurz angeschnitten und nach dieser konkreten Formulierung gesucht für eine Beispielsituation von: Es ist stressig im Laden, es soll schneller gehen und ich krieg's irgendwie nicht so richtig hin, das zu äußern. Und was ist eine authentische Art von mir, so mit dieser Rollenklarheit von „ich darf das äußern“ und das ist entscheidend jetzt und tut den Leuten auch gut, wenn ich da Struktur reinbringe in so eine Chaos-Situation. Aber wie kann ich das in meinem, aus mir heraus authentischen Ich auch machen. So die ersten Formulierungen: „Macht schneller! Gib Gas!“, also nur so Anweisungen raushauen. Das fühlte sich ja gar nicht nach mir mehr an. Und dann so einen Weg finden von, ich kann das sagen und aber durch diese Erklärung, die ich hinzufüge, es ist gerade viel los und es ist mir wichtig, dass wir als Team jetzt gut funktionieren, wir brauchen irgendwie diese Aus-Ich-Perspektive und im... Mit Nachsetzen, auch wenn es schnell gehen muss und nicht Zeit ist, für eine Riesenerklärung gibt es trotzdem die Möglichkeit, da habe ich jetzt eine Möglichkeit gefunden, die Anweisung so zu formulieren, dass ich dahinterstehen kann und nicht mich irgendwie verstelle und insofern eine Rolle einnehme, dass ich da was denen vorspiele. Sondern schon noch bei mir bin und das so gut vertreten kann, auch was ich da sage, und mir noch sympathisch bin.	185	Authentischer Umgang durch GFK in stressigen Situationen	
Weitere Erkenntnisse					
Durchführung, Wirkung etc.	1	Und mich dazu zu kriegen, auch so loszusprudeln und dann in Raum für zu halten. Das war eine ganz große Bereicherung für mich und eben auch erstaunlich, wie viele verschiedene Facetten so Raum hatten.	59	Raum für Reflexion wird positiv wahrgenommen	Der Raum für Reflexionen wurde als positiv wahrgenommen (1, 2, 3) - vgl. HS 2.1, HS 2.3, HS 2.4, HS 4.1
	2	aber es brauchte, glaube ich, oder es hat mich auf jeden Fall sehr unterstützt, diese aktive Zeit oder gezielt allein diesen Termin zu haben und mir wirklich Zeit dafür zu nehmen dahin zu schauen und so gut dabei begleitet zu werden. (...) Und auch in der Tiefe nicht. (...) Und dann aber zu diesem, also dass es das auch braucht, um dann zu dem Entscheidenden, zum Kern so zu kommen. ... Ja. Das hat mir sehr gut geholfen.	134	Raum bekommen, denn Veränderung braucht Zeit	Die TN kannte Coaching als Intervention (4).

	3	Das gilt ja sowohl für, mit dem Inneren Team ist ja auch so, über dieses Assoziieren und Imaginieren irgendwie und wie viel näher ich an die Themen gekommen bin, über diesen ein bisschen abstrakten Zugang ja auch, also das hat sehr gut, sehr gut funktioniert für mich.	303	Inneres Team, Assoziation, Imaginieren als guter Zugang benannt	
	4	Ich habe eine Coaching-Erfahrung vorher gemacht, das ist ein paar Jahre her.	359	nicht die erste Coaching-Erfahrung (erprobt)	
Mental Health von Führungskräften	1	gerade dann alleine war in meiner Führungsrolle, weil ein Inhaber nicht da war und ich schon in so einer Unsicherheit gemerkt habe, ich möchte irgendwas anders machen. So wie es gerade läuft, kann ich das nicht lange machen. Also, dass ja auch immer wieder von diesen Kreisläufen, dass ich mich immer wieder ausbrenne und dann wieder aufbauen muss, um mich dann wieder aus-zubrennen	217	allein, Überforderung, Folgen (ausbrennen)	Die FK kennt Gefühle von Überforderung, Einsamkeit und Herausforderungen (1, 2).
	2	dass man da sehr auf sich gestellt ist, gerade in den Führungspositionen. Es ist ja schon ein bisschen einsam und man macht die Dinge so mit sich aus.	378	Einsamkeit in Führungsposition, Herausforderung	
Setting & Methodik	1	Sehr gut (lacht). Ich fand, dass wir also durch das wir die erste Stunde ja persönlich hatten und also im Raum ... und das fand ich ganz wichtig. Auf jeden Fall glaube ich, dass gut ist für einmal kurz eine wirkliche Person, also sich in Personen kennenlernen und ich habe mich direkt total wohl mit dir gefühlt.	321	positive Bewertung der Arbeitsbeziehung und Auftakt in Face-to-Face-Setting	Positive Bewertung der Arbeitsbeziehung - mögliche Vorbildbeziehung (1). - vgl. I 2.2, HS 2.3
	2	Dann auf online untersteigen. Und da war ich total neugierig drauf, wie das wohl ist, weil ja dadurch eigentlich eher noch mehr Distanz geschaffen wird so im Kontakt. Und dann aber ja, das habe ich sehr oft schon erzählt, dass das mir total gutgetan hat, weil es eben noch mal erleichtert hat, bei mir zu bleiben und eben meine üblichen (...) . Ja, das hat es mir eher erleichtert, weil wir dann ja auch mit dem Whiteboard und dann habe ich gar nicht so viel gesehen, sondern war ja eher auf dem Zettel am Denken und Schieben und habe einfach diese Fragen ... Und ja, das war ganz hilfreich für mich auch, diese Online-Zeit zu machen dann und wäre auch so, dass ich das wahrscheinlich weiter mir so, wenn ich was weitermachen würde. (...) Es ist natürlich auch einfach wahnsinnig flexibel dadurch.	342	auch Online-Setting hat gut funktioniert, Flexibilität	Das Face-to-Face-Settings wurde als sehr hilfreich beschrieben (1, 3), das Onlinesetting wurde auch positiv bewertet (2).
	3	Vielleicht kann man Walk & Talk noch erwähnen! Was wir als Letztes gemacht haben. Einmal um den See laufen. Weil ich auch das als, auch weil da, eigentlich keine neue Erkenntnis, das Gehen ganz gut tut	396	Walk-and-Talk als Setting	
Empfehlung des C.A.R.E.-Coachings	1	Also grundsätzlich würde ich Führungskräften Coaching empfehlen, weil ich so sehr gemerkt habe, wie gut es tut, diesen Raum zu haben, um zu reflektieren und auch einen bewussten und angeleiteten Raum zu haben. Da sonst ja gerade diese Themen von Beziehungen und meine Rollenwahrnehmung und so (...) Jetzt habe ich noch einen Gegenspieler, aber unsere Ansätze sind ja auch unterschiedlicher und wie viel Bock hat er, sich da dann mit rumzuschlagen oder so. Einfach für alle Führungskräfte, finde ich entscheidend und wertvoll. Ja, würde ich sofort weiterempfehlen.	59	Weiterempfehlung, weil der Reflexionsraum positiv ist.	C.A.R.E.-Coaching weiterempfohlen (1).

Anhang 4.4 Auswertung Interview 2

Kategorie	Nr.	Textstelle	Zeile	Zusammenfassung	Strukturierung
Start und Auftrag	1	Ja, dadurch, dass ich ja erst mal gar kein konkretes Anliegen hatte, und wir uns am Anfang ja auch dazu ausgetauscht hatten, da hatte ich ja auch erst das Gefühl, okay, ich brauche irgendein Thema oder irgendeinen Vorfall, den ich jetzt dann mit dir bearbeite. Und dann hast du ja auch noch gesagt, nein, das ist dafür gar nicht notwendig, das ist nicht die Voraussetzung für so ein Coaching, hatte ich irgendwie auch keine besonderen Erwartungen an das Coaching (...) Offen, halt einfach	7	kein Anliegen, keine konkreten Erwartungen, offen	Keine konkreten Erwartungen. (1)
Handlungsziele					
HZ 1: Entwicklung konkreter Beziehungskompetenzen	1	Genau, und dazu hattest du mir ja dann auch noch mal ein paar Tipps gegeben, so diese gewaltfreie Kommunikation und sowas. Das hat dann teilweise schon den Blick auch noch mal ein bisschen geändert, aber auch noch mal ein wenig Klarheit geschaffen, was auf keinen Fall für mich in Frage kommt.	84	Benennung "gewaltfreier Kommunikation" für schwierige Gesprächssituation	Gegenseitiges Verständnis über Gefühle und Bedürfnisse bspw. durch GFK (1). - vgl. I 1.2
	2	Also einfach von dem Lob her und wie aufgehoben sich die Mitarbeiter und auch verstanden fühlen von der Leitung, weil bei uns nicht dieses klassische Hierarchiedenken besteht. Also nicht, ich bin jetzt eure Vorgesetzte und ich sage euch jetzt, wie es zu laufen hat, sondern wir das immer auf Augenhöhe und gemeinsam eigentlich machen.	159	Benennt den Umgang auf Augenhöhe als bereits bestehend.	Umgang auf Augenhöhe (2). - vgl. I 1.4
	3	Und dass die Mitarbeitenden hier im Alltag bei Entscheidungen einfach mit eingebunden werden und deren Meinung ganz essenziell ist und nicht einfach über deren Köpfe hinweg.	184	Mitarbeitende werden bei Entscheidungen mit eingebunden (Kooperation)	Wichtigkeit von Kooperation (3, 4). - vgl. I 1.8
	4	Ich persönlich finde einfach, es hat einen viel größeren Mehrwert, wenn auch das Team mit in Verantwortung und in Prozesse und in alles Mögliche eingebunden wird. Und man das nicht so raushängen lässt, dass man jetzt selber Vorgesetzte ist und ja, die sich zu fügen haben, sage ich mal ganz salopp.	192	Verantwortung der Mitarbeitenden als wichtig empfunden (Kooperation)	
HZ 2: Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungsgestaltung	1	Und dann hast du ja dann nochmal gesagt, dass neue Personen, die ins Team kommen, sich den charakterlichen Gegebenheiten im Team dann eher anpassen, als dass die da quasi so Brücken schlagen. Das fand ich nochmal total spannend, das habe ich vorher auch noch gar nicht gehört und das will ich mir auf jeden Fall nochmal angucken, weil ich das einfach spannend finde.	102	Brücken schlagen und Teamzusammenhalt mit Hinweis auf "Autopoiese", die Selbsterhaltung des Systems sowie die Veränderung des Systems durch andere.	Mehrwert von Kooperation und Augenhöhe für langfristige Zufriedenheit wurde benannt (1, 2). - vgl. I 2.1

	2	Ja, mir ist das auch wichtig, dass sie das so sehen, weil wir fahren dieses Modell schon sehr, sehr lange, in der Regel. Also was ich so auch von anderen [Teams] mitbekommen habe, ist es eher hinderlich, wenn man genau dieses Hierarchische durchzieht und alles bestimmt, alles entscheidet und das ... Ich persönlich finde einfach, es hat einen viel größeren Mehrwert, wenn auch das Team mit in Verantwortung und in Prozesse und in alles Mögliche eingebunden wird. Und man das nicht so raushängen lässt, dass man jetzt selber Vorgesetzte ist und ja, die sich zufügen haben, sage ich mal ganz salopp. (...) Das ist total wichtig. Beziehungsgestaltung, finde ich, in einem Team ist das A und O. Weil nur ein gutes Team kann auch gut zusammenarbeiten.	189	Mehrwert von Kooperation und Augenhöhe für langfristige Zufriedenheit wurde benannt.	
HZ 3: Stärkung und Weiterentwicklung von Ressourcen	1	Mein Gefühl dazu ist eigentlich gut, weil wenn, klar, ich habe ja auch immer gesagt, so bevor ich eine 10 ankreuze, also da muss ja wirklich alles tippi toppi sein und ich denke eine 10 ist es nie, weil man immer nochmal an sich so ein bisschen arbeiten kann. Ich glaube, mir fällt das so schwer, da so was Konkretes zu benennen, weil da einfach gerade nichts ist und eigentlich alles ganz rund läuft und eigentlich auch alles wirklich ja, nicht klagenswert ist, daher habe ich irgendwie, genau, daher würde ich es irgendwie so ein bisschen begründen, dass das deswegen auch gar nicht erst dazu gekommen ist, sondern es war eher noch mal ein Bewusstmachen als eine konkrete Handlungsanweisung so.	119	Erkenntnis, dass es eigentlich schon gut läuft und das bestätigt wurde.	Die FK wurde durch Feedback des Teams in ihrem positiven Führungsstil bestärkt (1, 2). - vgl. I 3.1, I 1.5
	2	Nee, das hatte ich, glaube ich, auch letzte Woche gesagt, nachdem wir ja diese Teamsitzung hier hatten. Bin ich mir jetzt mittlerweile auch mehr sicher, dass hier schon eine authentische Führung stattfindet. Also einfach von dem Lob her und wie aufgehoben sich die Mitarbeiter und auch verstanden fühlen von der Leitung, weil bei uns nicht dieses klassische Hierarchiedenken besteht. (...) Die letzte Entscheidung fällt, aber ich nicht irgendwie das so im Alltag darlege oder dass dem Team spiegele, so ich habe hier die letzte Entscheidungsmacht. Das läuft bei uns einfach nicht so. Das finden halt einfach so viele sehr toll und das haben sie auch nochmal deutlich gemacht. Von daher würde ich sagen, diese authentische Führung, was mir ja auch schon, wo ich dachte, ich glaube, ich habe da noch Bedarf – wo ich jetzt sagen würde, vielleicht ist doch eigentlich alles ganz gut und vielleicht war meine Wahrnehmung, wie ich beim Team ankomme, anders, als die mir das dann ja auch gespiegelt haben.	157	Stärkung beziehungsweise Bestätigung des Teams, dass authentische Führung gelebt wird und gut ankommt. (Feedback)	

HZ 4: Förderung authentischer Führung	1	Nee, das hatte ich, glaube ich, auch letzte Woche gesagt, nachdem wir ja diese Teamsitzung hier hatten. Bin ich mir jetzt mittlerweile auch mehr sicher, dass hier schon eine authentische Führung stattfindet. Also einfach von dem Lob her und wie aufgehoben sich die Mitarbeiter und auch verstanden fühlen von der Leitung, weil bei uns nicht dieses klassische Hierarchiedenken besteht. (...) Die letzte Entscheidung fällt, aber ich nicht irgendwie das so im Alltag darlege oder dass dem Team spiegele, so ich habe hier die letzte Entscheidungsmacht. Das läuft bei uns einfach nicht so. Das finden halt einfach so viele sehr toll und das haben sie auch nochmal deutlich gemacht. Von daher würde ich sagen, diese authentische Führung, was mir ja auch schon, wo ich dachte, ich glaube, ich habe da noch Bedarf – wo ich jetzt sagen würde, vielleicht ist doch eigentlich alles ganz gut und vielleicht war meine Wahrnehmung, wie ich beim Team ankomme, anders, als die mir das dann ja auch gespiegelt haben.	157	Bestätigung des Teams, dass authentische Führung besteht - Rückmeldung wird auch von der FK so aufgenommen; führt so, wie sie führen möchte.	Die Führungskraft weiß um die Wirkung ihres Führungsstils (1). - I 4.9
	2	Und dass die Mitarbeitenden hier im Alltag bei Entscheidungen einfach mit eingebunden werden und deren Meinung ganz essenziell ist und nicht einfach über deren Köpfe hinweg.	184	Mitarbeitende werden bei den Entscheidungen mit eingebunden - coachende / begleitende Haltung	Die Führungskraft bindet ihre Mitarbeitenden in Entscheidungen ein - begleitend / coachend (2, 3). - vgl. I 4.4
	3	Ich persönlich finde einfach, es hat einen viel größeren Mehrwert, wenn auch das Team mit in Verantwortung und in Prozesse und in alles Mögliche eingebunden wird. Und man das nicht so raushängen lässt, dass man jetzt selber Vorgesetzte ist und ja, die sich zufügen haben, sage ich mal ganz salopp.	192	Verantwortung der Mitarbeitenden als wichtig empfunden.	
Weitere Erkenntnisse					
Durchführung, Wirkung etc.	1	Bei den anderen Themen war das jetzt irgendwie klar. Also ich hatte irgendwie das Gefühl, das war viel Austausch. Und du hast dir auch einfach von deiner Expertise und von deinem Wissen auch immer noch so ein bisschen reingegeben. Deswegen kann ich jetzt, also es gibt jetzt nicht, wo ich sagen würde, okay, das hat jetzt richtig was verändert. Das war jetzt nicht.	89	Durch fehlenden Auftrag wurde der Prozess / das Coaching mehr als "Austausch" und weniger als Veränderung wahrgenommen.	Fehlender Auftrag erschwert den Prozess (1, 2, teils 4).

	2	Ich überlege gerade ... Ich finde das schwierig zu beantworten, weil ich jetzt so vom Gefühl her hatten wir mehr Austausch und nochmal so ein bisschen Wissen reinbringen, aber wir hatten nicht so einen Schlüsselmoment, so ein „Aha, das probiere ich jetzt aus!“ oder „Das muss ich jetzt nochmal machen!“ Zu den unterschiedlichen, sei es jetzt irgendwie zu meiner Person selbst, wie ich arbeite oder wie ich wirke, das hatte ich jetzt ehrlich gesagt nicht.	112	Fehlende von signifikanten Erkenntnissen wurde nochmals erwähnt.	TN kannte Coaching als Intervention nicht (3).
	3	Ja, also ich fand das total toll. Wie gesagt, ich habe das ja vorher noch gar nicht irgendwie gemacht.	225	Bisher keine Coaching-Erfahrung.	
	4	Ich weiß, auf einmal hast du mir gesagt, ich soll was vorbereiten. Tatsächlich habe ich es gar nicht gemacht, weil da eine kleine Situation dazwischengekommen ist. Aber es ist nicht so schlimm, weil ich finde, du bist auf alle Sachen sehr spontan und flexibel eingegangen.	241	Teilnehmerin beschreibt fehlende Vorbereitung ihrerseits.	
Mental Health von Führungskräften	1	Das ist eigentlich nur ein bisschen diese Selbstorganisation. Aber ich habe nicht das Gefühl, dass mir dazu ein konkretes Handwerk fehlt oder wie ich das richtig angehe, sondern das ist einfach der Alltag und manchmal einfach situationsbedingt nicht möglich. Weil es halt einfach in einem offenen Setting irgendwie passiert und nicht an meinem Schreibtisch, wo ich eben was aufschreiben kann oder so.	138	Beschreibt dass zur Selbstorganisation im Alltag manchmal keine Zeit ist, weil so viel passiert.	Im Alltag geht viel durcheinander, teilweise gehen dadurch Sachen unter (1).
Setting & Methodik	1	Ich fand dich halt total sympathisch, ich hatte auch direkt das Gefühl, dass das eine ganz offene Nummer wird. Ich hab mich jetzt irgendwie zu keinem Zeitpunkt irgendwie schlecht gefühlt oder hatte irgendwie so ein bisschen Sorge, aber das kann ich jetzt nicht erzählen, weil wir sind ja uns jetzt ja auch fremd. Genau, das war gar nicht so, also du hast da schon eine super Art da irgendwie einen guten Spirit reinzubringen. (...) Genau, ich fand das auch super, wie flexibel du mit meinen privaten Angelegenheiten umgegangen bist und hier auch Mitgefühl gezeigt hast. Das finde ich gar nicht so selbstverständlich, das fand ich auch sehr toll. Zumal ich dich da wirklich teilweise kurzfristig stehen gelassen hab. Genau, das ist superärgerlich, aber ich fand es toll, wie du damit umgegangen bist.	20	Coach kommt sympathisch rüber, bringt Offenheit für den Prozess mit, auch bei privaten Themen / Planung flexibel	Positive Bewertung der Arbeitsbeziehung - mögliche Vorbildbeziehung (1) - vgl. I 2.2, HS 2.3
	2	Und das Coaching an sich, auch mit diesen Online-Terminen, ich bin da Fan von. Ich finde das voll okay, auch Online-Sachen zu machen. Ich persönlich habe dadurch keinen Nachteil. (...) Ich finde es sogar manchmal etwas praktischer	25	Onlinesetting als positiv bewertet	Onlinesetting positiv bewertet (2).

	3	Weil es würde ja jetzt nochmal mit der Wahrnehmung zutreffen. Beim ersten Treffen ist mir aufgefallen, und das hat mich kurz irritiert, dass wir quasi direkt reingeslidet sind. Und ich hätte vom Gefühl her, also ich hab ein paar Mal so gedacht, okay, soll ich mich jetzt noch irgendwie vorstellen? Also machen wir nochmal so was, ja, sag doch nochmal kurz, wo ich mich verorte, keine Ahnung, irgendwie sowas. Das hat mir tatsächlich irgendwie gefehlt. (...) vielleicht brauchst du das jetzt gar nicht für das Coaching direkt, aber so für das Zwischenmenschliche hätte ich es nochmal ganz cool gefunden. Nochmal einmal, ich stelle mich vor, du stellst dich nochmal vor und dann gehen wir rein.	58	Verbesserungsvorschlag für Beziehungsaufbau - ausführlicheren Einstieg	Anfänglicher Beziehungsaufbau als wichtig benannt (3). - vgl. HS 2.3
Empfehlung des C.A.R.E.-Coachings	1	Also ich weiß nicht, wenn jemand, sag ich mal, jetzt so wie ich jetzt erstmal gar keine Problematiken sieht oder die einfach im Team nicht hat, weiß ich nicht, ob ich es empfehlen würde. Klar, hilfreich ist es immer unterm Strich.	266	Keine direkte Empfehlung für FK ohne Auftrag.	Keine direkte Empfehlung ohne Auftrag (1). C.A.R.E.-Coaching damit nur teilweise weiterempfohlen (1, 2).
	2	Aber Personen, die wirklich ein Problem haben, würde ich es auf jeden Fall empfehle, weil, wie gesagt, meine Meinung dazu ist ja auch, dass Beziehungsgestaltung das A und O ist. Und wenn es da eine Problematik gibt, finde ich ein Coaching wirklich superwichtig sogar. (...) Aber ich finde, die Leitung sollte es auf jeden Fall tun. Genau, deswegen würde ich das auf jeden Fall empfehlen, ja. (...) Ja, also wenn eine Person sonst auch irgendwie im Alltag sonst keine Person hat, wo sie sich gegenüber öffnen kann oder mal so Sachen zu besprechen hat, dann wäre es genauso wichtig, sich jemanden Unabhängiges quasi einmal zu Rate zu holen.	268	Für FK mit einem Auftrag, aufgrund der Wichtigkeit des Themas, wird das Coaching weiterempfohlen.	Mit Auftrag eine Empfehlung, da das Thema "Beziehungen" wichtig ist (2).

Anhang 4.5 Auswertung Interview 3

Kategorie	Nr.	Textstelle	Zeile	Zusammenfassung	Strukturierung
Start und Auftrag	1	Also meine Erwartungen an das Coaching waren, naja, ich glaube, also zum einen, dass wir uns mein Führungsstil einmal angucken und darüber sprechen und dadurch, dass ich ja vorher die Sachen von Ihnen zugeschickt bekommen habe, auch das Thema Beziehungsgestaltung.	6	Erwartungen waren die Themen der "Führungsstil" und "Beziehungsgestaltung".	1. Auftrag: Klärung des Führungsstils (1, 2). - vgl. HZ 4
	2	Also ich glaube, so eine grundlegende Erwartung ist vielleicht so die Art und Weise, wie dann so ein Coaching vonstattengeht. Also die auch bei uns quasi die Zwischenmenschlichkeit, also wie reagiert man, wie führt man die Gespräche, wie geht man auf oder gehen Sie auf mich ein, da war, na ja, meine Erwartung schon, dass sie da auf mich eingehen (lacht) und auch das, was ich sage und das aufzugreifen und irgendwie mich auch ein bisschen mehr nochmal dazu befähigen, Sachen zu reflektieren und mich vielleicht auch selbst an der einen oder anderen Stelle nochmal zu hinterfragen und mein Verhalten zu hinterfragen.	22	Erwartung an den Umgang miteinander - offener Raum zur Reflexion.	2. Wichtigkeit von Beziehungsgestaltung. - vgl. HZ 2
Handlungsziele					
HZ 1: Entwicklung konkreter Beziehungskompetenzen	1	Wertequadrat (...) Das ist insofern für mich in Bezug auf Beziehungen nochmal relevant, weil ich glaube, dass ich durch mein Wertequadrat, Thema Harmonie und Konflikt und sowas, das ist ja auch ein Beziehungsthema und ich glaube dadurch, dass wir uns damit noch mal beschäftigt haben, meine Einstellung zu Konflikten sich auch noch mal ein bisschen verändert hat. Und ich irgendwie für mich noch mal so ein bisschen, mehr, also das hat es für mich ganz gut verbildlicht, zu gucken, dass ich da eine gute Balance finde. Und wenn ich eine gute Balance gefunden habe, dann ist das auch etwas, was sich positiv auf die Beziehungsgestaltung auswirkt.	79	Das Wertequadrat macht auf Tendenzen in der Konfliktlösung aufmerksam.	Wertequadrat als hilfreiches Kommunikationstool benannt (1, 5). - vgl. I 1.3
	2	Und das andere ist, ich weiß auch gar nicht, warum mir dieser Punkt jetzt so als erstes in den Kopf geschossen ist, aber das Thema Transparenz. Da haben wir auch irgendwann mal drüber gesprochen, was Transparenz bedeutet und wie wichtig Transparenz ist und dass man auch darüber ja Einfluss auf die Beziehungsgestaltung nimmt. (...) Also für mich ist dieses Thema Transparenz auch ein Thema in der Beziehungsgestaltung tatsächlich, weil ich einfach glaube, dass je transparenter ich bin, desto näher bin ich den Mitarbeitenden.	87	Wichtigkeit für Transparenz im Kontext von wird benannt.	Transparenz in der Kommunikation als Kompetenz, um Nähe herzustellen (2). - vgl. I 1.4

	3	also wo ich schon mit dem Vorsatz hingeh und sage, ich will, also die neue Struktur nicht irgendwie vorgeben, sondern ich möchte die quasi partizipativ erarbeiten, so- dass wir dann mal irgendwie so einen halben Tag oder vielleicht einen ganzen Tag, ich mich mit dem Team zusammensetze und wir zusammen irgendwie brainstormen, was ist wem wichtig. Wie kann man die Sachen alle miteinander einbinden. Genau, also in der Vergangenheit war es halt immer so, es wurde einfach vorgegeben, wie es gemacht wird und manche Sachen müssen sicherlich auch vorgegeben werden. Aber ich glaube, dass es da einen großen Spielraum auch an Möglichkeiten gibt, dass die Mitarbeitenden das einfach mitgestalten können.	181	Eigenen Vorsatz gesetzt mit dem Arbeiten auf Augenhöhe und Kooperation.	Umgang auf Augenhöhe (3). - vgl. I 1.4
	4	worauf ich einfach viel Wert lege, ist – zu- mindest ist das jetzt mein Ansatz – dass ich sage, okay, ich möchte ... Ich möchte so we- nig, wie es geht und so viel, wie notwendig ist, nur vorgeben irgendwie. (...) Also ich finde es schon immer wichtig, dass man ir- gendwie vorbereitet ist, aber dass man eben auch flexibel genug ist, um auf die Mitarbei- tenden eingehen zu können und auch deren Themen nochmal mehr Raum zu geben an so einem Tag.	194	Möchte auf Par- tizipation / Ko- operation wert- legen.	Fokus auf Parti- zipation und Kooperation (4). - vgl. I 1.4, I 1.8
	5	oder eine herausfordernde Situation - Füh- rungskräfte, also Geschäftsführung oder Ge- schäftsführerin haben eine andere Meinung als ich. Wie stehe ich vor den Mitarbeitenden zu meiner Meinung? Wie kann ich mich da verhalten? Ich glaube, dass ... Also ich bin da ein bisschen mehr drin bestärkt gerade, ich ... also zu meiner Meinung zu stehen und das auch einfach klar zu kommunizieren. Aber ich glaube auch, also ich glaube ich würde das auch nochmal einfach besprechen wollen mit den beiden Geschäftsführerinnen. Genau und dann wird es bestimmt auch trotzdem keine super einfache Situation für mich wer- den. Ich glaube mir wird es trotzdem schwer- fallen. Mir ist aber ... Meine authentische Rolle irgendwie noch mal wichtiger gewor- den.	245	Fühlt sich be- stärkt im Sinne der Authentizi- tät auch schwie- rige Gespräche anzugehen.	
HZ 2: Be- wusstsein für die Be- deutung von Bezie- hungsge- staltung	1	Ich fand vom Coaching selbst, ich weiß nicht, ob die Frage vielleicht später auch noch kommt, aber ich fand zum Beispiel für mich auch so super hilfreich, dass sie zwischen- durch immer mal so ein bisschen Theorie mit hereingebracht haben, das hat mir auch noch mal sehr geholfen.	49	Theoretischer Input wurde als sehr hilfreich empfunden.	Die Selbstbe- obachtung für die eigene Be- ziehungsgestal- tung sowie die Wichtigkeit ebendieser wurde benannt (1, 2, 3). - vgl. I 2.1, I. 2.3

	2	Also ob sich mein Führungsstil de facto verändert hat, kann ich ja jetzt leider noch nicht so genau sagen, weil bei mir geht es ja jetzt über nächste Woche erst richtig los. Aber mein Denken hat sich ein bisschen verändert. Also ich merke, dass gerade diese (...) Beziehungsaspekte für mich nochmal mehr in den Fokus gerutscht sind und auch das habe ich in dem Fragebogen geschrieben. Also was hat sich verändert: Der Fokus auf Beziehung, glaube ich. Also mir war schon vorher auch bewusst, dass es natürlich wichtig ist, also auch die Wichtigkeit von den Beziehungen zu den Mitarbeitenden, dass sich das natürlich auch enorm auswirkt auf alle.	59	Selbstbeobachtung - neuer Fokus auf Beziehung.	
	3	Wertequadrat (...) Das ist insofern für mich in Bezug auf Beziehungen nochmal relevant, weil ich glaube, dass ich durch mein Wertequadrat, Thema Harmonie und Konflikt und sowas, das ist ja auch ein Beziehungsthema und ich glaube dadurch, dass wir uns damit noch mal beschäftigt haben, meine Einstellung zu Konflikten sich auch noch mal ein bisschen verändert hat. Und ich irgendwie für mich noch mal so ein bisschen, mehr, also das hat es für mich ganz gut verbildlicht, zu gucken, dass ich da eine gute Balance finde. Und wenn ich eine gute Balance gefunden habe, dann ist das auch etwas, was sich positiv auf die Beziehungsgestaltung auswirkt.	79	Selbstbeobachtung - Wertequadrat zeigt Tendenzen auf	
HZ 3: Stärkung und Weiterentwicklung von Ressourcen	1	Aber wenn ich jetzt drauf gucke, dieses „Eisenhower-Prinzip“ zum Beispiel ist auch nochmal etwas, was ich auf jeden Fall für mich nochmal mehr mitgenommen habe und wo ich mir auch sehr geschworen habe, das in meinem Hinterkopf zu haben, wenn es darum geht, dass irgendwie gefühlt wieder tausend Sachen auf mich einprasseln, an Aufgaben, die ich da doch könnten,	161	Das Eisenhower-Prinzip kann zur besseren Organisation selbst genutzt werden (und den Führungsstil unterstützen).	Stärkung der Organisation durch das Eisenhower-Prinzip (1). - vgl. I 3.3
HZ 4: Förderung authentischer Führung	1	Also ob sich mein Führungsstil de facto verändert hat, kann ich ja jetzt leider noch nicht so genau sagen, weil bei mir geht es ja jetzt über nächste Woche erst richtig los. Aber mein Denken hat sich ein bisschen verändert. Also ich merke, dass gerade diese (...) Beziehungsaspekte für mich nochmal mehr in den Fokus gerutscht sind und auch das habe ich in dem Fragebogen geschrieben. Also was hat sich verändert: Der Fokus auf Beziehung, glaube ich. Also mir war schon vorher auch bewusst, dass es natürlich wichtig ist, also auch die Wichtigkeit von den Beziehungen zu den Mitarbeitenden, dass sich das natürlich auch enorm auswirkt auf alle.	59	Wichtigkeit von Beziehung steht für den Führungsstil mehr im Fokus.	Die Führungskraft kann besser benennen, was ihr für ihren Führungsstil wichtig ist (1, 2, 5, 6, 7, 8). - vgl. I 4.1
	2	Wertequadrat (...) Das ist insofern für mich in Bezug auf Beziehungen nochmal relevant, weil ich glaube, dass ich durch mein Wertequadrat, Thema Harmonie und Konflikt und sowas, das ist ja auch ein Beziehungsthema und ich glaube dadurch, dass wir uns damit noch mal beschäftigt haben, meine Einstellung zu Konflikten sich auch noch mal ein bisschen verändert hat. Und ich irgendwie für mich noch mal so ein bisschen, mehr, also das hat es für mich ganz gut verbildlicht, zu gucken, dass ich da eine gute Balance finde. Und wenn ich eine gute Balance gefunden	79	Wertequadrat hilft für das eigene Verständnis und bringt Abhilfe, Konflikte anders anzugehen.	Kenntnisse über das eigene Verhalten / den Führungsstil bringt Sicherheit / weniger Stress (8). - vgl. I 4.2

	habe, dann ist das auch etwas, was sich positiv auf die Beziehungsgestaltung auswirkt.			
3	Und das andere ist, ich weiß auch gar nicht, warum mir dieser Punkt jetzt so als erstes in den Kopf geschossen ist, aber das Thema Transparenz. Da haben wir auch irgendwann mal drüber gesprochen, was Transparenz bedeutet und wie wichtig Transparenz ist und dass man auch darüber ja Einfluss auf die Beziehungsgestaltung nimmt. (...) ... Also für mich ist dieses Thema Transparenz auch ein Thema in der Beziehungsgestaltung tatsächlich, weil ich einfach glaube, dass je transparenter ich bin, desto näher bin ich den Mitarbeitenden.	87	Transparenz wird als positiv bewertet und dass es Menschen näher zusammenbringt.	Die Führungskraft will ihr Handeln transparent halten, auch im Führungskraftenteam (3, 4, 8). - vgl. I 4.3, I 4.6
4	Da muss ich für mich nochmal eine gute Absprache mit den anderen beiden Führungskräften finden, wie transparent darf ich sein, wenn sie nicht so transparent sein wollen. Aber das ist auf jeden Fall ein Thema, was ich für mich auch nochmal mitgenommen habe.	91	Die Führungskraft möchte im Führungskraftenteam besprechen, wie transparent sie sein kann.	Authentizität wird als positiv wahrgenommen (1, 6, 8). - vgl. I 4.9 und I 4.10
5	Also dass ich [C3] in meiner Rolle als Führungskraft, ja auch immer ein Stück weit [C3] trotzdem noch bleibe und das darf ich ja auch, auch wenn meine Rolle quasi ein bisschen verschoben ist, sag ich mal. Da gibt es ja dieses Bild, dass diese Rolle nicht so quasi passt, genau da drauf passt, sondern ein bisschen verschoben ist. Aber dass ich ja trotzdem ich bin und ich auch sein kann in dieser Rolle und dass ... mich das vielleicht ja auch authentisch macht an vielen Stellen. Ja und dass aber auch das Thema Verlässlichkeit und Echtheit, also auch dieses ganze Thema „Kongruenz“ da eine wichtige Rolle spielt.	122	Die Führungskraft benennt, inwiefern sie authentisch in ihrer Rolle sein kann und möchte, weil das gut zu ihr passt und Verlässlichkeit, Echtheit und Kongruenz zur Folge hat.	Die FK möchte ihren Werten entsprechend kongruente Entscheidungen treffen (8). - vgl. I 4.8
6	also wo ich schon mit dem Vorsatz hingehe und sage, ich will, also die neue Struktur nicht irgendwie vorgeben, sondern ich möchte die quasi partizipativ erarbeiten, so dass wir dann mal irgendwie so einen halben Tag oder vielleicht einen ganzen Tag, ich mich mit dem Team zusammensetze und wir zusammen irgendwie brainstormen, was ist wem wichtig. Wie kann man die Sachen alle miteinander einbinden. Genau, also in der Vergangenheit war es halt immer so, es wurde einfach vorgegeben, wie es gemacht wird und manche Sachen müssen sicherlich auch vorgegeben werden. Aber ich glaube, dass es da einen großen Spielraum auch an Möglichkeiten gibt, dass die Mitarbeitenden das einfach mitgestalten können.	181	Eigenen Vorsatz gesetzt mit dem Arbeiten auf Augenhöhe und Kooperation.	

	7	worauf ich einfach viel Wert lege, ist – zumindest ist das jetzt mein Ansatz – dass ich sage, okay, ich möchte ... Ich möchte so wenig, wie es geht und so viel, wie notwendig ist, nur vorgeben irgendwie. (...) Also ich finde es schon immer wichtig, dass man irgendwie vorbereitet ist, aber dass man eben auch flexibel genug ist, um auf die Mitarbeitenden eingehen zu können und auch deren Themen nochmal mehr Raum zu geben an so einem Tag.	194	Möchte auf Partizipation Wert legen.	
	8	oder eine herausfordernde Situation - Führungskräfte, also Geschäftsführung oder Geschäftsführerin haben eine andere Meinung als ich. Wie stehe ich vor den Mitarbeitenden zu meiner Meinung? Wie kann ich mich da verhalten? Ich glaube, dass ... Also ich bin da ein bisschen mehr drin bestärkt gerade, ich ... also zu meiner Meinung zu stehen und das auch einfach klar zu kommunizieren. Aber ich glaube auch, also ich glaube ich würde das auch nochmal einfach besprechen wollen mit den beiden Geschäftsführerinnen. Genau und dann wird es bestimmt auch trotzdem keine super einfache Situation für mich werden. Ich glaube mir wird es trotzdem schwerfallen. Mir ist aber ... Meine authentische Rolle irgendwie noch mal wichtiger geworden.	245	Authentizität ist wichtig geworden, auch bei Themen gegenüber der Geschäftsführung.	
Weitere Erkenntnisse					
Durchführung, Wirkung etc.	1	Ich fand vom Coaching selbst, ich weiß nicht, ob die Frage vielleicht später auch noch kommt, aber ich fand zum Beispiel für mich auch so super hilfreich, dass sie zwischen-durch immer mal so ein bisschen Theorie mit hereingebracht haben, das hat mir auch noch mal sehr geholfen.	49	Theoretischer Input wurde als sehr hilfreich empfunden.	Theoretischer Input wird als sehr hilfreich beschrieben (1, 2). - vgl. HS 2.2
	2	Von der Art und Weise, mir hat gut gefallen, dass es eine Mischung war, aus, ich sage jetzt mal zuhören und reflektieren und aber auch noch zusätzlichem Input von fachlichen Themen. Das hat mir persönlich sehr gut gefallen.	269	Zusätzlicher Input hat gefallen.	TN hatte keine Coaching Erfahrung (4).
	3	Und ich sag mal, dass es manchmal ein bisschen für mich durcheinander war, dessen bin ich im Klaren, dass das eben auch an mir und meiner Situation liegt und dass ich mich manchmal nicht so gut konzentrieren kann oder nicht so bei der Sache bin oder auch tatsächlich mich nicht gut vorbereitet habe, zum Beispiel. Ich hätte mir heute auch mehr gewünscht, dass ich mich vielleicht noch mal eine halbe Stunde vorher hingesetzt hätte, mir noch in Ruhe den Fragebogen angeguckt hätte und, genau, ich glaube, dadurch bin ich da ein bisschen chaotischer. Ich finde, dass Sie da sehr gnädig mit mir sind (lacht). Aber das liegt auch nicht an Ihnen, sondern das liegt daran, dass ich halt einfach aus meiner Lebenssituation gerade so chaotisch raus, die so ist, wie sie ist.	287	Teilnehmerin benennt, dass sie selbst nicht gut vorbereitet war.	Andere Formate haben weniger Fokus auf die Führungskraft an sich (5).
	4	Also Coaching habe ich noch nie gemacht. Ich habe halt Supervisionserfahrung. Geht ja so ein bisschen in die Richtung und trotzdem war es noch mal ein bisschen anders.	327	Bisher keine Coaching-Erfahrung dieser Art.	

	5	Aber auch da ging, es ging es ja nicht jedes Mal um mich (lacht), da habe ich nicht so einen aktiven Part gespielt. Also ab und zu schon, aber genau. Und so jetzt habe ich es schon so empfunden, dass es halt gezielt nur um mich ging. Und das war deswegen allein schon nochmal ein bisschen was anderes für mich.	335	Beschreibt andere Formate / Interventionen als allgemeiner, bei denen es nicht um sie als Führungskraft geht.	
Mental Health von Führungskräften	1	Aber wenn ich jetzt drauf gucke, dieses „Eisenhower-Prinzip“ zum Beispiel ist auch nochmal etwas, was ich auf jeden Fall für mich nochmal mehr mitgenommen habe und wo ich mir auch sehr geschworen habe, das in meinem Hinterkopf zu haben, wenn es darum geht, dass irgendwie gefühlt wieder tausend Sachen auf mich einprasseln, an Aufgaben, die ich da doch könnten,	161	Ohne Übersicht prasseln so viele Dinge auf Führungskräfte ein - zeigt wie wichtig Ordnung ist.	Viele Dinge gleichzeitig erledigen zu müssen kann überfordern (1).
	2	Ich glaube, das geht halt einfach im beruflichen Alltag sonst sehr unter. Von daher ist es, glaube ich, gut, diesen besonderen Rahmen zu haben. Und ich habe das jetzt auch sehr geschätzt, dass man da einfach die Möglichkeit hatte, sich selber einmal in den Fokus zu stellen und darüber zu sprechen.	397	Im Berufsalltag ist selten Raum und Zeit, damit sich Führungskräfte reflektieren können, obwohl es guttut.	Es gibt kaum genügend Zeit und (Reflexions-) Raum für Führungskräfte im Arbeitsalltag (2, 3).
	3	Aber auch da ging, es ging es ja nicht jedes Mal um mich (lacht), da habe ich nicht so einen aktiven Part gespielt. Also ab und zu schon, aber genau. Und so jetzt habe ich es schon so empfunden, dass es halt gezielt nur um mich ging. Und das war deswegen allein schon nochmal ein bisschen was anderes für mich.	335	Beschreibt andere Formate / Interventionen als allgemeiner, bei denen es nicht um sie als Führungskraft geht.	
Setting & Methodik	1	Da war ich mir am Anfang nicht so sicher, wie das klappt und so, aber da finde ich jetzt hinten raus, dass es sehr gut geklappt hat, und bin ihnen da sehr dankbar für ihre Flexibilität und Offenheit, dass wir das einfach ausprobiert haben.	17	Dankbar für den Umgang (Flexibilität / Setting) und zufrieden damit.	Positive Bewertung der Arbeitsbeziehung - mögliche Vorbildbeziehung (1, 2, 3, 4). - vgl. I 2.2, HS 2.3
	2	Also auf die Frage, wie es mir damit ging, die kann ich gut beantworten, weil ich das wirklich sehr angenehm fand. Also ich fand das unkompliziert und ja, einfach angenehmen. Ich weiß gar nicht, wie ich das anders beschreiben soll. Also eine entspannte Atmosphäre, das ist mir sehr leichtgefallen, mit Ihnen auch so in Kontakt zu kommen.	45	Setting und Umgang wird als angenehm beschrieben.	Onlinesetting auch positiv bewertet (2, 5).
	3	Von der Art und Weise, mir hat gut gefallen, dass es eine Mischung war, aus, ich sage jetzt mal zuhören und reflektieren und aber auch noch zusätzlichem Input von fachlichen Themen. Das hat mir persönlich sehr gut gefallen.	269	Art des Coaches als positiv bewertet, auch den Raum für Reflexion sowie den Input.	
	4	Ja, also ich finde, dass Sie ein sehr, also Sie sind oder haben auf mich gewirkt, sehr offen, sehr unkompliziert, sehr, wie soll ich das denn sagen ... offen trifft es ja vielleicht einfach schon. Und hatte immer das Gefühl, dass Sie sich auch gut auf mich und meine Gedanken (lacht), so verrückt, also durcheinander, sie auch manchmal waren, dass die sich da irgendwie gut drauf eingelassen haben. Und das hat halt zur Folge, dass ich mich sehr ernst genommen gefühlt habe.	308	Beschreibt die Beziehung als offen und positiv, fühlte sich ernstgenommen.	

	5	vom Organisatorischen, finde ich, ist das noch mal etwas, was halt sehr unkompliziert aber ist. (...) Dass man sich eben auch einfach online treffen konnte und dass es einfach unkompliziert war, genau.	367	Onlinesetting als unkompliziert empfunden.	
Empfehlung des C.A.R.E.-Coachings	1	Ja, also ich würde das auf jeden Fall empfehlen, weil ich halt einfach glaube, zum einen, dass die Reflexion vom eigenen Führungsstil immer sinnvoll ist. Und ich glaube auch, in Bezug auf diese ... also der Fokus „Beziehung“, hat das Projekt, glaube ich, einfach einen wichtigen Fokus. Und deswegen, also wegen dieser zwei Punkte und weil ich auch einfach finde, dass man das mit gut mit Ihnen machen kann, weil das eben gut funktioniert hat. Für mich jetzt würde ich das auf jeden Fall weiterempfehlen. Vor allen Dingen glaube ich, also ich wollte gerade sagen, vor allen Dingen jungen, jüngeren Führungskräften, wobei das eigentlich Quatsch ist, weil ich glaube, dass gerade berufserfahrene Führungskräfte das wahrscheinlich noch mal nötiger hätten (lacht), manchmal. (lacht) (...) Naja, ich glaube einfach, dass man mit den Jahren immer weniger sein eigenes Führungsverhalten reflektiert und dann irgendwann festgefahren ist in irgendwelchen Abläufen, in irgendwelchen Verhaltensweisen, die aber vielleicht eigentlich gar nicht mehr so ... ja beziehungsfördernd sind, sondern eher destruktiv.	344	Würde das Coaching weiterempfehlen, gerade wegen des Bezugs auf das Thema Beziehungen und denkt, dass vor allem alte / bereits erfahrene Führungskräfte davon profitieren könnten, da diese festgefahrener in ihrem Führungsverhalten sind,	C.A.R.E.-Coaching weiterempfohlen (1, 2).
	2	diese Mischung aus Reflexion und Input, das hab ich ja schon gesagt, dass es für mich einfach auch sehr gut war. Und das ist, glaube ich auch etwas, was ich deswegen auch weiterempfehlen würde.	373	Ein Grund für das Weiterempfehlen ist zudem die Mischung aus Reflexion und Input.	

Anhang 4.6 Auswertung Interview 4

Kategorie	Nr.	Textstelle	Zeile	Zusammenfassung	Strukturierung
Start und Auftrag	1	Ja, also ich bin erstmal mit so Erwartungen in dem Sinne reingegangen, auch ja für mich wieder ein gutes oder ein anderes Standing zu bekommen.	6	Die Erwartung ist, ein besseres Standing (in der Führungsrolle) zu bekommen.	1. Auftrag: Ein besseres Standing zu bekommen (1). - vgl. HZ 1, HZ 4
	2	Und darauf habe ich einfach mal die Basis aufgenommen und gesagt, so und alles Weitere, ich lasse mich da jetzt einfach mal drauf ein, ohne jetzt auch direkt zu sagen, am Ende des Coachings möchte ich es aber dann das geschafft haben oder möchte ich dies und das erreicht wissen, sondern einfach mal auch offen in so einen Prozess einzugehen, weil ich glaube, das ist auch manchmal schon eine Herausforderung, dass man auch vielleicht ein bisschen ergebnisoffener durchs Coaching auch gehen kann.	20	Dennoch ergebnisoffen und prozesszugewand.	2. Auftrag: Reflexion über Beziehungsgestaltung (3). - vgl. HZ 1, HZ 2
	3	und ich hatte einfach so, dass ich auch nochmal mehr für mich den Wert von Beziehungen reflektieren kann. Also weil ja CARE-Coaching ist ja jetzt so der Überbegriff und dass man einfach auch nochmal guckt, ja, wie geht man einfach mit Beziehung um, (...). Und was bedeuten Beziehungen eigentlich für mich und was kann ich da tun, um sie auszugestalten?	27	Ferner die Reflexion, wie man mit Beziehungen umgeht.	Ansonsten ergebnisoffen (2).
Handlungsziele					
HZ 1: Entwicklung konkreter Beziehungskompetenzen	1	Und das Coaching hat mir jetzt aber einfach so gezeigt, wie ich mit diesen Herausforderungen halt anders umgehen kann. Oder auch erst mal dieses, was ich gerade schon gesagt habe, hinterfragen. Ist es jetzt gerade wirklich eine Herausforderung, oder nehme ich das jetzt als solche wahr, muss man sich von Dingen, Äußerungen, ja auch Hinterfragen von anderen angegriffen fühlen als Führungskraft, (...) Also dieses, das fand ich, haben wir noch mal ganz schön so drangearbeitet, diesen Perspektivwechsel. (...) Also, dass man dieses Wissen, so dieses, ja komm, jeder hat seine eigene Perspektive und auch immer nochmal sein eigenes Päckchen, ob beruflich oder privat, schwingt ja auch immer viel mit in den ganzen Bereichen, dass man einfach da immer nochmal diese Bereitschaft auch hat, die Perspektive des anderen nochmal anders auch wahrzunehmen.	67	Perspektivwechsel als Methode, sich auf das Gegenüber besser einlassen zu können - etwas Tempo aus der Dynamik zu nehmen.	Die FK benennt den Perspektivwechsel als gewichtige Fähigkeit, um Situationen besser zu verstehen / zu deeskalieren. (1). - vgl. I 1.2, I 1.3
	2	Und was ich irgendwie noch mal ganz schön fand, dieses Thema auch noch mal so „aktives Zuhören“. Das hat sich bei mir tatsächlich noch mal komplett jetzt in den letzten, oder seitdem wir das Coaching so machen, das sind ja schon fast anderthalb Monate oder zwei Monate die ganze Zeit so sehr geändert (...) aber auch zu sagen, ich bin jetzt aktiv hier und nehme uns jetzt auch die Zeit. Und in der Zeit möchte ich auch irgendwie nichts anderes machen. Genau. Und dieses dann aber auch mal zwischen den Zeilen lesen, wieder lernen, so.	86	"Aktives Zuhören" hat viel in den Beziehungsdynamiken geändert.	Die FK kann individuelle Kommunikationsstrategien benennen, bspw. "aktives Zuhören" oder "Perspektivwechsel" (1, 2, 4). - vgl. I 1.3, I 1.6, I 1.8

	3	sie ist auf einmal uns gegenüber so oder so oder die ist da nochmal anders transparent und erklärt nochmal anders oder nimmt auch das nochmal an, was wir sagen und reflektiert auch das, was wir sagen nochmal, aber erklärt uns auch nochmal anders, oder nimmt sich nochmal mehr Zeit, als ich sowieso schon getan habe, Dinge zu erklären, aber vielleicht auch eher so auf deren Basis die Dinge zu klären, vielleicht habe ich das vorher nicht so ganz gut gemacht. (...) Aber ich glaube dadurch, dass die Mitarbeitenden auch lange Zeit das halt gar nicht gewohnt waren, auch dieses Mal nachfragen oder dieses Erklären, irgendwie Transparenz, dieses Dasein. Glaube ich, ist es jetzt auch wieder ein Prozess, dass man das halt nochmal vertieft, halt wirklich angeht, bis es halt sich auch in System oder in den Strukturen widerspiegelt.	118	Mehr Zeit für Transparenz und Erklärungen des Handelns, um für Sicherheit im Team zu sorgen.	Transparenz in der Kommunikation als Kompetenz (3, 4). vgl. I 1.2, I 4.3
	4	Gefühl habe, so über Kommunikation, Feedback, aber auch Transparenz liefern. Also je transparenter ich auch meine oder je, wenn ich mal mehr transparent, vielleicht auch klar und deutlich ich vielleicht auch meine Aussagen tätige oder auch meine E-Mails verfasse, desto besser ist dann die Kommunikation vielleicht auch. (...) Also vielleicht, weil es früher so war, dass sie halt wenig bis gar nicht, also es ist ja die Rückmeldung aus den Teams, ja, da hat sich ja nie jemand für interessiert und auf einmal kommt ihr, also wir sind jetzt ja auch alle neu, oder du kommst du, ich bin ja jetzt noch so die älteste Neue sozusagen, die dann einfach ganz viel fragt und ganz viel wissen will und vielleicht mein Interesse, weil ich neu bin, dann aber ja auch so verstanden wird, so was ist das denn?	209	Bewusste Kommunikation beziehungsweise aufbrechen von früheren Kommunikationsmustern in der Firma und u.a. Umgang mit Feedback, Arbeit auf Augenhöhe.	Die FK übernimmt und überträgt Verantwortung (5). - vgl. I 1.9
	5	Es wird so nicht funktionieren. Aber das ist dein Projekt. Und wenn du mir sagst, dass du dafür so einsteht, dann gehe ich das mit. Dann machen wir das jetzt. Obwohl ich weiß, es wird nicht funktionierend so. Aber es ist ja ... Du musst es erkennen, du bist die junge Fachkraft, du bist im Planungsprozess. Ich kann dich nur unterstützen, dir Orientierung geben, dir sagen, wie ein Rahmen funktionieren kann und wenn du als Verantwortlicher dann damit gehen willst, dann gehe ich auch damit.	420	Übertragung von Verantwortung - auch wenn es der Haltung der Führungskraft an sich widerspricht (coachingende Haltung).	
HZ 2: Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungsgestaltung	1	Und da glaube ich schon, dass das auch Potenzial hat. Klar, jetzt in der kurzen Zeit kann man natürlich immer nur erste Erfahrungswerte, sage ich jetzt mal, sammeln. Aber ich glaube dadurch, dass die Mitarbeitenden auch lange Zeit das halt gar nicht gewohnt waren, auch dieses Mal nachfragen oder dieses Erklären, irgendwie Transparenz, dieses Dasein. Glaube ich, ist es jetzt auch wieder ein Prozess, dass man das halt nochmal vertieft, halt wirklich angeht, bis es halt sich auch in System oder in den Strukturen widerspiegelt. Ja, dass es man auch wirklich spürbar und jetzt nicht so sagt: „Hey, voll der Erfolg“, sondern dass es irgendwann halt einfach dazugehört zu unserer Organisationsstruktur oder unseren Kommunikationsstrukturen und man da gar nicht, dass er so drüber nachdenkt.	135	Aufmerksamkeit darauf, wie wichtig es für die Kultur ist, da zu sein / in Beziehungen zu investieren.	Investieren in die Beziehungen wird als wichtig empfunden und benannt (1). - vgl. I 2.1

HZ 3: Stärkung und Weiterentwicklung von Ressourcen	1	Und das Coaching hat mir jetzt aber einfach so gezeigt, wie ich mit diesen Herausforderungen halt anders umgehen kann. Oder auch erst mal dieses, was ich gerade schon gesagt habe, hinterfragen. Ist es jetzt gerade wirklich eine Herausforderung, oder nehme ich das jetzt als solche wahr, muss man sich von Dingen, Äußerungen, ja auch Hinterfragen von anderen angegriffen fühlen als Führungskraft, (...) Also dieses, das fand ich, haben wir noch mal ganz schön so drangearbeitet, diesen Perspektivwechsel. (...) Also, dass man dieses Wissen, so dieses, ja komm, jeder hat seine eigene Perspektive und auch immer nochmal sein eigenes Päckchen, ob beruflich oder privat, schwingt ja auch immer viel mit in den ganzen Bereichen, dass man einfach da immer nochmal diese Bereitschaft auch hat, die Perspektive des anderen nochmal anders auch wahrzunehmen.	67	Durch das Coaching mehr Selbstbeobachtung und Hinterfragen, wie eine Person was meint beziehungsweise ihren Standpunkt zu verstehen (Perspektivwechsel).	Die FK benennt als Herausforderung / Weiterentwicklung, dass sie sich mehr in Selbstbeobachtung und im Perspektivwechsel üben möchte (1, 2). - vgl. I 3.2, I 3.3
	2	Aber man war dann da so drin, dass man dann aus dem Denken auch selber gar nicht mehr rauskam und dann schon immer so, ja, was wird jetzt wieder passieren? Wie werden sie jetzt wieder sich abwehrend verhalten? Dass man sich jetzt immer wieder aktiver vor Augen führt, dass es nicht absichtlich ist, dass jemand das nicht so verhält, sondern weil sie es selber auch nicht anders können, nicht anders gewohnt sind und dass man aber für sich selbst als Führungskraft auch nicht wieder in diesen destruktiven Fall so reinkommt. Ich glaube, da wird das auch schneller, dass ich jetzt wieder an die Inhalte des Coachings, dann auch bei mir präsenter habe, dass sich da auch nicht wieder so schnell da reinrutsche.	191	Selbstbeobachtung für die Abwendung von destruktiven Verhaltensweisen.	
HZ 4: Förderung authentischer Führung	1	sie ist auf einmal uns gegenüber so oder so oder die ist da nochmal anders transparent und erklärt nochmal anders oder nimmt auch das nochmal an, was wir sagen und reflektiert auch das, was wir sagen nochmal, aber erklärt uns auch nochmal anders, oder nimmt sich nochmal mehr Zeit, als ich sowieso schon getan habe, Dinge zu erklären, aber vielleicht auch eher so auf deren Basis die Dinge zu klären, vielleicht habe ich das vorher nicht so ganz gut gemacht. (...) Aber ich glaube dadurch, dass die Mitarbeitenden auch lange Zeit das halt gar nicht gewohnt waren, auch dieses Mal nachfragen oder dieses Erklären, irgendwie Transparenz, dieses Dasein. Glaube ich, ist es jetzt auch wieder ein Prozess, dass man das halt nochmal vertieft, halt wirklich angeht, bis es halt sich auch in System oder in den Strukturen widerspiegelt.	118	Mehr Transparenz und Offenheit im Umgang mit dem Team, um letztlich so für Sicherheit zu sorgen.	Vorteile von Transparenz und Nähe / Nahbarkeit in der Führung werden erkannt (1, 2, 3). - vgl. I 4.3

2	man merkt ja, dass sie das vielleicht in den letzten Jahren nicht so hatten, dieses ganze Thema Offenheit oder Da-Sein und Nachfragen, dass man informiert werden will über Abläufe, die sich in den Einrichtungen irgendwie ergeben. Und ich glaube, wenn wir da jetzt gemeinsam auch auf Teamleitungsebene mehr so in die Richtung uns in allen Teams bewegen, nicht jetzt nicht nur in meinen, dass es sich dann auch in der ganzen Organisationsstruktur, zumindest jetzt auf unserer Abteilungsebene, irgendwie widerspiegeln wird. Davon bin ich schon überzeugt, dass man da schon auch viel bewegen kann bei den Mitarbeitenden.	145	Ziel ist die Absprache (auch im Führungsteam) hin zu einer Leitungskultur mit mehr Nähe und Zugewandtheit.	Die Führungskraft weiß um den coachenden Anteil ihrer Rolle (4, 5). - vgl. I 4.4
3	Also da würde ich auch nicht sagen, das ist aus Unsicherheit dann von den neuen Mitarbeitenden oder von den jungen Kräften, sondern weil die einfach sagen, ja, ich weiß ja, dass ihr das oder euch das ja auch wichtig ist, dass ihr informiert seid, weil ihr uns das so beigebracht habt, als wir im Praktikum bei euch waren. Wir sehen ja, was Informationsfluss dann auch bedeutet und dass ihr uns schon so zeigt, warum das auch wichtig ist und dass man das dann auch versteht.	158	Transparenz wird von den jungen Mitarbeitenden im Team gut angenommen.	Die Führungskraft kann Fehler – auch vor ihrem Team – eingestehen und daraus sinnvolle Konsequenzen ziehen (7). - vgl. I 4.5
4	Also ich habe so ein bisschen, was auch als Herausforderung nochmal sein kann, was, glaube ich, auch einfach bleiben wird, aber was sich vielleicht auch aus verschiedenen Personen halt ergibt und bei dem einen besser als bei dem anderen, so dieses Thema „Hilfe zur Selbsthilfe“ irgendwie. Dass ich, ja, ich kann ja nur das Beste dazu tun, dass die Mitarbeitenden, dass ich die irgendwie mitnehme.	388	Beschreibt als Ziel und Herausforderung die Haltung der "Hilfe zur Selbsthilfe" (coachende Haltung)	Die Führungskraft kann benennen, welche Wirkung sie durch ihren Führungsstil auf die Mitarbeitenden hat, und möchte stimmig handeln (1, 6, 7, 8). - vgl. I 4.9, I 4.10
5	Es wird so nicht funktionieren. Aber das ist dein Projekt. Und wenn du mir sagst, dass du dafür so einsteht, dann gehe ich das mit. Dann machen wir das jetzt. Obwohl ich weiß, es wird nicht funktionierend so. Aber es ist ja ... Du musst es erkennen, du bist die junge Fachkraft, du bist im Planungsprozess. Ich kann dich nur unterstützen, dir Orientierung geben, dir sagen, wie ein Rahmen funktionieren kann und wenn du als Verantwortlicher dann damit gehen willst, dann gehe ich auch damit.	420	Übertragung von Verantwortung, auch wenn es der Haltung der Führungskraft an sich widerspricht (coachende Haltung).	
6	Ich möchte jetzt auch nicht unbedingt zwangsläufig da als Freundin oder so gesehen werden, sondern einfach nur als jemand, auf dem man sich verlassen kann, der klar kommuniziert, der auch mal Entscheidungen trifft, wenn sie getroffen werden müssen, der aber auch einsteht, wenn klar ist, das ist vielleicht auch mal eine Fehlentscheidung.	458	Übernahme von Verantwortung für die Mitarbeitenden - signalisieren von Sicherheit.	

	7	wenn klar ist, das ist vielleicht auch mal eine Fehlentscheidung. Ich habe auch schon mal in den letzten Jahren gesagt, so, ja, das ist mir durchgegangen, es tut mir leid. Ich bin auch nur ein Mensch. Ja ich bin vielleicht eure Führungskraft, aber auch das. Ich kann auch nicht mehr tun, als ich kann und ja, auch ich mache Dinge nicht immer richtig. Also das hat ja auch wieder was mit authentisch zu sein, zu tun, also dass man einfach irgendwie so eine Führungskraft ist, auf die man bauen kann, aber dafür müssen die natürlich auch Momente haben, den ich ... ihnen so das liefere. (...) Das ist dann eher ja auch eigenes Anspruchshalten, was man dann vielleicht aber auch als Führungskraft hat. Dass man da dann aber bei sich auch trotz allem bleiben muss, um zu gucken, was kann ich jetzt gerade auch für mich tun in der Situation? Was kann mir gerade helfen? Und da glaube ich, ist halt Perspektivwechsel, dieses wieder so Mindset, Denk- und Verhaltensweisen zu betrachten, genau.	461	Fehler als Führungskraft eingestehen können - mit entsprechender Selbstreflexion beziehungsweise einem offenen Umgang damit.	
	8	Glaube ich aber diesen ganzen großen Faktor, den wir auch immer wieder besprochen haben, so dieses Vertrauensaufbau. Weil wenn die Mitarbeitenden mir vertrauen und auch sehen, dass, ja, im besten Falle ich ihn vertraue, aber ich mir selber auch vertrauen und in meinen Entscheidungen auch klar bin und dann nicht ständig sage, heute sage ich, ach ja, machen wir so und dann morgen, ach, ja, nee, machen wir jetzt doch so. Also heißt ja auch, ich vertraue auch mir als Führungskraft das zu, dass ich dafür einstehen kann oder dass ich da auch ein Standing habe.	481	Wichtigkeit von Vertrauen und damit psychologischer Sicherheit.	
	9	Ich glaube, der eine oder andere als Führungskraft will auch genau bewusst so wahrgenommen werden. So als die Führungskraft, die über den anderen vielleicht steht. Aber ob das der richtige Weg ist in der heutigen Zeit, in diesen dynamischen Zeiten, in diesem ja auch multi-herausfordernden, immer sich, glaube ich, so stetig wechselnden Herausforderungen, die in dem wir uns einfach allen bewegen, in diese Welten, in den Zeiten, ob das der richtige Weg noch ist?	648	Hinterfragt festgefahrene Beziehungsmuster in dynamischen Zeiten - auch für Führungskräfte.	
Weitere Erkenntnisse					
Durchführung, Wirkung etc.	1	... ich hatte jetzt so ein 1:1-Coaching noch nicht, aber man hat ja vielleicht schon mal so Team-Coachings oder Supervisionen gehabt, wo ja viel auch so ja und das ist dann die Lösung und die müssen Sie gehen und vielleicht hatte ich dann trotzdem, obwohl ich nicht so Erwartungen hatte, aber im Hinterkopf so dieses so, ja wieso muss ich denn jetzt so viel liefern? Er ist doch der Coach, er soll mir doch sagen, wie es geht irgendwie, ne!?	520	Bisher keine 1-zu-1-Coachingerfahrung.	Erste 1-zu-1-Coachingerfahrung (1).

Mental Health von Führungskräften	1	vom Grundsatz her weiß man das als Führungskraft ja vielleicht auch alles, aber ich glaube, durch die Schnelllebigkeit, in der wir auch auf Koordinationsebene unterwegs sind, dann noch gepaart mit kompletten Personal-mangel die letzten anderthalb Jahre, geht einem auch einfach super vieles verloren von dem, was man eigentlich weiß und was man gerne anwenden würde.	350	Schnelllebigkeit in der Führung lässt die Menschen nicht all das anwenden, was sie gerne anwenden würden.	Schnelllebigkeit und Komplexität in der Führung als Herausforderung benannt (1, 2).
	2	Ich glaube, der eine oder andere als Führungskraft will auch genau bewusst so wahrgenommen werden. So als die Führungskraft, die über den anderen vielleicht steht. Aber ob das der richtige Weg ist in der heutigen Zeit, in diesen dynamischen Zeiten, in diesem ja auch multi-herausfordernden, immer sich, glaube ich, so stetig wechselnden Herausforderungen, die in dem wir uns einfach allen bewegen, in diese Welten, in den Zeiten, ob das der richtige Weg noch ist?	648		
Setting & Methodik	1	Ja, also ich habe mich auf jeden Fall wohlgefühlt in der Coaching-Situation. (...) Aber ich fand das dann total gut, dass wir das, dass es nicht so war. Also sondern das wirklich auch durch dieses ... das habe ich mir noch mal diese Retro-Perspektiven-Fragen von Ihnen, fand ich wirklich, also das war für mich eine ganz gute Methode im Coaching. (...) Kommunikation auf Augenhöhe oder auch sehr wertschätzend.	507	Zufrieden mit dem Coaching sowie den Methoden.	Positive Bewertung der Arbeitsbeziehung sowie des Coachings - mögliche Vorbildbeziehung (1, 2, 3). - vgl. I 2.2, HS 2.3
	2	Und genau, also das hat mir jetzt persönlich wirklich auch gut geholfen und wirklich auch bei mir selber, dieses „Hilfe zur Selbsthilfe“, dass Sie jetzt nicht mir halt die Lösung XYZ auf dem Silbertablett serviert haben, so ja bit-teschön. Und dass ich dadurch aber auch das Gefühl hatte, dass Sie so total individuell, also dass ich jetzt nicht so das Gefühl bekommen habe, Sie haben eigentlich für sich schon so irgendwie die Lösung oder die Methoden, die Sie jetzt jedem im Coaching dann geben würden, sondern wirklich dann dadurch auch so individuell zu gucken, was braucht jetzt Frau [Name] gerade, (...)	540	Offener Umgang im Sinne der "Hilfe zur Selbsthilfe" als hilfreich empfunden.	Onlinesetting als positiv bewertet (4).
	3	Ja, also „unterstützend“ fällt mir jetzt grad sofort ein. Ich hatte es als sehr unterstützendes Beziehungs-Setting empfunden. Das ist das erste Wort, bei dem ich jetzt so an sie denke. So ein Unterstützer, so ein Wegweiser, so ein Lotse aus so einer Situation irgendwie rauszukommen.	610	Beschreibung der Coaching-Beziehung als unterstützend.	

	4	Aber auch da tatsächlich - ich glaube auch tatsächlich, also da nochmal ganz kurz dazu, mich hat es jetzt auch nicht gestört, dass es nur im digitalen Setting stattgefunden hat. Also wir hatten ja erst gesagt, wir gucken mal, ob es vielleicht auch mal persönliches Coaching sein muss. Ich hatte aber so gar nicht so das starke Gefühl, oh, es ist jetzt digital. Also ja, klar, ich weiß, dass das digital ist, aber ich hatte trotzdem so dieses Nahbare. Ich habe halt keinen Vergleichswert, wie es gewesen wäre, wenn wir uns jetzt die vier, fünf Mal jetzt persönlich getroffen hätten. Aber auch das, Sie haben auf jeden Fall sich nicht als, es war nahbar, also die Verständigung und so dieses Miteinander, man hat trotzdem das Gefühl, ja, nah aneinander zu, also mein Gefühl. Nicht als störend oder so was empfunden. (...) Ich fand für mich oder jetzt für unsere Situation hat es gut gepasst und würde das jetzt auch erstmal bei Ihnen sowieso, aber auch wenn jetzt andere Settings, würde ich auch sagen, ja könnte ich mich auch erstmal drauf einlassen, weil ich jetzt eine gute Erfahrung damit gemacht habe.	616	Das Onlinesetting wurde als nicht störend und nahbar (genug) empfunden.	
Empfehlung des C.A.R.E.-Coachings	1	Ja, also ja, ich würde das empfehlen. Ich hatte tatsächlich meine Antwort hier, habe ich es eher auf Sie bezogen. (...) dass ich das Coaching gemacht habe und dass ich einfach so gemerkt habe, dass es nochmal eine andere Basis des Zusammenarbeitens schafft - diese Beziehungsfrage. Weil wir einfach so viel in Beziehung sind, wo wir glaube ich manchmal auch vergessen, dass wir in Beziehung sind. Weil das dann vielleicht immer noch so diese veralteten Strukturen, glaube ich, auch manchmal sind, so dieses: So, ja, aber ich bin doch jetzt die Führungskraft und das sind doch meine Mitarbeitenden und ja, aber auch das ist ja eine Beziehung. Und es ist ja schon trotzdem etwas, wie ich dann mit meinen Mitarbeitern umgehe und gebe ich ihnen dieses Gefühl der unnahbaren Führungskraft. Und ich glaube, dass viele daran guttun würden, das für sich einfach zu hinterfragen.	635	CARE-Coaching wird empfohlen, weil der Beziehungsfokus sonst schnell übersehen wird.	C.A.R.E.-Coaching weiterempfohlen (1).

Anhang 4.7 Auswertung Interview 5

Kategorie	Nr.	Textstelle	Zeile	Zusammenfassung	Strukturierung
Start und Auftrag	1	Also die Erwartung hätte ich bei jedem Coaching gehabt, das ist jetzt mal unabhängig von Ihrem Coaching oder Ihrer Person, auch dem Flyer. Aber letzten Endes so viel Input zu bekommen, wie ich bekommen kann, um meine Arbeit entsprechend zu machen, um meine Rolle klarer zu haben, um meine Position ein bisschen verständlicher zu bekommen.	7	Input für mehr Rollenklarheit und klarere Kommunikation - als Erwartung an das / jedes Coaching.	1. Auftrag: Mehr Rollenklarheit für klarere Kommunikation (1, 2). - vgl. HZ 1, HZ 4
	2	Insofern kam ja schon dazu, eine Struktur zu finden, eine Ordnung zu finden und eine Priorisierung für die Themen zu finden. Das fand ich sehr hilfreich, wobei ich aber das Benennen der Themen wirklich eine Herausforderung fand.	26	Priorisieren und präzisieren der wichtigsten Themen.	
Handlungsziele					
HZ 1: Entwicklung konkreter Beziehungskompetenzen	1	Wir hatten das Personalgespräch in positiver, in negativer Form oder auch mit positiver oder negativer Erwartung und ähnlichem. Das sind Dinge, die habe ich so in dieser Form bisher nicht für mich ansprechen oder klären können. Und dafür hatten wir Zeit. Und das ist klasse.	80	Reflexion der Personalgespräche, um diese klarer / strukturierter angehen zu können.	Personalgespräche werden bewusster geführt und reflektiert (1, 3, 4). - vgl. I 1.6
	2	Also mir ist noch hängen geblieben, „gewaltfreie Kommunikation“ und solche Dinge.	103	Benennung der "Gewaltfreien Kommunikation".	Gegenseitiges Verständnis über Gefühle und Bedürfnisse bspw. durch die "Gewaltfreie Kommunikation" und Selbstbeobachtung (2, 4). - vgl. I 1.2
	3	Wir hatten das ja auch einmal, dass wir ein Gespräch über ein anstehendes Personalgespräch geführt haben und danach nach dem Personalgespräch noch miteinander reden konnten. Das sind natürlich die Dinge, die besonders wertvoll sind, weil das gerade direkt mit dem Berufsleben zu tun hat. Und etwas vorzubespochen und dann später auch nachzubespochen. Das hat ja einen Wert, (...)	113	Reflexion der Personalgespräche, um diese klarer / strukturierter angehen zu können.	
	4	Nein, also Verständnis schon. Wir hatten das Thema Gefühle und Umgang mit Gefühlen, das schon. Auch was Sie beim letzten Mal gesagt hatten, so auch ruhig Gefühlen zumindest eine Zeit lang auch im Raum geben, bevor man jetzt in die Versachlichung von Themen geht. So dass es eben auch einen Grund gibt für Gefühle und dass man die auch nicht einfach beiseiteschieben sollte. Das schon. Das sind so Sachen, die jetzt hängen geblieben sind.	142	Mehr Bewusstsein über die Bedeutung von Gefühlen und diesen Raum zu geben.	

HZ 2: Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungsgestaltung	1	Nein, also Verständnis schon. Wir hatten das Thema Gefühle und Umgang mit Gefühlen, das schon. Auch was Sie beim letzten Mal gesagt hatten, so auch ruhig Gefühlen zumindest eine Zeit lang auch im Raum geben, bevor man jetzt in die Versachlichung von Themen geht. So dass es eben auch einen Grund gibt für Gefühle und dass man die auch nicht einfach beiseiteschieben sollte. Das schon. Das sind so Sachen, die jetzt hängen geblieben sind.	142	Mehr Bewusstsein über die Bedeutung von Gefühlen und diesen Raum zu geben (Selbstbeobachtung)	Die FK beschreibt Momente der Selbstbeobachtung - als Reflexionshilfe und um die emotionale Intelligenz zu steigern (1, 2, 3, 4). - vgl. I 2.3
	2	Wie man dann zu sagen, du bist Schuld oder du hast das verursacht, ist ja relativ einfach. Aber zu schauen, wo die eigenen Anteile sind, heilt dich wieder für eine Herausforderung in dem Sinne, dass man sich auch nicht vor den Karren spannen lassen müsste oder sollte. Sondern dass man wirklich hinguckt, was sind denn meine Anteile und wenn es so ist, was habe ich denn da auch anzupassen oder zu verändern. Und das ist etwas, wo ich der Situation, in der ich stecke, auch noch misstrauere. Also wo ich mir nicht sicher bin, in dem was mir gesagt wird, wie wichtig ist das, was ist, weiß nicht, auch Tratsch oder da ist mir eine Laus über die Leber gelaufen.	211	Aufmerksamkeit für zwischenmenschliche Interaktion sowie den eigenen Anteilen (Selbstbeobachtung, emotionale Intelligenz)	
	3	Ja, verwenden kann und auch noch in die Auseinandersetzung mit mir selber hier, was drauf geht, siehst du auch mal aus der Ecke, oder guck mal, ob du methodisch noch mal anders rangehen kannst, oder solche Dinge. Das schon, also ich fühle mich da jetzt nicht ohne Werkzeug.	254	Der FK benennt, dass sie Werkzeuge habe für die Auseinandersetzung mit sich selbst und neuen Situationen.	
	4	Also, das hatte auch was damit zu tun, dass ich mir meine Dinge vielleicht auch sehr sicher war oder mir das auch zu sicher oder so. Aber in der Zeit, wo wir im Coaching sind, haben sich auch Dinge verändert. Und er hat noch darüber geredet. Ich weiß nicht, wie weit ich wirklich in der Lage bin, aus dem Stand heraus die Beziehung so zu gestalten, dass es funktioniert. Da lerne ich gerade Menschen kennen und auch Reaktionen von Menschen kennen. Das ist nicht, dass ich da generell an mir zweifle, sondern das ist schon so, dass ich glaube, die Aufgabe nochmal anders verstanden wurde oder die Frage nochmal jetzt im Nachhinein von mir anders verstanden und bewertet wurde.	266	Eine (teilweise) korrigierende Selbstbeobachtung, wie wichtig Beziehungen sind und wie gut diese gelebt werden.	
HZ 3: Stärkung und Weiterentwicklung von Ressourcen	1	Also da arbeite ich darauf hin. Das ist aber jetzt genau das, was ich mir jetzt mal so mitnehmen kann für die Dienstbesprechung. Also das, was wir gesagt hatten, eben auch Gefühlen Raum geben, nicht zu sehr versachlichen, wo wir waren. Das meine ich, das ist für mich so prozesshaft. Ich muss das ja immer mit Erleben verknüpfen.	178	Es werden Schritte zur nächsten Dienstbesprechung mitgenommen und weiterentwickelt - hier Gefühlen Raum geben / Empathie (falls relevant).	Die FK kann benennen, welche Herausforderungen sie angehen beziehungsweise Fähigkeiten weiterentwickeln möchte - und die Werkzeuge dafür hat (1, 2). - vgl. I 3.2, I 3.3

	2	Ja, verwenden kann und auch noch in die Auseinandersetzung mit mir selber hier, was drauf geht, siehst du auch mal aus der Ecke, oder guck mal, ob du methodisch noch mal anders rangehen kannst, oder solche Dinge. Das schon, also ich fühle mich da jetzt nicht ohne Werkzeug.	254	Der FK benennt, dass sie Werkzeuge habe für die Auseinandersetzung mit sich selbst und neuen Situationen.	
HZ 4: Förderung authentischer Führung	1	Also ich glaube, dass ich eher auf den Punkt komme, was meine eigenen Denkweisen angeht. Das, was wir gemacht haben, also die Dinge sortieren und ordnen, das ist ja etwas, was sich auch auf die eigenen Denkprozesse übertragen lässt. Also wirklich zu gucken, welche Leitfragen helfen dir? Und wo solltest du 'ran, wenn du dir irgendetwas vornimmst? Wie solltest Du da vorgehen? Diese Dinge. Das ist etwas, was ich glaube, was gutgetan hat und was ich auch mitnehme für die Zeit nach dem Coaching.	90	Mehr Klarheit im Tun und der eigenen Rolle	Die FK hat das Gefühl, mehr Klarheit ins Tun und den Führungsstil bringen zu können (1, 3). - vgl. I 4.1, I 4.2
	2	Das ist etwas, wo ich jetzt das Gefühl gehabt hätte, das ist mir nicht ganz fremd. Da das auch etwas mit [der Klientel] ja wieder zu tun hat. Also im Behandlungskontext, wie authentisch kann es sein und sollte es sein? Und dass das aber im Führungskontext wichtig ist, dass man sich selber treu bleibt und sich selber auch nicht verstellt. Das war für mich so ein Grundsatzding, wo ich dachte, ja, genau so funktioniert es.	155	Bewusstsein über eine authentische Haltung und authentisches Sein in der Rolle.	Benennung von authentischen Anteilen als "Grundsatz" / gegeben (Bewusstsein dafür vorhanden) (2). - vgl. I 4.7
	3	Wie man dann zu sagen, du bist Schuld oder du hast das verursacht, ist ja relativ einfach. Aber zu schauen, wo die eigenen Anteile sind, heilt dich wieder für eine Herausforderung in dem Sinne, dass man sich auch nicht vor den Karren spannen lassen müsste oder sollte. Sondern dass man wirklich hinguckt, was sind denn meine Anteile und wenn es so ist, was habe ich denn da auch anzupassen oder zu verändern. Und das ist etwas, wo ich der Situation, in der ich stecke, auch noch misstraue. Also wo ich mir nicht sicher bin, in dem was mir gesagt wird, wie wichtig ist das, was ist, weiß nicht, auch Tratsch oder da ist mir eine Laus über die Leber gelaufen. (...) Wo sind so meine eigenen Anteile oder was ist auch so, so was wie ein Gewöhnungseffekt aneinander, also dass ich auch Dinge einfach erstmal so lassen kann, wie sie sind, um dann zu sagen, ich weiß mir nach einem Jahr schon mal, ob es funktioniert hat oder nicht.	211	Reflexion der eigenen Anteile und welche wie viel in welche Entscheidung miteinfließen.	
Weitere Erkenntnisse					

Durchführung, Wirkung etc.	1	Ja, also ich finde das generell herausfordernd, über mich selber nachzudenken. Also bei anderen ist das immer leichter. Auch Zusammenhänge zu verstehen oder ähnliches. Ne, aber es ist ja umso wichtiger, da wird man ja an die Hand genommen und da geht man dann ja durch, durch die Fragen wird es dann nochmal konkreter und dann sind wir auch da, wo wir hinwollen.	61	Reflexion als herausfordernd erlebt und es als umso wichtiger empfunden, dabei an die Hand genommen zu werden.	Die FK empfindet die / eine Begleitung als hilfreich (auch weitreichender - Mentoring) (1).
	2	Ich glaube, ich könnte jetzt nichts mehr benennen. Ich wüsste es nicht im Einzelnen. Also es ist, glaube ich, schon so, dass ich bei dem einen oder anderen mich so zurückerinnern werde. Das glaube ich schon. Aber ich könnte nicht sagen, das hätte mich jetzt in irgendeiner Weise verändert oder ... neu arbeiten lassen oder sowas. Das ist nicht der Fall. Sondern es war begleitend, arbeitsbegleitend und insofern schon passend.	98	Klare neue Erkenntnisse bleiben aus, aber Begleitung als hilfreich erlebt.	Die FK benennt, dass es keine gravierenden neuen Erkenntnisse gab (2).
	3	Das erste Mal in dieser Form, also Supervision kenne ich, also therapeutische Intervention kenne ich. Das ist mir alles nicht fremd, kollegiale Beratung, Intervention, das begleitet mich so durch mein Berufsleben. Und Coaching in der Form nicht, ich habe mir gedacht, das sind so eher die praktischeren Anteile und ich hatte auch den Eindruck, da gehen wir genau drauf ein. (...) Und das, was wir jetzt hier gemacht haben, das hatte schon einen praktischeren Bezug und war auch wichtig, nochmal so im Hinblick auf Handlung oder um handlungsfähig zu bleiben, nochmal ganz gut auch eine Rückmeldung zu bekommen. Das ist für mich neu gewesen, aber wie gesagt auch spannend.	323	Erste Coaching-Erfahrung, wenngleich Supervision oder Kollegiale Fallberatung nicht unbekannt sind.	Erste direkte Coaching-Erfahrung (3).
Mental Health von Führungskräften	1	Nein, eine weitere Veränderung würde mir nicht einfallen. Also das, was ich schon spannend gefunden hätte, ist, wenn mir jemand aus der Praxis heraus noch mal auf die Finger geguckt hätte.	304	Wunsch nach mehr Unterstützung aus der (eigenen) Praxis - Mentoring o.ä.	Es wird der Wunsch nach mehr praxisnaher Begleitung in der Führungsrolle deutlich (1).
Setting & Methodik	1	Das hat jetzt hier viel mit Technik zu tun und Ähnlichem und das weiß ich nicht, ob das was mit meinem Alter zu tun hat oder so. Aber das sind die Dinge, die finde ich eher schwierig, weil auch herausfordernd. Mit Zettel und Stift und im persönlichen Kontext, das ist mir näher. (...) Noch mal das Setting der Rahmen, das wäre für mich noch mal so ein Ding gewesen, was ich mir vielleicht auch anders hätte vorstellen können.	286	Das digitale Setting wurde eher als herausfordernd gewertet.	Das digitale Setting als herausfordernd bewertet (1).

	2	Genau, ansonsten hat das gut geklappt, finde ich. Also wir sind da auch gut aufeinander, konnten aufeinander eingehen und auch, ich hatte schon den Eindruck, auch verstanden zu werden. Zumindest für den Moment. Und dann kamen die Fragen. Und können Sie das nochmal vertiefen oder so? Aber wir waren ja im Prinzip schon immer auf dem richtigen Weg, wie ich finde. Wir haben uns ja da herangetastet an die Themen. Und da haben Sie mich ja ganz gut begleitet. Also das hat schon funktioniert.	290	Der Umgang wurde wiederum als positiv und hilfreich empfunden.	Der Umgang sowie die Arbeits-Beziehung werden positiv beschrieben (2, 3). - vgl. I 2.2, HS 2.3
	3	Also ich hätte jetzt nichts zu meckern, ich fand das freundlich, respektvoll, auch gewinnbringend. Also wirklich im Hinblick auf, ich kann auch was sagen und das wird akzeptiert und so. Das war jetzt nicht schwierig, sich für mich, sich auf sie einzulassen und ihre Fragen auch zu sehen.	350	Positive Beziehung; kein Problem, sich auf den Prozess einzulassen.	
Empfehlung des C.A.R.E.-Coachings	1	Also ich würde dieses Coaching genauso empfehlen wie, ich glaube, viele andere Coachings auch. Dafür fehlt mir jetzt der Vergleich. Ich kann jetzt nicht sagen, wie es bei anderen anders gelaufen wäre, aber die Tatsache, überhaupt ein Coaching zu erhalten und es auch nutzen zu können, das hat ja schon den Wert. Insofern würde ich jedem, der in einer ähnlichen Position ist wie ich, auch so ein Coaching empfehlen. Das schon.	370	Empfehlung für das / ein CARE-Coaching.	C.A.R.E.-Coaching weiterempfohlen (1).

Anhang 5 Projektmaterialien

Anhang 5.1 Flyer

C · A · R · E – Projekt

Coaching for Authentic Relationship Enhancement

Führung neu denken – Angebot für ein **beziehungsförderndes Führungskräftecoaching**

Warum teilnehmen?

Sie sind Führungskraft und wollen eine neue Form des Performance-Coachings erleben? In diesem Projekt steht die **Beziehung** zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitenden im Fokus, denn in ihr schlummert eine Menge Potenzial! Das „C·A·R·E“-Coaching unterstützt Sie mithilfe wissenschaftlich fundierter Methoden dabei, dieses Potenzial nutzbar zu machen, um zwischenmenschliche Herausforderungen besser meistern und Effizienz, Zufriedenheit sowie Motivation langfristig steigern zu können.

Was erwartet Sie?

- ✓ ein auf Sie zugeschnittenes **Einzelcoaching** mit bis zu 5 Sitzungen
- ✓ individuelle **Reflexion Ihrer Rolle, Psychoedukation** und praxisnahe Tools, bspw. wie die Gewaltfreie Kommunikation uvm.
- ✓ Förderung von **authentischen** Führungsmethoden der *New Work*

Welche Kosten kommen auf Sie zu?

Das Angebot findet **kostenfrei** und vorerst exklusiv im Rahmen meiner Masterarbeit statt!

Ist Ihr Interesse geweckt?

Kontaktieren Sie mich für weitere Informationen unter pa.felkl@gmail.com.

*„The job of a leader is not being in charge.
It's about taking care of those in your charge.“
Simon Sinek*

Zu meiner Person:

Schon seit vielen Jahren beschäftigt mich die Frage, wie zwischenmenschliche Interaktion durch Coaching positiv unterstützt werden. Dieses Interesse zieht sich wie ein roter Faden durch mein Studium der Sozialen Arbeit. Beruflich war ich bisher drei Jahre in der Erwachsenenbildung u.a. als Teamleitung tätig und bin seit Mai als Jobcoach angestellt. Im Rahmen meines Masterabschlusses möchte ich nun die Chance wahrnehmen, meine Expertise auf diesem Feld zu erweitern.



Ich freue mich auf unsere Zusammenarbeit!

Patrick Felkl

Projekt des M.A. Beratung Mediation Coaching – FH Münster

Anhang 5.2 Textentwurf – Mail

Sehr geehrter Herr / geehrte Frau ...,

ich danke Ihnen für Ihre Nachricht und Ihr Interesse an dem Projekt.

[Kurze Bezugnahme auf einen möglichen Inhalt; ggf. verändern sich so Inhalte.]

Zudem möchte ich Ihnen nochmal einen kurzen inhaltlichen Ausblick auf das Projekt geben:

Das „C·A·R·E“-Coaching richtet sich an Führungskräfte, die sich bewusst mit den Herausforderungen und Potenzialen einer beziehungsorientierten Arbeitskultur auseinandersetzen möchten und die langfristigen Vorteile starker Beziehungen für ihre Organisation erkannt haben. Durch die Kombination aus wissenschaftlich fundierten Ansätzen und praxisnahen Coaching-Methoden wollen wir in Koproduktion an Ihren Zielen arbeiten.

Dazu kommt noch das Organisatorische: Zum einen finden Sie wichtige Informationen zum Ablauf und Rahmen im beigefügten Coaching-Vertrag, zum anderen müssen wir klären, wie und wo das Coaching stattfindet – ob online oder vor Ort und wann Sie Zeit haben.

[Terminabsprache für Erstkontakt mit Hinweis auf mögliche Rückfragen etc.]

Sie haben Fragen? Melden Sie sich jederzeit gerne zurück!

Anhang 5.3 Vertrag

VERTRAG

C·A·R·E-Projekt

Frau / Herr

(im Folgenden „Coachee“^d genannt)

und Herr **Patrick Felkl**
(im Folgenden „Coach“ genannt)

schließen folgenden

Coachingvertrag

Präambel

Der Coach führt im Rahmen seines berufsbegleitenden Masterstudiengangs Beratung Mediation Coaching (MA BMC) an der Fachhochschule Münster Coachings durch. Die Coachings werden kostenlos durchgeführt. Details dazu siehe § 5. Gleichzeitig darf der Coach die Erfahrungen im Rahmen des Masterstudiengangs anonym verwerten.

Die Parteien wollen im Rahmen eines professionellen Coachingprozesses zusammenarbeiten. Grundlage der gemeinsamen Arbeit ist u.a. das klientenzentrierte Modell von Carl Rogers. Das bedeutet, dass jeder Mensch im Hinblick auf die Arbeit an den eigenen persönlichen Entwicklungsperspektiven im Coaching über die Fähigkeit zur Lösung innerer Konflikte und das Potential zur Weiterentwicklung selbst verfügt. Professionelles Coaching ist lösungsorientiert, d.h. ein Coachingprozess schließt immer mit einem konkreten Handlungsplan zur Erreichung der selbst gesteckten Ziele ab.

Die Beteiligten sind sich vor diesem Hintergrund darüber einig, dass Coaching ein freier, aktiver und selbstverantwortlicher Prozess ist und der Eintritt angestrebter „Ziele“ vom Coach nicht garantiert werden kann. Der Coach steht als Experte für das Verfahren und die Struktur dem Coachee als Experte für seine eigene Lebenswelt als sog. Prozessbegleiter und Auslöser von Veränderungen zur Verfügung. Der Coachee ist bereit und offen dafür, sein Handeln selbstkritisch zu hinterfragen, sich mit der eigenen Person und Situation auseinanderzusetzen, eigenes Verhalten zu ändern und den Coach und seine Arbeit zu akzeptieren. Der Erfolg des Coachings ist auf das gegenseitige Vertrauen sowie die aktive Teilnahme der Beteiligten angewiesen.

§ 1 Vertragsgegenstand

(1) Der Coach führt für den Coachee ein Coaching durch, das die Erfassung, Aufarbeitung und Optimierung der gegenwärtigen beruflichen Situation des Coachee unter Berücksichtigung außerberuflicher sowie insbesondere privater Aspekte, zum Ziel hat.

^d Der Begriff „Coachee“ wird als geschlechtsneutral angesehen und schließt alle Geschlechter gleichermaßen mit ein.

(2) Das Coaching erfolgt auf der Grundlage der zwischen den Parteien geführten vorbereitenden Gespräche. In diesen Gesprächen werden insbesondere die Ziele des Coachee für den Coachingprozess genauer erarbeitet und dem weiteren Prozess zugrundegelegt.

(3) Der Coach unterliegt nicht dem Weisungsrecht des Auftraggebers beziehungsweise eines dritten Auftraggebers, sollte der Coachee in einem Unternehmen angebunden sein.

§ 2 Verantwortung des Coaches/ Vertraulichkeit

(1) Der Coach verpflichtet sich, keine vertraulichen Informationen an Dritte weiterzugeben und vertrauliche Informationen ausschließlich zu Zwecken des vertraglich festgelegten Zwecks zu verwenden. Nach Beendigung des Vertragsverhältnisses garantiert er die Löschung bzw. Anonymisierung aller Informationen, die er während des Coachings ggf. gesammelt und gespeichert hat.

(2) Der Coach verpflichtet sich, alle ihm zur Verfügung stehenden Techniken und Interventionsmöglichkeiten zum Nutzen des Coachee einzusetzen. Der Coach haftet ausschließlich für Schäden, die auf einer vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Vertrags- oder Pflichtverletzung beruhen.

(3) Sieht sich der Coach nicht mehr in der Lage, das Coaching professionell zu dem vereinbarten Ziel zu führen, so ist er verpflichtet, dem Coachee dies unverzüglich mitzuteilen.

(4) Der Coach verpflichtet sich, über alle das Unternehmen insgesamt oder in Teilen sowie seine Mitarbeiter*innen betreffenden Informationen Stillschweigen zu bewahren.

§ 3 Verantwortung des Klienten

(1) Der Coachee erkennt an, dass er während des Coachings in vollem Umfang selbst verantwortlich für seine körperliche und geistige Gesundheit ist. Evtl. Einschränkung macht er dem Coach transparent. Das Coaching ist keine Psychotherapie und kann Psychotherapie auch nicht ersetzen.

(2) Der Coachee erkennt an, dass alle Schritte und Maßnahmen, die im Rahmen des Coachings von ihm unternommen werden, eigenverantwortlich und freiwillig erfolgen.

§ 4 Dauer und Ort des Coachings

(1) Es werden eine oder maximal bis zu fünf Sitzungen mit einer jeweiligen Dauer von 90 Minuten vereinbart. Die Anzahl der Termine kann - abhängig vom Anliegen des Coachee sowie der erforderlichen Arbeitsintensität - einvernehmlich verlängert oder verkürzt werden.

(2) Terminänderungen sind in der Regel spätestens in der vorhergehenden Sitzung abzusprechen. Bei wiederholten kurzfristigen Absagen behält sich der Coach das Recht vor, den Coachingprozess zu beenden.

(3) Der Coach ist in der Wahl des Leistungsortes frei. Der Coach kann bei Bedarf Firmräume des Auftraggebers nutzen, ggf. mit geeigneten Räumlichkeiten und evtl. weitere Ressourcen (Flippchart, Moderationswände etc.) bei Bedarf für die Coachingsitzung zur Verfügung.

(4) Wird der Durchführung in einem Online-Setting zugestimmt, nutzt der Coach das Programm „Zoom“ über den Zugang der FH Münster.

(5) Der Coach ist in der Einteilung seiner Arbeitszeit frei. Der Coach wird sich jedoch bei der Zusammenarbeit mit anderen Auftragnehmern zur Einhaltung von Terminen und dem vertragsgemäßen Abschluss des Projektes über die Arbeitszeit abstimmen.

§ 5 Honorar und Zahlungsmodalitäten

(1) Die Coachingsitzungen werden kostenlos durchgeführt.

(2) Der Coach befindet sich noch in der Ausbildung zum Coach im Rahmen des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Beratung Mediation Coaching (MA BMC) der FH Münster.

(3) Der Coachee willigt ein, dass der Coach anonymisiert die Erfahrungen aus den Coachingsitzungen in im Rahmen seines Projekts sowie der Masterarbeit einfließen lässt.

(4) Der Coachee willigt ein, dass der Coach die Sitzungen im Sinne der Datenerhebung aufzeichnen darf. Auch willigt er ein, die Erhebungsinstrumente (Fragebögen) gewissenhaft auszufüllen.

(5) Der Coachee stimmt zu, dass der Coach die Firma / den Auftraggebenden als Referenz für die eigene praktische Erfahrung nennen darf.

§ 6 Vertragsbeendigung

(1) Der Vertrag ist von beiden Seiten nach § 627 BGB jederzeit fristlos kündbar.

(2) Die Kündigung hat schriftlich zu erfolgen.

§ 7 Scientologieklausel

Der Coach ist nicht Mitglied der International Association of Scientologists (IAS), des World Institute of Scientology Enterprises (WISE), der Scientology Church oder einer anderen Scientology-Organisation. Er arbeitet nicht nach der Technologie des L. Ron Hubbard.

§ 8 Nebenabrede, Schriftformerfordernis

Nebenabreden zu diesem Vertrag bestehen nicht. Änderungen und Ergänzungen dieses Vertrages bedürfen der Schriftform.

(Ort, Datum, Unterschrift **Coach**)

(Ort, Datum, Unterschrift **Coachee**)

Anhang 5.4 Fragebogen

Coachee ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6
(Wird vom Coach ausgefüllt!)

Fragebogen I

1. Allgemeine Informationen

Alter:

Geschlecht: ☐ weiblich ☐ männlich ☐ divers

Position im Unternehmen und Zeit in dieser Position:

Branche:

2. Führungsverhalten und Beziehungsgestaltung

1. **Wie würden Sie Ihren aktuellen Führungsstil beschreiben?**

(Offene Antwort)

2. **Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Führungsstil?**

- ☐ 1 - *Überhaupt nicht zufrieden*
- ☐ 2 - *Eher unzufrieden*
- ☐ 3 - *Neutral*
- ☐ 4 - *Eher zufrieden*
- ☐ 5 - *Sehr zufrieden*

3. **Wie häufig reflektieren Sie Ihr eigenes Führungsverhalten?**

- ☐ 1 - *Nie*
- ☐ 2 - *Selten*
- ☐ 3 - *Gelegentlich*
- ☐ 4 - *Häufig*
- ☐ 5 - *Sehr häufig*

4. **Wie würden Sie die zwischenmenschliche Atmosphäre in Ihnen und Ihrem Team aktuell bewerten?**

- ☐ 1 - *Sehr schlecht*
- ☐ 2 - *Eher schlecht*
- ☐ 3 - *Durchschnittlich*
- ☐ 4 - *Gut*
- ☐ 5 - *Sehr gut*

5. **Welche Methoden oder Techniken nutzen Sie, um die Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden zu stärken?**

(Offene Antwort)

6. **Welche Herausforderungen erleben Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft?**
(Offene Antwort)
-
-

3. Erwartungen an das Coaching

6. **Welche Aspekte möchten Sie durch das Coaching verbessern?**
(Mehrfachauswahl möglich)

- ☐ Beziehungsgestaltung
 - ☐ Kommunikationsfähigkeit
 - ☐ Konfliktmanagement
 - ☐ Rollenklarheit
 - ☐ Authentizität in der Führung
 - ☐ Anderes:
-
-

7. **Wie hoch schätzen Sie aktuell die Relevanz von Beziehungen für Ihren Führungsstil ein?**

- 1 - Nicht relevant
- 2 - Wenig relevant
- 3 - Neutral
- 4 - Relevant
- 5 - Sehr relevant

8. **Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie bewerten Sie - Stand jetzt - subjektiv Ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen?**

(1 = niedrig, 10 = hoch)

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10

9. **Welche Erwartungen haben Sie an das beziehungsfördernde Coaching?**
(Offene Antwort)
-
-

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Fragebogen II

1. Selbstwahrnehmung und Veränderungen

1. **Wie würden Sie jetzt Ihren aktuellen Führungsstil beschreiben?**

(Offene Antwort)

2. **Wie zufrieden sind Sie jetzt mit Ihrem Führungsstil?**

- 1 - *Überhaupt nicht zufrieden*
- 2 - *Eher unzufrieden*
- 3 - *Neutral*
- 4 - *Eher zufrieden*
- 5 - *Sehr zufrieden*

3. **Haben Sie durch das Coaching konkrete Tools oder Strategien gelernt, die Sie in der Beziehungsgestaltung nutzen?**

☐ Ja

☐ Nein

Wenn ja, welche?

4. **Wie hat sich die zwischenmenschliche Atmosphäre in Ihrem Team durch das Coaching verändert?**

- 1 - *Deutlich verschlechtert*
- 2 - *Eher verschlechtert*
- 3 - *Keine Veränderung*
- 4 - *Eher verbessert*
- 5 - *Deutlich verbessert*

5. **Haben sich Ihre Herausforderungen als Führungskraft nach dem Coaching verändert?**

(Offene Antwort)

2. Bewertung des Coachings

6. **Wie gut wurden Ihre Erwartungen an das Coaching erfüllt?**

- 1 - *Überhaupt nicht erfüllt*
- 2 - *Eher nicht erfüllt*
- 3 - *Teils erfüllt, teils nicht erfüllt*
- 4 - *Großteils erfüllt*
- 5 - *Vollständig erfüllt*

7. **Welche Inhalte oder Methoden des Coachings fanden Sie besonders hilfreich?**
(Offene Antwort)

8. **Welche Inhalte oder Methoden haben Ihnen gefehlt?**
(Offene Antwort)

9. **Wie bewerten Sie den Ablauf und die Struktur des Coaching-Prozesses?**

- ☐ 1 - Sehr schlecht
- ☐ 2 - Eher schlecht
- ☐ 3 - Durchschnittlich
- ☐ 4 - Gut
- ☐ 5 - Sehr gut

3. Reflexion und Selbsteinschätzung

10. **Wie hoch schätzen Sie jetzt die Relevanz von Beziehungen für Ihren Führungsstil ein?**

- ☐ 1 - Nicht relevant
- ☐ 2 - Wenig relevant
- ☐ 3 - Neutral
- ☐ 4 - Relevant
- ☐ 5 - Sehr relevant

11. **Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie bewerten Sie - Stand nach dem Coaching - subjektiv Ihre Fähigkeiten, positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen?**

(1 = niedrig, 10 = hoch)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

12. **Was nehmen Sie langfristig aus dem Coaching mit?**
(Offene Antwort)

4. Abschluss

14. **Gibt es weitere Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge zum Coaching?**
(Offene Antwort)

15. Würden Sie das Coaching weiterempfehlen?

☐ Ja

☐ Nein

Bitte begründen Sie Ihre Antwort:

Vielen Dank für Ihre Mühe und Zeit!

Anhang 5.5 Zeitpläne

Die gesetzten Kreuze im Plan visualisieren, welcher Monat für die Durchführung vorgesehen ist.

(1)

Zeitplan 1	07/24	08/24	09/24	10/24	11/24	12/24	01/25	02/25
Literatur	x	x						
Akquise			x	x				
Evaluationsvorbe- reitung		x	x					
Erhebung 1			x					
Durchführung			x	x	x	x		
Erhebung 2						x		
Auswertung							x	x

(2)

Zeitplan 2	07/24	08/24	09/24	10/24	11/24	12/24	01/25	02/25	03/25
Literatur	x	x		x	x				
Akquise					x	x			
Evaluationsvor- bereitung					x	x			
Durchführung						x	x	x	x
Datenerhebung						x	x	x	x
Auswertung								x	x

Anhang 6 Methodensammlung

Weiterbildender Masterstudiengang
Beratung Mediation Coaching (M.A. BMC)

 **FH MÜNSTER**
University of Applied Sciences

SW **FB Sozialwesen**
Department of Social Work

Intervention: Inneres Team
Modul: Coaching II.1

I	Vorgehen: Die Arbeit mit dem Inneren Team ist ein komplexer Prozess, der sehr varianten- und facettenreich gestaltet sein kann. Möglichkeiten sind: 1. Erhebung des Inneren Teams: - Kurze Erläuterung des Konzepts: verschiedene Seelen in der Brust, Goethe, „Stimmen hören“, Teamplayer ... - Gegebenenfalls ein Beispiel wählen, das mit dem Thema des Klienten bzw. der Klientin nichts zu tun hat, um keine Anker zu setzen. - Ziel als Frage formulieren lassen. - Klient:in in die Entspannung einladen, im Anschluss befragen: „Wenn Sie sich innerlich diese Frage ‚im Kopf zergehen lassen‘ – welcher Impuls kommt Ihnen als erster in den Sinn?“ oder „Welches Statement kommt in Ihnen auf?“ oder „Welche Botschaft hören Sie dazu?“ „...?“ - Klient:in-Impulse ungefiltert mitnotieren. - Klient:in gebündelt die eigenen Impulse reflektieren, umformulieren, zuspitzen, korrigieren etc. lassen, bis sie als stimmig empfunden werden. - Teamplayer benennen lassen. - Symbole für Teamplayer/Statements finden lassen. - Gegebenenfalls visualisieren (lassen) – Beispiel:  Copyright: Schulz von Thun Institut für Kommunikation, Hamburg
I	2. Innere:r Chef:in: Gegebenenfalls das Konzept des Inneren Chefs/Regisseurs bzw. der Inneren Chefin/Regisseurin etc. einführen: Meta-Ebene, Helikopter-Perspektive ... 3. „Teamsitzung“ – Arbeit mit Bodenankern: Jeder innere Anteil erhält eine Karte. Die weitere Vorgehensweise orientiert sich an der Systemvisualisierung (→ Intervention). 4. Symbole, Figuren etc.: Die Arbeit mit dem Inneren Team kann wunderbar durch Symbole, Figuren etc. komplettiert werden (Analoges Arbeiten → Intervention).
II	Ziel(e) der Intervention: Mit Hilfe des Inneren Teams kann die innere Pluralität des Menschen modelliert werden.
III	Anwendung: Das Innere Team eignet sich besonders gut, wenn Klient:innen innere Konflikte haben, vor Entscheidungen stehen, den Eindruck haben, blockiert zu sein. Neben Beratung und Coaching findet das Innere Team auch Anwendung in der Mediation: zuvorderst im Rahmen von Einzelgesprächen, wenn die interpersonelle Konfliktlösung durch einen intrapersonalen Konflikt erschwert ist; möchte hingegen das Kennenlernen der Konfliktparteien gefördert werden, auch im Rahmen einer gemeinsamen Sitzung.
IV	Phase: Die Arbeit mit dem Inneren Team bildet den gesamten Prozess ab. Schwerpunktmäßig ist diese Intervention in den Phasen 3 und 4 zu verorten.
V	Theoretischer Hintergrund: Das Innere Team ist ein Persönlichkeitsmodell nach Schulz von Thun (2013; 2004). Es weist gleichzeitig Parallelen zur Ego-State-Therapie (vgl. z. B. Watkins & Watkins, 2003) auf: Traumatisierte Menschen entwickeln aus Gründen des Selbstschutzes Abwehrmechanismen hinsichtlich ihrer Ängste und Schmerzen – manchmal, indem sie (unbewusst) ihre Persönlichkeit in verschiedene Ich-Anteile „aufspalten“, die dann regelrecht ein „Eigenleben“ entfalten können. Obige Therapie hilft, die Anteile in Richtung einer ganzheitlichen Persönlichkeit zu (re-) integrieren. Weiterführende Literatur: Schulz von Thun, F. (2013). Miteinander reden 3 – Das ‚innere Team‘ und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek: Rowohlt. Schulz von Thun, F. & Stegemann, W. (2004). Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell. Reinbek: Rowohlt. Watkins, J. G. & Watkins, H. H. (2003). Ego-States. Theorie und Therapie. Heidelberg: Carl-Auer.

Intervention: System-Visualisierung

Modul: Coaching I.1

I	Vorgehen: Phase 1 - Benennung von Anliegen/Fragestellung/Ziel/... Phase 2 - Benennung von Person - Funktion/Rolle - Attribut - Visualisierung, z. B. auf Moderationskarten - Relevanz: Größe, Form, Farbe, Distanz der Karten zueinander ... Phase 3 - Klient:in „wandert“ durch die Personen/Perspektiven, jeweils in der Ich-Form und beschreibt den Ist-Zustand - Mögliche Fragen sind: „Wer sind Sie?“ „Wie stehen Sie zu Person ABC?“ „Was ist Ihre Meinung zum Thema XYZ?“ „Wie sehen Sie die Angelegenheit?“ „Wie geht es Ihnen damit?“ „Wo ist ggf. Ihr Leidensdruck?“ „...?“ - Zunehmend kann dann auch in den Wunsch-Zustand übergegangen werden, ebenfalls in der Ich-Form - Mögliche Fragen sind: „Was hätten Sie gerne von Person ABC?“ „Wie würden Sie Thema XYZ lieber sehen?“ „Woran würden Sie merken, dass die Angelegenheit geklärt ist?“ „Wie wäre das für Sie?“ „Was bräuchten Sie noch, um zu ...?“ „...?“ - Bei Konflikten: mediationsanaloge Gesprächsführung zwischen den einzelnen „Beteiligten“ installieren Phase 4 - Verschiebungen im (visualisierten) System i. S. des Wunsch-Zustandes - ggf. erneut Perspektivenübernahme(n) (s. o.) - Transfer auf das reale System - ggf. Fragen, wie z. B. „Was muss passieren, damit ...?“ ... - ggf. Skalierungsfragen, wie z. B. „Auf einer Skala von 1 bis 10 – wie weit sind Sie jetzt mit Ihrer Lösung gekommen?“, „Eben waren Sie noch auf der 7, jetzt gehen Sie mal auf die 8 – was ist passiert?“ ...
I	Phase 5 - Kontrakt mit sich selbst - Hausaufgaben formulieren (lassen) - Follow-Up vereinbaren
II	Ziel(e) der Intervention: Die System-Visualisierung dient der Klientin bzw. dem Klienten selbst und der coachenden Person zur Orientierung innerhalb der subjektiven Wirklichkeitskonstruktion der Klientin bzw. dem Klienten. Sie verschafft einen Überblick hinsichtlich aller relevanten Lebensbereiche und -themen, speziell hinsichtlich der entsprechend assoziierten Personen. Diese Art des analogen Arbeitens löst Blockaden und kann auch dabei behilflich sein, Widerstand seitens der Klientin bzw. des Klienten „aufzubrechen“. Durch den Ist-Wunsch-Abgleich wird stark in Richtung „Change – Veränderung“ gearbeitet, im Sinne des Bild-Wirklichkeits-Transfers können konkrete (Teil-) Lösungsschritte abgeleitet werden.
III	Anwendung: Die System-Visualisierung kann grundsätzlich in jedem Coaching eingesetzt werden und ist eine phasenübergreifende Intervention. Sie ist besonders hilfreich bei Klient:innen, die in äußere Konflikte „verstrickt“ sind. Bei fachkundiger und geduldig-wertschätzender Anleitung gilt: Je egozentrischer die Klient:innen ihre Wirklichkeit konstruier(t)en, desto größer können die Erkenntnisse und emotionalen Auswirkungen sein, denn die System-Visualisierung ist im Sinne der Perspektivenübernahme eine Einladung auch in die (antizipierte) Lebenswirklichkeit der anderen System-Team-Player.
IV	Phase: Die System-Visualisierung ist eine phasenübergreifende Intervention, deren hauptsächliche Effekte sich in den Phasen 3 (Erkenntnisse) und 4 (Lösungen) ergeben.

(Fortsetzung auf der Folgeseite)

V	Theoretischer Hintergrund: Die System-Visualisierung folgt dem systemischen Gedanken (vgl. z. B. von Schlippe & Schweitzer, 2012). Ferner enthält sie psychodramatische Elemente (vgl. z. B. Moreno, 2007), die dazu geeignet sind, die Klienten/innen weit über das Bisherige hinaus denken und fühlen zu lassen: Das Psychodrama ist in seiner Lebendigkeit und Vielfalt ein sehr originelles und integratives Verfahren zur Förderung kreativer Lebensgestaltung. Umwelteinflüsse, Stereotype und Sinnfragen haben die Möglichkeit, zu Tage zu treten, Abwehr und Widerstand können auf diese Weise gelockert werden, so dass sich komplett neue Perspektiven und Lösungen ergeben. Je konflikthafter die Systembeziehungen, desto hilfreicher wirkt sich die Integration von Elementen aus der Mediation (vgl. z. B. Montada & Kals, 2007) aus. Weiterführende Literatur: Montada, L. & Kals, E. (2007). Mediation: Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage. Weinheim: Beltz. Moreno, J. L. (2007). Gruppenpsychotherapie und Psychodrama: Einleitung in die Theorie und Praxis. Stuttgart: Thieme. Nemetschek, P. (2011). Systemische Familientherapie mit Kindern, Jugendlichen und Eltern. Lebensfluss-Methode und analoge Methoden. Stuttgart: Klett-Cotta. Stadler, C. (2010). Psychodrama: Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2012). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
---	--

Intervention: Aktives Zuhören

Modul: Beratung I

I	Vorgehen: Aktives Zuhören umfasst unterschiedliche Tätigkeiten: • Aufmerksames Zuhören und Achten auf die verbalen wie non-verbalen Kommunikationsinhalte der Klient:innen • Unterstützung der Exploration der Klient:innen durch aufmunternde und interessierende Körperhaltung, Gestik und Mimik sowie durch kurze verstärkende verbale Äußerungen (z.B. „mh“) • Reflektieren der verbalen und non-verbalen Kommunikationsinhalte durch: Wiederholen, Umformulieren, Paraphrasieren und Gefühle reflektieren Arkowitz u. Miller (2010, S. 8) sprechen in diesem Zusammenhang auch von unterschiedlichen Reflexionsniveaus und verdeutlichen dies anhand eines Beispiels (siehe Tabelle): Das Paraphrasieren und Reflektieren von Gefühlen werden noch einmal als eigenständige Interventionen beschrieben.
---	--

Tabelle 1.1 Reflexionsniveaus bei der motivierenden Gesprächsführung

Aussage des Klienten »Obwohl nichts passiert ist, fühle ich mich in letzter Zeit immer depressiver«		
	Definition	Antwortbeispiel
Wiederholen	Wiederholen eines Elements dessen, was der Sprecher gesagt hat	»Sie waren in letzter Zeit depressiver.«
Umformulieren	Nahe an dem bleiben, was der Sprecher gesagt hat, mit einigen Umformulierungen und Synonymen	»Ihre Traurigkeit wird also schlimmer, und Sie wissen nicht warum.«
Paraphrasieren	Erschließen oder Einschätzen der Bedeutung dessen, was der Sprecher gesagt hat, und dies wiederum reflektieren	»Sie würden gerne in der Lage sein, zu verstehen, warum sich ihre Stimmung in dieser Weise verändert.«
Gefühl reflektieren	Betonung der emotionalen Dimension durch Gefühlsaussagen und Metaphern	»Es ist unheimlich, wenn man nicht in der Lage ist, die eigenen depressiven Gefühle zu verstehen.«

II	Ziel(e) der Intervention: Mit dem aktiven Zuhören werden eine Reihe unterschiedlicher Ziele im Beratungsgespräch verfolgt. Zunächst ist das Zuhören von grundlegender Bedeutung für ein wertschätzendes Sich-Einlassen auf das Anliegen der Klient:innen. Ihm oder ihr wird ungeteilte Aufmerksamkeit und ein intensives Verstehen-Wollen signalisiert. Von besonderer Relevanz sind dabei die emotionalen Bedeutungsgehalte. Das aktive Zuhören dient aber auch der Überprüfung, ob Berater:in die Klientin bzw. den Klienten gut und richtig verstanden hat. Ferner verfolgt geschicktes aktives Zuhören das Ziel, die Selbstexploration der Klient:innen in Gang zu halten, ohne als Berater:in ständig neue Fragen stellen zu müssen.
III	Anwendung: Das aktive Zuhören ist über den gesamten Beratungsprozess hinweg eine sehr zentrale Technik.
IV	Phase: Das aktive Zuhören spielt in sämtlichen Phasen des Beratungsprozesses eine sehr bedeutende Rolle.
V	Theoretischer Hintergrund: Das aktive Zuhören hat seinen Ursprung in der klientenzentrierten bzw. personenzentrierten Beratung nach Carl Rogers. In ihm verwirklichen sich im Gespräch die Grundhaltungen des Ansatzes, nämlich Echtheit, Empathie und Akzeptanz. Weiterführende Literatur: Arkowitz, H.; Miller, W.R. (2010): Motivierende Gesprächsführung lernen, anwenden und vertiefen. In: Arkowitz, H.; Westra, H.A.; Miller, W.R.; Rollnick, S. (Hrsg.): Motivierende Gesprächsführung bei der Behandlung psychischer Störungen. Weinheim/Basel. Weinberger, S. (2011): Klientenzentrierte Gesprächsführung. Lern- und Praxisanleitung für psychosoziale Berufe. Weinheim/München.

Intervention: Ressourcen-Coaching

Modul: Coaching I.2

I	Vorgehen: Ressourcen-Coaching folgt einer (mehr oder weniger) fixen Logik, was die Anwendung für die coachende Person übersichtlich macht und damit schön erleichtert. Ziel: Was möchten Sie gerne erreichen? ➔ Klient:in aufschreiben lassen Ressource: Welche Eigenschaft oder Fähigkeit oder Stärke oder „Wasauchimmer“ bräuchten Sie, damit Sie dieses XYZ erreichen können? ➔ Sensibel im aktiv zuhörenden Gespräch herausfinden Vergangenheit: Wann in Ihrer Vergangenheit hatten Sie denn schon einmal _____ (Eigenschaft/Fähigkeit/ Stärke/„Wasauchimmer“), waren Sie vielleicht schon einmal _____, ...? ➔ Empathisch-analytisch erfragen Rahmenbedingungen: Wie waren denn damals die Bedingungen, dass Sie _____ (Eigenschaft/Fähigkeit/Stärke/„Wasauchimmer“) sein konnten? Was war damals anders, dass _____ ausgeprägt war? Wie kam es, dass _____ vorherrschte? ...? ➔ Sehr gründlich „abklappen“ und am besten auf Flipchart mitnotieren Inspiration: Auf welche guten Ideen bringen Sie die damaligen Bedingungen für Ihr Heute? Wenn Sie die Rahmenbedingungen von damals sehen – wozu inspiriert Sie das für Ihr jetziges Thema? Wenn Sie sich bewusst machen, was damals galt: Was fällt Ihnen dann für Ihr aktuelles Anliegen ein? ...? ➔ Unermüdlich fragen, stimulieren, Punkt für Punkt Schleifen drehen ... und die Klient:innen ihre neuen Ideen aufschreiben lassen
I	Zeitplan: Wann genau werden Sie was von Ihrer neuen Liste wie umsetzen? ➔ Freundlich-nachdrücklich „festzurren“ Skalierung: Auf einer Skala von 1 = wenig bis 10 = viel: Wie nahe sind Sie Ihrem 1. Ziel jetzt gekommen? ➔ ggf. die „üblichen“ Anschlussfragen stellen: Was brauchen Sie noch bis zur 7? Woran würden Sie merken, dass Sie auf der 8 sind? Wie können Sie sich auf die 9 zubewegen? ...?
II	Ziel(e) der Intervention: Mit Ressourcen-Coaching werden Fähigkeiten, Eigenschaften, Stärken, ..., aus der Vergangenheit in der Gegenwart re-aktiviert, um Zukünftiges noch besser erreichen zu können.
III	Anwendung: Ressourcen-Coaching kann besonders hilfreich eingesetzt werden, wenn die Klient:innen zwar bereits wissen, was sie gerne erreichen/umsetzen/„hinkriegen“/etc. möchten – gleichzeitig noch „irgendetwas“ fehlt/blockiert/etc.
IV	Phase: Ressourcen-Coaching findet i. d. R. in den Phasen 3 und/oder 4 statt, wenn sich im Prozess zeigt, dass es zwar schon gute Ideen gibt, gleichzeitig jedoch noch irgendetwas fehlt, noch nicht „rund“ ist, es hakt, die Klienten/innen blockieren.
V	Theoretischer Hintergrund: Ressourcen-Coaching ist ein integrativer Ansatz, der u. a. auf dem humanistischen Menschenbild fußt (vgl. z. B. Rogers, 1982): Der Mensch trägt alles, was er zum (Über-)Leben braucht, in sich. Sehr bekannt ist dieser Ansatz im Rahmen der Lösungsorientierten Kurzzeitberatung (vgl. z. B. de Shazer, 2009; 1990) geworden. Auch im Neuro-Linguistischen Programmieren (NLP; vgl. z. B. Mohl, 2006) finden sich entsprechende Vorgehensweisen. Weiterführende Literatur: de Shazer, S. (2009). Worte waren ursprünglich Zauber. Von der Problemsprache zur Lösungssprache. Heidelberg: Auer. de Shazer, S. (1990). Wege der erfolgreichen Kurztherapie. Stuttgart: Klett-Cotta. Mohl, A. (2006). Der große Zauberlehrling. Teil 1. Das NLP-Arbeitsbuch für Lernende und Anwender. Paderborn: Junfermann. Rogers, C. R. (1982). Die Kraft des Guten – Ein Appell zur Selbstverwirklichung. München: Kindler.

Intervention: Ressourceninterview
Modul: Beratung I

I Vorgehen:

Das Verfahren vollzieht sich in zwei Phasen:

1. Der Begriff „Ressource“ wird den Interviewten eingangs in seiner Breite erläutert und sie werden aufgefordert, von den vorhandenen Ressourcen zu erzählen und sie auf einem Formblatt zu notieren.
2. In Phase 2 schätzen die Adressatinnen und Adressaten das Ausmaß der Ressourcen anhand von Skalen ein. Dabei wird pro Ressource erhoben, in welcher Stärke sie vorhanden ist, welches Potential gesehen wird, welcher Wert als Ziel erreicht werden soll und – in der letzten Spalte – für wie relevant die Ressource für die Problemlösung erachtet wird.

Einschätzungsbogen des Ressourceninterviews (RI)

Ressource	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		R

Anleitung: „V“ („vorhanden“), „P“ (Potential), und „Z“ (Ziel) in die zutreffenden Kästchen direkt eintragen. In die Spalte der Relevanzeinschätzung „R“ ist eine Zahl zwischen 0 und 10 einzutragen (Quelle: Schiepek & Cremers 2003, S. 156).

II Ziel(e) der Intervention: Um ressourcenorientiert arbeiten zu können, ist es bedeutsam, mit den Adressatinnen und Adressaten in einen Prozess der Erhebung oder Diagnostik von Ressourcen einzutreten. Die Abgrenzung zwischen Erhebung und Aktivierung ist dabei gelegentlich schwierig, da im koproduktiven Erheben von Ressourcen bereits ein Aktivierungspotential liegen kann.

Das Ressourceninterview ist ein Instrument der Ressourcendiagnostik, das von Schiepek & Cremers (2003) entwickelt wurde. Es ist als offenes Instrument konzipiert und erhebt die Ressourcen in einem koproduktiven Prozess im Rahmen eines mehrdimensionalen Assessment-Verfahrens. Ein weiteres Ziel ist es, die Ressourcenentwicklung abzubilden und den Adressatinnen und Adressaten im Beratungsprozess als Reflexionshilfe zu dienen. Aus diesem Grund entschieden Schiepek & Cremers sich gegen eine standardisierte Fragebogenerhebung und für das Führen von Interviews. Hinzu kommt, dass der Ressourcenbegriff zunächst einmal sehr unscharf ist. Im Sinne des vorliegenden qualitativen Erhebungsinstruments wird dann von Ressourcen gesprochen, wenn die Adressatinnen und Adressaten Eigenschaften, Kontakte, Stärken etc. für bedeutsam hinsichtlich der Problemlösung einschätzen. Es geht also im Interview um die aktuelle Lebenssituation der Adressatin oder des Adressaten, um die vorhandenen Herausforderungen und die für deren Bewältigung erforderlichen Ressourcen.

III Anwendung: Das Ressourceninterview kann in den unterschiedlichen Phasen des Beratungsprozesses eingesetzt werden. Es bietet sich als ein Instrument der Ressourcendiagnostik relativ zu Beginn des Prozesses an, ist aber auch zur Evaluation der Ressourcenentwicklung im weiteren Verlauf oder zum Ende des Beratungsprozesses einsetzbar.

IV Phase: Wie oben bereits beschrieben, kann das Instrument in Phase 3, aber auch in den Phasen 4 und 5 eingesetzt werden.

V Theoretischer Hintergrund: Das Ressourceninterview hat seinen Ursprung in der systemischen Therapie, bei welcher der Orientierung an den Ressourcen der Adressatinnen und Adressaten ein hoher Stellenwert beigemessen wird. Sie ist aber überall dort anschlussfähig, wo das Arbeiten mit Stärken, Kompetenzen, Potentialen etc. diagnostisch vorbereitet und begleitet werden soll.

Weiterführende Literatur:

Schiepek, G.; Cremers, S. (2003): Ressourcenorientierung und Ressourcendiagnostik in der Psychotherapie. In: Schemmel, H.; Schaller, J. (Hrsg.): Ressourcen. Ein Hand- und Lesebuch zur therapeutischen Arbeit. Tübingen, S. 147 - 194

KI-Hilfsmittelverwendung

Modellname	Einsatzform	Betroffener Abschnitt
ChatGPT 4	Formulierungshilfen	Kapitel 1 und 4

Versicherung nach § 20 (3) gem. des AT PO der FH Münster

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbstständig und ohne unzulässige Hilfe Dritter angefertigt habe.

Ich habe keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche kenntlich gemacht.

Alle Inhalte, die mithilfe von KI-basierten Hilfsmitteln entworfen, verfasst und/oder bearbeitet wurden, sind ebenfalls im Text und /oder im Anhang kenntlich gemacht. KI-Software, die von den Prüfenden ausdrücklich ausgeschlossen wurde, habe ich nicht verwendet.

Die Arbeit wurde bisher weder in Teilen noch insgesamt einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.