

Fachhochschule Münster

Fachbereich Sozialwesen

5. Fachsemester

Masterstudiengang Beratung Mediation Coaching

Erstprüfer: Prof. Dr. Waschull

Zweitprüfer: Prof. Dr. Tusch

Auswirkungen von Coaching auf die Resilienzfähigkeit von Mitarbeiterinnen einer Zahnarztpraxis – Evaluation eines Theorie- und Praxisprojektes

Ann-Kristin Winkelmann

891764

Kapellenweg 10

48301 Nottuln

Annkristinlux2106@googlemail.com

30.04.2018

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|---|
| 1 Einleitung..... | 3 |
| 2 Projekt..... | 4 |
| 2.1 Projektidee | 4 |
| 2.2 Bedarf | 4 |
| 3 Theoretischer Hintergrund..... | 5 |
| 3.1 Gesundheitsförderung | 5 |
| 3.1.1 rechtliche Grundlage Prävention..... | 6 |
| 3.2 Stress..... | 7 |
| 3.2.1 Selbstwirksamkeit versus erlernte Hilflosigkeit..... | 9 |
| 3.3 Arbeitsbelastungen speziell von weiblichen Arbeitnehmerinnen | 9 |
| 3.4 Resilienz | 10 |
| 3.5 Coaching..... | 12 |
| 4 Forschungsstand und Forschungsfragen | 14 |
| 4.1 Hypothesen..... | 15 |
| 4.2 Ziele | 16 |
| 5 Forschungsmethoden der Evaluation..... | 20 |
| 5.1 quantitative Forschung..... | 20 |
| 5.1.1 Ersterhebung | 21 |
| 5.1.2 Resilienzskala | 22 |
| 5.1.3 Check-the-Coach | 24 |
| 5.2 qualitative Forschung | 25 |
| 6 Auswertung der Daten..... | 29 |
| 6.1 Ersterhebung | 29 |
| 6.2 Resilienztest..... | 33 |
| 6.3 Interviews..... | 35 |
| 6.4 Check-the-Coach | 39 |
| 7 Diskussion der Daten im Bezug zur Fragestellung..... | 45 |
| 8 Reflexion..... | 55 |
| 9 Literaturverzeichnis..... | 59 |
| 10 Eigenständigkeitserklärung | 62 |
| 11 Anlage | 63 |
| Anlage I | Ersterhebungsbögen ausgefüllt Fehler! Textmarke nicht definiert. |
| Anlage II | Ersterhebungsbögen Vergleichsgruppe ausgefüllt Fehler! Textmarke nicht de |
| Anlage III | Darstellung der soziodemografischen Daten Fehler! Textmarke nicht definier |
| Anlage IV | Resilienztest Prä- ausgefüllt Fehler! Textmarke nicht definiert. |

| | | |
|-------------|---|---|
| Anlage V | Resilienztest Post- ausgefüllt | Fehler! Textmarke nicht definiert. |
| Anlage VI | Resilienztest Vergleichsgruppe Prä- ausgefüllt | Fehler! Textmarke nicht definiert. |
| Anlage VII | Resilienztest Vergleichsgruppe Post- ausgefüllt | Fehler! Textmarke nicht definiert. |
| Anlage VIII | halbstandardisiertes Interview | Fehler! Textmarke nicht definiert. |
| Anlage IV | Transkribierte Interviews..... | Fehler! Textmarke nicht definiert. |
| Anlage X | Qualitative Inhaltsanalyse ... | Fehler! Textmarke nicht definiert. |
| Anlage XI | ausgefüllter Check-the-Coach Bogen | Fehler! Textmarke nicht definiert. |

1 Einleitung

Die Evaluation eines Theorie- und Praxisprojektes ist Inhalt der vorliegenden Masterarbeit. Dabei soll die Frage beantwortet werden, welche Auswirkung Coaching auf die Resilienzfähigkeit von weiblichen Mitarbeiterinnen einer Zahnarztpraxis aufweist. Ziel ist es zu überprüfen, ob über das Coaching eine Steigerung der Resilienzfähigkeit erzielt werden kann oder ob sogar über die Auseinandersetzung mit belastenden Situationen, eine Verschlechterung der Resilienzfähigkeit eintritt.

Damit stellt die Untersuchung dieser Fragestellung ein durchaus allgemeines Ziel jeder wissenschaftlichen Tätigkeit dar. Es sollen Antworten auf Fragen generiert werden, die menschliches Erleben, Verhalten und Handeln betreffen (vgl. Hussy 2013:5). In diesem Rahmen ist es unablässig, sich mit den theoretischen Grundlagen auseinanderzusetzen und Gesundheitsprävention in den Blick zu nehmen. Des Weiteren ist es in diesem Zusammenhang wichtig, welche Auswirkungen Stress auf das Selbstwirksamkeitserleben hat und wie sich gerade die Arbeitsbelastung speziell von weiblichen Arbeitnehmerinnen darstellt. Da es um Resilienz und Coaching geht, werden diese beiden Bereiche theoretisch in den Blick genommen.

Weitergehend wird dargestellt welche Ziele und Hypothesen generiert und mit welchen quantitativen und qualitativen Methoden diese überprüft wurden. Dabei stellt sich die Herausforderung, dass „die Veränderungen in einem komplexen, sich verändernden Praxisfeld stattfindet“ (Mayring 2016:63).

Ferner werden die Daten ausgewertet und Ergebnisse offen gelegt, bevor ein Bezug zu den Hypothesen und Zielen geschaffen wird.

Den Abschluss bildet eine fachliche und persönliche Reflektion der Masterarbeit.

2 Projekt

In diesem Abschnitt wird die Projektidee und der Bedarf für das durchgeführte Projekt verdeutlicht. Diese Verdeutlichung dient dazu, die Fragestellung genauer zu erklären.

2.1 Projektidee

Im Rahmen des vorab durchgeführten Projektes ging es darum Coaching als freiwilliges Präventionsangebot zur Förderung der Resilienz von Mitarbeiterinnen in der Zahnarztpraxis Dr. med. dent. Heidemarie Stern zu implementieren. Dazu wurde Coaching für die Beschäftigten der Zahnarztpraxis bekannt gemacht und angeboten. Das Ziel bestand darin, dass die Mitarbeiterinnen die Möglichkeit erhalten in herausfordernden Situationen mit Kollegen, Vorgesetzten, Arbeitsaufträgen aber auch in privaten Situationen, die maßgeblich die Arbeit beeinflussen, Coaching in Anspruch zu nehmen.

2.2 Bedarf

Der Bedarf ermittelte sich nicht aus einem Signal seitens der Mitarbeiterinnen, sondern durch eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung. Neue Studien der Krankenkassen, auf die auch im Verlauf noch eingegangen wird, wiesen darauf hin, dass Präventionsangebote geschaffen werden müssen, um langfristige Arbeitsausfälle zu vermeiden. Aus diesem Grund schloss das Projekt an diesen Bedarf an und wurde im Rahmen der Gesundheitsförderung angesiedelt. Das Projekt diente als Auftakt und soll, wenn die Wirksamkeit über die in diesem Rahmen durchgeführte Evaluation ersichtlich wird, gegebenenfalls in modifizierter Form als Personalentwicklungsinstrument etabliert werden. Die Zielstellung des Projektes war, dass die Mitarbeiterinnen über Coaching ihre eigenen individuellen Resilienzen verfestigen, was einer psychischen Erkrankung vorbeugt, Fehlzeiten verringert und Leistungsfähigkeit fördert. Im Coaching sollten angemessene individuelle Lösungen erarbeitet werden.

3 Theoretischer Hintergrund

Um ein tieferes Verständnis zum theoretischen Hintergrund und die Notwendigkeit des Projektes, gerade im Bezug auf die Evaluation dessen, zu erhalten, ist an dieser Stelle eine Auseinandersetzung mit aktuellen Untersuchungen und mit dem Thema Gesundheitsförderung, Prävention und der rechtlichen Grundlage von Leistungen zur Gesundheitsförderung und Prävention wichtig. Im Zuge dieser Themen ist die Vertiefung der Begriffe Stress, Selbstwirksamkeit versus erlernte Hilflosigkeit unabdingbar. Auch wird, da es sich ausschließlich um weibliche Arbeitnehmerinnen handelt, auf die spezifischen Anforderungen dieser Gruppe geschaut. Im Anschluss daran erfolgt die Auseinandersetzung mit dem Begriff Resilienz. Abschließend wird eine theoretische Betrachtung von Coaching vorgenommen, um zu verdeutlichen mit welcher Methodik gearbeitet wurde.

3.1 Gesundheitsförderung

Die Herausforderungen und Anforderungen zur Gesundheitsförderung haben sich im Übergang vom 20. zum 21. Jahrhundert stark verändert. Es steht nicht mehr der Kampf gegen Infektionskrankheiten im Vordergrund, sondern der gegen Zivilisationskrankheiten wie Rauchen, Übergewicht und ein stresserfülltes Leben (vgl. Gerrig 2007: 487). Im Allgemeinen kann die Gesundheitsförderung als „Entwicklung allgemeiner Strategien und spezifischer Taktiken zur Elimination oder Verringerung des Risikos von Erkrankungen“ (ebd: 487) definiert werden. Da durch Forschungen aufgezeigt wurde, dass psychische Faktoren einen hohen Einfluss auf das Wohlbefinden des Patienten haben, ist über die psychosoziale Behandlung von Krankheiten eine weitere Dimension zum Umgang mit Patienten hinzugekommen (vgl. ebd. 500). Gerade Beschäftigte im Gesundheitssystem sind besonders betroffen von „emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und reduziertem persönlichem Engagement“ (ebd: 497). Gründe dafür sind „Arbeitsplatzabbau, Arbeitsplatzumstrukturierungen und größerem Interesse am Profit denn an der Moral und Loyalität der Beschäftigten“ (ebd: 497).

Im Folgenden soll nun Prävention im Rahmen der Gesundheitsförderung in den Blick genommen werden.

Die Prävention umfasst die Bereiche der primären, sekundären und tertiären Vorbeugung. Bei der primären Prävention wird versucht die auslösenden Bedingungen zu vermeiden und zusätzlich Bewältigungsstrategien zu erwerben, die zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit beitragen. Bei der sekundären Prävention wird versucht, Schweregrad und Dauer einer bereits eingetretenen Störung zu reduzieren. Die Anwendung von tertiären Präventionsmaßnahmen erfolgt, um längerfristige Auswirkungen und die Gefahr von Rückfällen bereits bestehender psychischen Störungen zu minimieren (vgl. Gerrig 2007: 630f).

Im Rahmen der Gesundheitsförderung von Mitarbeiterinnen haben sich verhaltenspräventive Maßnahmen bewährt (vgl. Wittich 2011: 348). Die Mitarbeiterinnen wiesen „eine nachhaltige Verbesserung der sozialen Kompetenzen und des seelischen Wohlbefindens“ (ebd: 348) auf. Das Projekt setzt an der primären Prävention an. Es dient dazu die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiterinnen zu stärken. Die Evaluation soll hierbei überprüfen, ob dieses gelungen ist.

3.1.1 rechtliche Grundlage Prävention

Die rechtliche Grundlage zu Angeboten der Prävention bietet das Gesetz zur Gesundheitsförderung und Prävention (PrävG), welches in großen Teilen am 25. Juli 2015 und vollumfänglich zum 01. Januar 2016 in Kraft getreten ist (vgl. Geene 2016: 13). Historisch betrachtet beruht das Präventionsgesetz auf den Vorgaben der WHO, die zu zahlreichen Präventionsmaßnahmen und der Gesundheitsförderung auf nationaler Ebene auffordert (vgl. ebd, 2016: 27f).

Das Präventionsgesetz ist im SGB V verortet, was bedeutet, dass die gesetzlichen Krankenversicherungen (GKV) von den Neuregelungen betroffen sind (vgl. ebd: 16).

Aufgenommen wurde, dass die Versicherten eine Mitverantwortung für ihre Gesundheit haben und somit durch eine gesundheitsbewusste Lebensfüh-

rung und der Beteiligung an gesundheitlichen Vorsorgemaßnahmen eigenverantwortlich zu dem Erhalt und der Förderung ihrer Gesundheit beitragen sollen (vgl. ebd: 35).

Besonders interessant für das vorliegende Projekt ist der § 20 des Präventionsgesetzes, da dieser im Schwerpunkt die primäre Prävention und Gesundheitsförderung beinhaltet. Dabei sollen „die Leistungen (...) insbesondere zur Verminderung sozial bedingter sowie geschlechtsbezogener Ungleichheit von Gesundheitschancen beitragen“ (SGB V § 20). Dabei fördern die Krankenkassen „Leistungen zur Gesundheitsförderung und Prävention in Lebenswelten insbesondere den Aufbau und die Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen (SGB V § 20 a). In diesem Zusammenhang werden „Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation sowie zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen und Fähigkeiten“ (ebd.) entwickelt. Insbesondere die betriebliche Gesundheitsförderung bekommt über § 20 b eine gesetzliche Grundlage zum Aufbau und zur Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen.

3.2 Stress

An dieser Stelle ist es hilfreich Stress zunächst zu definieren. „Stress ist das Reaktionsmuster eines Organismus auf Stimulusereignisse, die dessen Gleichgewicht stören und dessen Fähigkeit, die Einflüsse zu bewältigen, stark beansprucht oder übersteigt“ (Gerrig 2007: 468). Eine große Bandbreite von externen und internen Bedingungen werden als Stimulusereignisse auch Stressoren beschrieben. Diese Stressoren erfordern Anpassungsleistungen des Organismus, wobei der entstehende Stress nicht nur negativ (distress) sein muss, sondern auch durch positive (eustress) Lebensereignisse hervorgerufen werden kann (vgl. ebd.: 468ff). Optimale Formen von Stress scheinen mittlere Belastungen darzustellen (Schreyögg 2012: 103).

Es gibt bei der Stressbewältigung einen geschlechtsspezifischen Unterschied. Männer reagieren nach dem *fight-or-flight* Muster, sie greifen die Stressquelle entweder an, oder sie verlassen sie. Frauen zeigen eher *tend-and-befriend* Reaktionen, was das Schaffen von sozialen Netzwerken und

den Aufbau von Bindung beinhaltet (vgl. Aronson 2008: 516). Allgemein kann jedoch benannt werden, dass sowohl Männer als auch Frauen in Stresssituationen von sozialer Unterstützung und der Hilfe durch andere profitieren, um ein belastendes Ereignis besser verarbeiten zu können (vgl. ebd.: 516).

Weitergehend wird bei Stress ein Unterschied zwischen einem akuten und chronischen Verlauf deutlich. Akuter Stress hat ein klares Anfangs- und Endmuster. Chronischer Stress weist jedoch einen Zustand anhaltender Erregung auf (vgl. Gerrig 2007: 469). In diesem Rahmen ist der chronische Stress im Fokus, da bei chronischem Stress „Anforderungen als größer wahrgenommen werden als die inneren und äußeren Ressourcen, die für die Bewältigung zur Verfügung stehen“ (ebd.: 469).

Durch diese Form von Stress kann eine andauernde Frustration entstehen, da keine Zeit für all die Dinge bleibt, die gerne Unternommen werden (vgl. ebd.: 469). Der Forscher Hans Selye hat dieses als allgemeines Adaptionsyndrom in drei Phasen beschrieben und herausgefunden, dass anhaltender Stress dazu führt, dass die Ressourcen des Körpers zur Neige gehen und der Organismus in einen Erschöpfungszustand gerät (vgl. ebd.: 471ff). Somit „scheint Krankheit eine unvermeidbare Reaktion auf Stress zu sein“ (ebd.: 472). „Physiologische Stressreaktionen sind autonome, vorhersagbare, eingebaute Reaktionen, über die wir normalerweise keine bewusste Kontrolle haben. Viele psychische Reaktionen hingegen sind gelernt. Sie hängen von der Wahrnehmung und Interpretation der Welt ab“ (ebd.: 472).

Studien von Lazarus (1981) haben gezeigt, dass nicht nur große einschneidende Erlebnisse zu Stress führen, sondern sich eine klare Beziehung zwischen Alltagsproblemen und Gesundheitsproblemen zeigt, denn „je häufiger und intensiver die berichteten Alltagsprobleme waren, desto schlechter war die körperliche und mentale Gesundheit der Menschen“ (ebd.: 477f).

Stress kann, wie oben benannt, nicht nur negative, sondern auch positive Effekte aufweisen. So hat sich gezeigt, dass „kognitive Neubewertung, ein wichtiges Mittel der Stressbewältigung ist“ (ebd.: 485) und Menschen die Fähigkeit aufweisen in negativen Ereignissen das positive zu sehen (vgl. ebd.: 485f). Mit dieser Form von Neubewertung erlangen die Menschen Selbstwirksamkeit. Diese wird im nachstehenden noch ausführlicher beschrieben.

3.2.1 Selbstwirksamkeit versus erlernte Hilflosigkeit

„Der Glaube an die eigene Fähigkeit, bestimmte Handlungen auszuführen, die ein erwünschtes Ergebnis erzielen“ (Aronson 2008: 499) wird als Selbstwirksamkeit bezeichnet. Ein zuversichtlicher Mensch fühlt Selbstwirksamkeit. Diese hat einen Einfluss auf die Ausdauer und Anstrengung bei der Bewältigung von Aufgaben und führt zu weniger Angst beim Lösen von schwierigen Aufträgen. Somit zeigt sich, dass der Glaube an sich selbst einen starken Einfluss auf den Erfolg eines Vorhabens aufweist (vgl. ebd.: 500).

Demgegenüber steht die erlernte Hilflosigkeit. Diese ist „ein pessimistischer Zustand, der entsteht, wenn man ein negatives Ereignis stabilen, internalen und globalen Faktoren zuschreibt“ (vgl. ebd.: 501). Alle drei Faktoren entstehen aus der Überzeugung, dass ein Ereignis von Faktoren beeinflusst wird, die man selbst nicht verändern kann. Dabei ist die stabile Attribuierung die Überzeugung, dass sich Dinge im Laufe der Zeit nicht ändern können. Bei der internalen Attribuierung ist die Überzeugung entstanden, dass die Faktoren außerhalb der eigenen Person liegen und bei der globalen Attribuierung, dass eine Vielzahl von Situationen wirksam sind, die man selbst nicht beeinflussen kann. Diese Annahme führt zu Hoffnungslosigkeit, Lernschwierigkeiten, Depressionen und verminderter Anstrengung (vgl. ebd.: 501).

Beides zu beachten erscheint wichtig, da „die Wahrnehmung von Kontrolle und Selbstwirksamkeit sowie die Formen der Attribuierung in Bezug auf Leistungen wichtige Determinanten der psychischen und physischen Gesundheit sind“ (vgl. ebd.: 503). Für die vorliegende Masterarbeit ist dieses theoretische Wissen hilfreich, da durch Coaching die Selbstwirksamkeit der Teilnehmer gefördert werden soll. Ob die Selbstwirksamkeit gestärkt wurde, soll über diese Evaluation nachgewiesen werden.

3.3 Arbeitsbelastungen speziell von weiblichen Arbeitnehmerinnen

Im Rahmen des Projektes ist über die Ersterhebung deutlich geworden, dass die Zielgruppe ausschließlich aus Frauen besteht. Diesem auch theoretisch

Rechnung zu tragen ist wichtig, da Belastungen von Frauen und Männern anders erlebt werden. Untersuchungen haben gezeigt, dass berufstätige und Arbeit suchende Mütter im Alter von 25 bis 55 Jahren Anerkennung aus ihrer Berufstätigkeit schöpfen (vgl. Begerow 2012: 7). Trotz dieser positiven Akzentuierung mit Berufstätigkeit stellen seelische Probleme inzwischen die dritthäufigste, bei Männern die fünfthäufigste Diagnose dar (vgl. ebd: 9). Ursachen für die Belastungen sind entweder in einem oder auch in verschiedenen Lebensbereichen zu finden (vgl. ebd: 10).

„Wichtige Voraussetzungen dafür, dass die Berufstätigkeit als unterstützend und gesundheitsförderlich angesehen wird“ (ebd: 7f) bestehen darin, dass ein Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Fähigkeiten, eine gerechte Honorierung, Wertschätzung und Entlohnung, Erfolgsüberprüfung und Feedback, Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und der Einklang zwischen Familie, Partnerschaft und Beruf gegeben ist.

Hier haben die Arbeitgeber die Möglichkeit die gesundheitliche Situation von Frauen zu stärken. Zum einen ist dieses im Präventionsgesetz geregelt (siehe 3.1.1). Zum anderen können gerade für Frauen mit der Doppelbelastung Familie und Beruf andere oder neue Strukturen geschaffen werden, die Entlastungen bieten und die Arbeitszufriedenheit und letztendlich die Produktivität der Frauen sogar erhöhen (vgl. ebd: 46f).

3.4 Resilienz

Im Folgenden soll nun die Bedeutung von Resilienz näher betrachtet werden. Resilienz charakterisiert „leichte, vorübergehende Reaktionen auf stressreiche Ereignisse, gefolgt von einer schnellen Rückkehr zum normalen, gesunden Zustand“ (Aronson 2008: 490). Es hat sich gezeigt, dass sich viele Menschen auf Grund ihrer ausreichenden Ressourcen schnell, von auch erschütternden und schmerzhaften Ereignissen im Leben erholen (vgl. ebd. 2008: 490).

Vorläufer der Resilienzforschung war das Konzept der Salutogenese von Aaron Antonovsky in dem Verstehbarkeit, Bewältigbarkeit und Sinnhaftigkeit zentrale Faktoren darstellen (vgl. Leipold 2015: 30f).

Weiterhin wurden Strategien, wie Menschen „Anforderungen und Belastungen verarbeiten“ (Schreyögg 2012: 120), als Coping bezeichnet. Coping bedeutet dabei, mit einer Situation zurechtzukommen (vgl. Gerrig 478). In diesem Zusammenhang wird deutlich, „dass Menschen zu bevorzugten Mustern greifen und insgesamt über ein mehr oder weniger umfassendes Coping-Inventarium verfügen“ (Schreyögg 2012: 118f).

Grundlage der Resilienzforschung war die Kauai-Studie von der Entwicklungspsychologin Emmy Werner. Sie stellte fest, dass es einigen Kindern, trotz vergleichbarer Risikofaktoren, besser gelang sich positiv zu entwickeln als anderen (vgl. Leipold 2015: 17).

Zentral, um Resilienz beurteilen zu können, steht die Auseinandersetzung mit Risikofaktoren, Kriterien ob Resilienz vorliegt und strukturellen Merkmalen von Bewältigungsprozessen (vgl. ebd: 20).

Die Herstellung von innerem Gleichgewicht ist wichtig da durch Ungleichgewichtszustände – sämtliche Formen von Stress, Schwierigkeiten, Problemen – adaptive Prozesse verursacht werden (vgl. ebd. 21f). Entwicklungspsychologisch ist die Herstellung von Gleichgewicht auf Piagets Entwicklungstheorie zurückzuführen, da „balancierte Zustände, die durch Prozesse der Anpassung hergestellt wurden“ (vgl. ebd: 21) zentral sind um Ungleichgewichtszustände zu regulieren.

Es muss beachtet werden, dass alle Entscheidungen oder Interventionen einen Moment der Ungewissheit mit einschließen (vgl. ebd: 23). „Zum Schwierigen und mitunter Spannenden des Lebens gehört neben der Erfahrung von Schwierigkeiten und Verlusten die (psychologische) Auslotung durch kognitive und motivationale Prozesse“ (ebd: 23). Dieses zeigt folglich, dass Personen Resilienz entwickeln, indem sie sich mit Problemen und Schwierigkeiten ihrer Umwelt auseinandersetzen (vgl. Patzelt 2015: 36). Diese Auseinandersetzung bedeutet, dass Resilienzfaktoren in jedem Lebenszyklus erworben und gelernt werden können (vgl. ebd: 36).

In bestehenden Studien wurden Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung, Selbstwirksamkeit, soziale Kompetenzen, Bewältigungskompetenzen und

das Problemlösen als zentrale personenbezogene Resilienzfaktoren festgestellt (vgl. ebd: 36).

Damit zeigt sich, dass „Resilienz einen interaktiven Prozess zwischen Individuum und Umwelt darstellt und somit eine Schutzfunktion hat, die auch eine flexible Anpassungsfähigkeit darstellt“ (ebd: 36).

Um die Resilienzfähigkeit von Menschen zu messen wurde „Die Resilienzskala – Ein Fragebogen zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personenmerkmal“ (Schumacher 2004: 1) entwickelt. In Untersuchungen zeigte sich, dass sowohl die Gesamtskala mit 25 Items (RS-25) als auch die Kurzskaala mit 11 Items (RS-11) ein „reliables Messinstrumente zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personenmerkmal“ (ebd. 1) darstellt. Die Validität der Skalen wurde „durch Korrelation mit der Selbstwirksamkeitserwartung gesichert“ (ebd. 1). Auf Grundlage dieser Forschungsergebnisse wurde die Gesamtskala mit 25 Items ausgewählt, um die Resilienzfähigkeit zu ermitteln und im Verlauf die Wirksamkeit der Intervention zu überprüfen. Auf die Skala wird im Verlauf unter Punkt 5.1.2 weiter eingegangen.

3.5 Coaching

Der Begriff Coaching leitet sich vom Wort Coach ab. Coach bedeutet in seiner ursprünglichen Bedeutung Kutsche und stammt aus dem Ungarischen. Kutsche symbolisiert, dass es sich um ein Hilfsmittel, mit dem Ziele erreicht werden, handelt. Seit dem 19. Jahrhundert wurde der Begriff, im englischsprachigen Raum, im Rahmen von Anleitung von Studenten und im Sport verwendet. In Deutschland wird Coaching im Bereich des Spitzensportes, eines entwicklungsorientierten Führungsstils und bei individueller Beratung von Führungskräften eingesetzt (vgl. Fischer-Epe 2012: 16).

Im Rahmen der Masterarbeit wird „Coaching als individuelle Beratung“ (Schreyögg 2012: 73) in den Blick genommen. Die basale Zielsetzung von Coaching besteht in der Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotenziale (vgl. ebd: 21). „In den letzten Jahren setzt sich Coaching auch zunehmend

als Komplementärfunktion bei anderen Maßnahmen der Personalentwicklung durch“ (ebd: 14). Der Vorteil von Coaching im Bereich der Personalentwicklung besteht einerseits darin, dass es sich perfekt auf die Belange des Einzelnen zuschneiden lässt. Andererseits eröffnet ein Dialog über Freud und Leid im Beruf, über Krisen und die Bedürfnisse nach beruflicher Fortentwicklung einen Lösungsraum (vgl. ebd: 20). Somit leistet „Coaching als personenorientierte Beratung in Organisationen“ (ebd.: 86) einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung von Fach- und Führungsexpertise und fördert menschliche Potenziale, die in den Beruf eingebracht werden (ebd: 23).

Darüber hinaus dient Coaching als „eine sukzessive Förderung im Sinne erwünschter Zielsetzung“ (ebd.: 90), aber auch als Präventionsangebot und zum Abbau von Symptomen wie z.B. Stress, Burnout und Ängsten (vgl. Lippmann 2013: 30). Systeme, die mit Coaching positive Erfahrungen erworben haben, fördern ihre Mitarbeiterinnen prospektiv, um unabhängig von eintretenden Krisen zu sein und nehmen Coaching im Rahmen ihrer Qualitätsstandards auf (vgl. Schreyögg 2012: 118f).

Die Durchführung von „Coaching findet immer in einem intimen Rahmen mit Einzelnen oder mit Kleingruppen statt“ (ebd: 73). „Im Coaching, das prozessual und thematisch entlang der aktuellen Berufstätigkeit veranstaltet wird, besteht eine viel höhere Wahrscheinlichkeit, dass Gelerntes in den Berufsalltag transferiert werden kann“ (ebd: 73). Voraussetzung dafür ist, dass der „Klient immer umfassend versteht, was ihn bekümmert“ (ebd: 87). Auf Grundlage dessen, kann dann eine umfassende emotions- und problemorientierte Rekonstruktion stattfinden. (vgl. ebd: 87)

An dieser Stelle soll jedoch auch darauf verwiesen werden, dass in der Realität auch Phänomene auftreten, die sich zwar im Beruf aktualisieren, die aber mit Coaching nicht zu bewältigen sind. An diesen Stellen muss verantwortlich an geeignete Fachkräfte, wie Psychotherapeuten verwiesen werden (vgl. ebd: 85).

4 Forschungsstand und Forschungsfragen

Der Bedarf an Präventionsangeboten im Rahmen der Personalentwicklung in Unternehmen wird deutlich. Jüngst stellte die AOK in ihrem Fehlzeiten-Report 2017 dar, dass Lebenskrisen erheblich den Job beeinflussen (vgl. AOK 2017: 1). In diesem Report wird aufgezeigt, dass für die Befragten Konflikte im privaten Umfeld (16%), schwere Erkrankungen von Angehörigen (12%) und finanzielle Probleme (11%) die Belastungen ausmachen. 37,6 Prozent der Beschäftigten unter Dreißig berichteten über kritische Lebensereignisse in den letzten fünf Jahren, in der Gruppe der 50-65 Jährigen sind es schon 64,7 Prozent. Wobei sich aufgliedert, dass es bei jüngeren Erwerbstätigen eher um private, finanzielle und soziale Probleme geht, wohingegen die älteren Erwerbstätigen Krankheit, Altern und Tod des Partners als Hauptbelastungsfaktoren benannten (vgl. ebd: 1).

Diese kritischen Lebensereignisse beeinflussen die Berufstätigkeit der Betroffenen. 58,7 Prozent berichteten von körperlichen und 79 Prozent von psychischen Problemen, die bei 53,4 Prozent der Befragten zu mangelnder Leistungsfähigkeit im Beruf führten. Aufgrund der Krisen sei bei den Meisten keine Krankmeldung erfolgt, wobei jedoch eine Unzufriedenheit mit der Arbeit einhergegangen ist (vgl. ebd: 1f).

Der Führungskraft in Betrieben wird dabei eine wichtige Rolle zugeschrieben, da diese einen Zugang zu den Unterstützungsmaßnahmen im Betrieb veranlassen kann. Dazu ist jedoch eine positive Bewertung des Mitarbeiters gegenüber seiner Führungskraft notwendig, da sonst diese Zugänge für viele verschlossen bleiben (vgl. ebd: 2).

Das kritische Lebensereignis des Beschäftigten stellt für Arbeitgeber und Arbeitnehmer einen Stresstest dar. Werden diese Krisen gut gemeistert, können beide Seiten gestärkt aus der Krise hervorgehen (vgl. ebd: 2).

Der Bericht verweist auch nochmals auf den Krankenstand, der im Jahr 2016 zum Vorjahr stabil geblieben ist. Jeder Beschäftigte hat im Durchschnitt 19,4 Tage mit einer AU gefehlt. Die Fehltage auf Grund psychischer Erkrankungen hätten in den letzten 10 Jahren um 79,3 Prozent zugenommen.

Zur Schaffung von Angeboten für die Beschäftigten wird gerade bei Kommunen und kleinen Unternehmen ein Nachholbedarf gesehen, wobei gerade Kleinbetriebe im Rahmen von Netzwerken in ihrer Region arbeiten können.

Das Projekt setzte somit genau dort an und schaffte in einem kleinen Betrieb, welcher noch kein Präventionsangebot vorhält, ein Angebot für die Mitarbeiterinnen um die Gesundheit zu fördern und Ausfallzeiten zu verhindern. Die Evaluation soll nun die Wirksamkeit nachweisen und betrachten, ob noch Anpassungen vorgenommen werden müssen, um den Erfolg sicherzustellen.

4.1 Hypothesen

Unter Einbezug der oben beschriebenen theoretischen Grundlagen, mit Blick auf vorhandene Forschungsergebnisse werden an dieser Stelle Hypothesen gebildet. Es handelte sich um eine „Hypothesenprüfende Untersuchung“ (Hussy 2013: 34). Mit dieser Form der Untersuchung sollte im Rahmen eines Prüfungsexperimentes, über einen geeigneten Versuchsplan, eine geprüfte Aussage zu den einzelnen Hypothesen erfolgen (vgl. ebd: 34).

Es entstand eine deduktive Hypothesengenerierung, da auf Grundlage eines generellen Sachverhaltes, der oben beschriebenen Theorien, eine spezifische Vermutung erfolgte (vgl. ebd: 35).

Es wurden quasiuniverselle Hypothesen gebildet, da diese es ermöglichen allgemeingültige Aussagen zu formulieren und zu überprüfen, dieses jedoch mit methodischem Aufwand (vgl. ebd: 33). Um wissenschaftliche Hypothesen aufstellen zu können ist es wichtig, dass Hypothesen entsprechende Merkmale aufweisen. So müssen Hypothesen in ihrer Formulierung präzise und widerspruchsfrei sein, das bedeutet, dass sie nicht so formuliert sein dürfen, dass sie nicht mehr widerlegbar sind und somit keinen empirischen Mehrwert besitzen. Die präzise und widerspruchsfreie Hypothese muss in ihrer Begrifflichkeit erfass- und messbar sein, damit die Voraussetzung für eine Überprüfung gegeben ist. Ist dieses gegeben ist eine Operationalisierung möglich (vgl. ebd: 31f).

Ein weiteres Merkmal ist die Begründbarkeit von Hypothesen. Die Hypothesen sollen gut begründet werden, vor allem „wenn dazu theoretisches und empirisches Wissen in hinreichendem Umfang vorliegen“ (ebd: 32).

Auf Grundlage der entsprechenden Merkmale werden mit Rückgriff auf den beschriebenen theoretischen Hintergrund, dass Stress und Belastungen im Arbeitsalltag, aber auch in privaten Situationen eine Gefährdung für die Leistungsfähigkeit und langfristig für die Gesundheit, speziell von Arbeitnehmerinnen darstellen, nun die Hypothese formuliert:

- *Coaching macht den Mitarbeiterinnen ihre Belastungssituationen deutlich.*
- *Coaching ermöglicht eine intersubjektive Neubewertung von Situationen.*
- *Durch die Neubewertung einer Situation wird ein Lösungsraum geschaffen.*
- *Durch den Coachingprozess können die Mitarbeiterinnen persönliche Krisen bewältigen.*
- *Langfristig wird durch neue Lösungsräume und die Bewältigung von Krisen eine persönliche Resilienzfähigkeit von den Arbeitnehmerinnen gestärkt.*
- *Dauerhaft wird auf Grund der Resilienzfähigkeit die Gesundheit gefördert.*

Anschließend an die Hypothesen entsteht nun eine konkrete Zielformulierung, um überprüfbare Ziele vorliegen zu haben.

4.2 Ziele

An der Stelle der Zielsetzung sind die unterschiedlichen Ebenen der Zielklärung zu beachten. Es ist wichtig die Ziele methodisch zu begründen, denn „nur so lässt sich professionelles Handeln von persönlicher Willkür abgrenzen“ (von Spiegel 2013: 118). Die Erarbeitung von Handlungszielen ist wichtig, da diese Arbeitsziele der Fachkräfte markieren (vgl. ebd: 138). Bei der

Formulierung von den entsprechenden Zielen ist die Berücksichtigung der „zeitlichen Perspektive“ (vgl. ebd: 138) entscheidend. Da es sich in diesem Fall um ein Präventionsprojekt handelte sollen die Ziele „effektive Strukturen ermöglichen“ (Stimmer 2006: 150).

Weiterhin wird in diesem Rahmen gleichzeitig eine ergebnisbezogene Operationalisierung der Wirkungs- und Handlungsziele vorgenommen. Dieses bedeutet, dass die Indikatoren genannt werden an denen konkret das Handeln abzulesen ist (vgl. von Spiegel 2008: 142).

Das Ziel auf Projektebene stellte sich wie folgt dar:

| | Formulierung |
|----------------|---|
| Wirkungsziel | Es gibt im April 2018 ein Instrument im Rahmen der Personalentwicklung der Zahnarztpraxis, um die Resilienz und somit die Gesundheit von Mitarbeiterinnen zu fördern. |
| Handlungsziele | Eine Auswertung der Resilienzfähigkeit ist durch die Projektdurchführende im April 2018 erfolgt. Eine Auswertung über die Coachingsitzungen ist mit den Mitarbeiterinnen durch die Projektdurchführende im März 2018 erfolgt. |
| Indikatoren | Die Mitarbeiterinnen weisen im März 2018 höhere Resilienzwerte als vor dem Coaching auf. Die Mitarbeiterinnen benennen in einem Interview in welchen Bereichen das Coaching förderlich, hilfreich und in welchen Situationen belastend und hinderlich war. |

Wichtig ist auch zu beachten, dass Ziele Veränderungen in den Blick nehmen und ausgehandelt werden, so dass eine Arbeitsbeziehung begründet ist (vgl. ebd.: 134).

An dieser Stelle ist es gewichtig, dass hier die Ziele der unterschiedlichen Beteiligten unterschieden und nicht auf diktiert werden. Dies entspricht den

ethischen und fachlichen Postulaten der Profession (vgl. ebd: 135). Durch das Prüfen der Ausgangssituation hat sich ergeben, dass die Mitarbeiterinnen motiviert sind im Rahmen eines Präventionsprojektes mitzuwirken, dieses kann in der Handlung der Mitarbeiterinnen, an der Ersterhebung teilzunehmen und die Resilienzskala auszufüllen festgemacht werden.

Im Einzelnen wurde über das Coaching mit jeder Mitarbeiterin eine Zielvorstellung erarbeitet, somit ergibt sich der Auftrag der Mitarbeiterin an den Coach. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle von Wirkungszielen für die Klienten gesprochen. Dabei sind die Wirkungsziele „wünschenswerte Verhältnisse für und Kompetenzen von Adressaten, deren Erreichung durch die Bemühungen der Fachkräfte unterstützt werden soll“ (ebd: 138). Auf Grundlage dessen lassen sich folgende Ziele darlegen:

| | Formulierung |
|----------------|--|
| Wirkungsziel | Jede Mitarbeiterin hat bis zum 15.11.17 ein persönliches Ziel fürs Coaching erarbeitet. |
| Handlungsziele | Die Projektdurchführende hat mit jeder Mitarbeiterin bis zum 15.11.17 ein Einzelcoaching durchgeführt und in diesem Rahmen eine Zielklärung/Auftragsklärung vorgenommen. |
| Indikatoren | Jede Mitarbeiterin hat an einem Coaching teilgenommen. Jede Mitarbeiterin hat für sich mindestens eine Fragestellung erarbeitet. Eine Zielsetzung für den Prozess des Coachings ist vorhanden. |

| | Formulierung |
|----------------|--|
| Wirkungsziel | Die einzelne Mitarbeiterin ist im März 2017 in ihrer persönlichen Resilienzfähigkeit gestärkt. |
| Handlungsziele | Jede Mitarbeiterin hat bis zu fünf Coachingssitzung in Anspruch genommen, um sich mit ihrer Fragestellung auseinanderzusetzen. |

| | |
|-------------|---|
| Indikatoren | <p>Die Mitarbeiterin kommt gerne zur Arbeit.</p> <p>Die Mitarbeiterin ist zufrieden mit sich selbst.</p> <p>Die Mitarbeiterin ist in ihrem Selbstwert gestärkt.</p> <p>Die Mitarbeiterin spürt Selbstwirksamkeit.</p> <p>Die Mitarbeiterin agiert kompetent.</p> <p>Die Mitarbeiterin wendet Bewältigungskompetenzen an.</p> <p>Die Mitarbeiterin hat individuelle Stärken erkannt.</p> <p>Die Mitarbeiterin benennt individuelle Stärken.</p> <p>Die Mitarbeiterin verspürt eine geringere Belastung in ihrem Alltag.</p> <p>Die Mitarbeiterin verspürt eine geringere Belastung in Bezug auf ihre Arbeit.</p> |
|-------------|---|

5 Forschungsmethoden der Evaluation

Einleitend kann genannt werden, dass für die vorliegende Evaluation quantitative und qualitative Methoden, also ein „Mixed Methods Research“ (Hussy 2013: 286) zur Untersuchung der Hypothesen und Ziele gewählt wurde. Beide Methoden miteinander zu kombinieren führt zu einer Betrachtung der Ergebnisse auf unterschiedlichen Ebenen.

Weiterhin wurde, um Plausibilitätshinweise zu beachten, eine Vergleichsgruppe, die den Resilienztest im gleichen Zeitrahmen, aber ohne Coachingsitzungen wahrzunehmen, hinzugezogen. Diese Vergleichsgruppe wies vergleichbare Parameter – Zahnarztpraxis, weiblich geführt, fünf Mitarbeiterinnen - wie die zu untersuchende Zielgruppe auf.

Hierbei kann genannt werden, dass die Ersterhebung, somit auch der Test zur seelischen Gesundheit von Frauen am Arbeitsplatz und die Resilienzskala (RS-25) vorab und nach den Coachings von beiden Gruppen bearbeitet wurde. Der Check-the-Coach Bogen wurde ausschließlich von der Testgruppe ausgefüllt.

Im Folgenden werden nun die genutzten quantitativen, wie auch qualitativen Erhebungsmethoden beschrieben und die Auswahl dieser erörtert. Abschließend wird darauf eingegangen, warum beide Ansätze miteinander kombiniert wurden.

5.1 quantitative Forschung

Zunächst wird auf die quantitativen Methoden, die im Rahmen der Evaluation genutzt wurden, eingegangen. Diese Methodik ist in der wissenschaftlichen Psychologie die vorherrschende Untersuchungsmethode, da sie internationale Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse ermöglicht (vgl. Hussy 2013: 51). Die erworbenen quantitativen Informationen selbst müssen in numerische Informationen umgewandelt werden, um einen Bezugsrahmen zu schaffen. Dieser numerische Bezugsrahmen selbst, liefert zwar Daten, die

Aussagekraft dieser Daten muss jedoch in Verbindung mit Vergleichsstandards gesetzt werden (vgl. ebd: 52). Aus diesem Grund wurden für die Evaluation schon entwickelte Fragebögen genutzt, um genau diesen Vergleichsstandard sicherzustellen.

Der Vorteil, der quantitativen Datenerhebung besteht in der Präzision, der Vergleichbarkeit und der Verknüpfbarkeit. Insgesamt kann so übersichtlich und mit geringem Aufwand eine Analyse vorgenommen werden (vgl. ebd: 51ff). Jedoch muss beachtet werden, dass „eine Fragestellung mit verschiedenen Datenerhebungsverfahren bzw. auf Basis verschiedener Datenquellen“ (ebd: 55) untersucht wird.

Weiterhin muss im Prozess der Erhebung von Daten die Reaktivität, also „die Veränderung bzw. Verzerrung der erhobenen Daten schon aufgrund der Kenntnis der untersuchten Personen darüber, dass sie Gegenstand einer Untersuchung sind“ (ebd: 57) beachtet werden, was insgesamt eine große Herausforderung über den gesamten Prozess darstellt. Um dieser Verzerrung entgegenzuwirken, wurde Transparenz für den Prozess geschaffen und über den Coachingvertrag, der mit jeder einzelnen Mitarbeiterin geschlossen wurde, ein vertrauliches Umgehen mit den Daten zugesichert und dass diese nur im Rahmen der Masterarbeit genutzt werden (vgl. ebd: 58ff).

5.1.1 Ersterhebung

Bei der Ersterhebung wurden soziodemokratische Daten abgefragt (Anlage I). Das Vorgehen hat zum Ziel, die im Verlauf erhobenen Daten in Beziehung zu diesen allgemeinen Angaben setzen zu können. Darüber hinaus wurde der Fragebogen auch zur Ermittlung von ersten Anhaltspunkten von psychischer Belastung bei Frauen im Beruf genutzt. Dieser wurde im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung entwickelt. Dabei wurden Testgütekriterien berücksichtigt. Das Screeningverfahren umfasst 14 Fragen aus dem Bereich seelische Beschwerden (Begerow 2012: 56 ff). Das Ziel dieses Verfahrens war „die präzise Erfassung von Merkmalsausprägungen“ (Hussy 2013: 81). Somit handelt es sich bei dem Screeningverfahren um einen Test. Bei dem

Test sind 14 Fragen, auch Items genannt vorgegeben, die die Mitarbeiterinnen mit ihren individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften beantworten. Schlussendlich ergibt sich aus den Antworten ein individueller Testwert (vgl. ebd: 81). Da es um das Erfassen von persönlichen Eigenschaften geht, ist diese Testform ein Persönlichkeitstest (vgl. ebd: 83).

Weitergehend wurde in der Ersterhebung vier Fragen gestellt, die eine Auskunft über die Perspektive der Mitarbeiterinnen geben. Das Verfahren der Selbstauskünfte wurde gewählt, um einen kognitiven Prozess bei den Mitarbeiterinnen anzustreben und gegebenenfalls schon eine Zielfrage für die Coachings zu entwickeln. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Prozesse auch immer eine individuelle Interpretation der Frage beinhaltet und die Mitarbeiterinnen eine Antwort geben, die auf ihrem eigenen Urteil zu der Frage fußt. Eine Hürde stellt auch die sich daraus ergebene kommunizierte Auskunft dar (vgl. ebd: 71ff). Den Mitarbeiterinnen war in diesem Fall keine Antwortmöglichkeit vorgegeben, so dass sie frei in ihrer Antwort waren, was jedoch auch immer einen erneuten Interpretationsspielraum schafft und die Gefahr birgt, keine Antworten zu erhalten.

Ferner soll an dieser Stelle noch die Skalenfrage aus der Ersterhebung benannt werden. Diese gehört mit in die Rubrik der Selbstauskünfte und stellt das persönliche Empfinden bezogen auf eigene Belastungen dar. Zum einen diente die Frage zur Überleitung zum Test, andererseits sollte diese auch für die Coachings als Auftakt und Selbsteinschätzung der Mitarbeiterinnen dienen. Wichtig ist im Blick zu behalten, dass gerade, wenn diese Form noch nicht vertraut ist, eine „Tendenz zur Mitte“ (vgl. ebd: 79) auftreten kann.

5.1.2 Resilienzskala

Mit der Resilienzskala, einem Fragebogen zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personmerkmal wurde ein psychologisches Erhebungsverfahren genutzt (vgl. Schumacher 2004: 16). Dabei ist das Ziel herauszufinden, wie die Mitarbeiterinnen ihre eigenen Resilienzfähigkeit in den unterschiedlichen Bereichen einschätzen. Im Rahmen eines Vorgesprächs zu dem Projekt wurde deutlich, dass die Mitarbeiterinnen zur Selbstauskunft

bereit sind, somit die Selbstauskünfte als reliabel und valide bezeichnet werden können (vgl. Hussy 2013: 57).

Weitergehend wurde im Rahmen der psychologischen Erhebung, wie oben schon kurz benannt, das Selbstberichtsverfahren im Rahmen des Fragebogens RS-25 – zur Ermittlung der psychischen Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiterinnen genutzt. Bei der Resilienzskala handelt es sich um eine deutschsprachige Version der Resilienzskala von Wagnild und Young aus dem Jahr 1993, die durch eine repräsentative Stichprobe der deutschen Bevölkerung im Rahmen einer Studie untersucht wurde (vgl. Schuhmacher 2004: 16). Weitergehend untersuchte Leppert die Langform RS-25 und die Kurzform RS-13 (vgl. Leppert, 2008: 16). Die RS-25 ist ein Fragebogen, der im Schwerpunkt die Resilienz als positives Personmerkmal, der individuelle Anpassungsfähigkeit misst und aus 25 Items besteht. Die Skala umfasst 2-Faktoren: Die persönliche Kompetenz und die Akzeptanz des Selbst und des Lebens. Aufgrund dieser beiden Faktoren wurde genau diese Skala zur Überprüfung ausgewählt. Das Ziel der Untersuchung war herauszufinden, ob sich über Coaching die persönliche Resilienzfähigkeit der Mitarbeiterinnen steigert. Über die gegebenen zwei Faktoren, werden Persönlichkeitsmerkmale wie, Eigenständigkeit, Unabhängigkeit, Bestimmtheit, Unbesiegbarkeit, Beherrschung, Findigkeit, Ausdauer, Anpassungsfähigkeit, Balance, Flexibilität und die Fähigkeit eines Perspektivwechsels abgefragt (vgl. ebd: 23). Allensamt Merkmale die im Rahmen von Coaching gefördert werden und ausgebaut werden können.

Die Antwortmöglichkeiten von 1= ich stimme nicht zu bis 7= ich stimme völlig zu, sind in einer Likertskala dargestellt (vgl. ebd: 24). Die Beurteilung auf Skalen erfordert immer auch die Auseinandersetzung mit der Reliabilität und Validität der Ratingdaten (vgl. Hussy 2013:77).

Bei der Ermittlung von Reliabilität der RS-25 wurde der Cronbachs-Alpha-Koeffizient verwendet. Dieser Ergab für die RS-25 einen Wert von alpha .94.

Weiterhin kann die Fragestellung bei der RS-25 mit einem untersuchten Wert zwischen 0.64 und 0.86 als leicht zu beurteilen eingestuft werden. Auch ist

die Trennschärfe zwischen den einzelnen Items mit einem Wert zwischen 0,52 und 0,76 hoch. Einzig ist anzumerken, dass die beschriebene Likertskala durch ihre Anordnung einen Trend zu positiven Antworten verstärkt (vgl. Leppert 2008: 27). Der Prozentrang, die Standardabweichungen und der Mittelwert wurden an Hand der Prozentrang-Normen für die deutsche Bevölkerung (N:2004:14-95 Jahre) festgelegt und zur Auswertung im Rahmen von Tabellen genutzt (vgl. Schumacher 2004: 23). Beachtung wurde allerdings den geschlechtsspezifischen Unterschieden geschenkt. Es zeigte sich, dass Männer etwas resilienter einzustufen sind, es ergab sich jedoch beim RS-25 mit einer Effektgröße von $d=0,13$ eine kleine und nicht so bedeutsam einzustufende Abweichung (vgl. ebd: 28).

Um die Entwicklung der Mitarbeiterinnen untersuchen zu können wurde der Resilienztest in einer Prä- und Postmessung eingesetzt. Das bedeutet, dass alle Mitarbeiterinnen die RS-25 vor Beginn des Coachings aufgefüllt haben und nach Beendigung des Coachings eine erneute Testung durchgeführt wurde. Dieses stellt somit eine Wirkungsevaluation dar (vgl. Merchel 2015: 134). Zu beachten ist im Rahmen dieser Analyseform, dass es lediglich einen Hinweis zur Plausibilität aber keinen Kausalitätsnachweis gibt. Grund dafür ist, dass es viele Faktoren und nicht nur ein Ursachenfaktor eine Rolle spielt, darüber hinaus bleibt unklar, was beim Coaching, also der Intervention genau gewirkt hat (vgl. ebd: 135).

5.1.3 Check-the-Coach

Um die Qualität des Coachings einschätzen zu können, wurde als weiteres quantitatives Instrument der Check-the-Coach Bogen ausgewählt (vgl. Anlage VII). Hierbei handelt es sich um eine Ergebnisevaluation. Dabei wurde untersucht, wie zufrieden die Mitarbeiterinnen mit dem Coaching waren, was jedoch nicht gleichbedeutend mit der Wirkung von Coaching gesetzt werden kann (vgl. ebd: 136). Auch die Zufriedenheit beruht auf unterschiedlichen Parametern, sodass sich auch hier nur eine begrenzte Aussagekraft ergibt. Vielmehr ist wichtig diesem Wissen Beachtung zu schenken und eine ange-

messene Interpretation der Daten aus dem Evaluationsbogen als eine relevante Information von vielen zu nutzen (vgl. ebd: 137ff).

Zusammengefasst kann an dieser Stelle genannt werden, dass drei quantitative Forschungsmethoden eingesetzt wurden. Der Ersterhebungsbogen und die Resilienzskala RS-25 wurden auch im Rahmen einer Vergleichsgruppe eingesetzt. Die Resilienzskala RS-25 diente darüber hinaus als Prä- und Postuntersuchungsinstrument für beide Gruppe. Die Ergebnisevaluation über den Check-the-Coach Bogen hingegeben erhielten ausschließlich die Teilnehmer des Coachings.

5.2 qualitative Forschung

Im Rahmen der Evaluation wurden nicht nur quantitative Erhebungsmethoden, wie oben beschrieben, eingesetzt, sondern auch qualitative. Die qualitative Forschung ermöglicht eine höhere „Flexibilität“ (Hussy 2013: 186) und somit eine Anpassung an den Forschungsgegenstand. Weiterhin zeichnet sich die qualitative Forschung durch ein empirisches und systematisches Vorgehen aus (vgl. ebd: 186). Mit der Erstellung eines Interviews wurde ein offenes Verfahren gewählt, „bei dem die befragte Person sich in ihren eigenen Worten äußert und auch von sich aus solche Aspekte am Untersuchungsgegenstand thematisiert, die ihr persönlich relevant erscheinen“ (ebd: 191). Somit wird die „Rekonstruktion von Innensicht“ (ebd:186) genutzt, um die Perspektive der Teilnehmer auf die eigene Resilienzfähigkeit zu richten und das innere Erleben hervorzuheben. Letztlich hat die qualitative Forschung zum Ziel, inhaltliche Aspekte zu beschreiben und zu verstehen (vgl. ebd: 191).

Als qualitative Erhebungsmethode wurde die Generierung von verbalen Daten ausgewählt. Dabei wird eine Datengenerierung über Interviews, also das aktive Herstellen von Daten, vorgenommen (vgl. ebd: 223). Das Interview ist ein wichtiges Verfahren im Rahmen der mündlichen qualitativen Befragung (vgl. ebd: 223). Dabei ist das Interview „ein asymmetrisches Gespräch zum Zweck der Informationsermittlung“ (ebd: 224). Im vorliegenden Fall wurde ein

halbstandardisiertes Interview ausgewählt, da dieses den Vorteil hat, dass die Reihenfolge der Fragen dem Gesprächsverlauf angepasst wird und als Anhaltspunkt für das Gespräch dient (vgl. ebd: 225/Anlage VIII). Ein weiterer gewinnbringender Aspekt eines halbstandardisierten Interviews wird genutzt, da die Datenerhebung auf den Untersuchungsgegenstand fokussiert ist, über den schon Erkenntnisse vorliegen. Dieses wurde in das vorliegende Interview eingearbeitet, indem folgende Rubriken gebildet wurden (vgl. ebd: 227):

- Zielsetzung des Coachings
- Umgang mit Belastungen
- Neue Perspektiven
- Ich-Stärke
- Zufriedenheit mit dem Coaching
- Zukunftsperspektive

Wichtig ist im Rahmen von Interviews zu beachten, dass eine Interaktion mit der Person, die die Daten erhebt, stattfindet, was bei der Datenauswertung und Interpretation berücksichtigt werden muss (vgl. ebd: 192). Aufgrund der Tatsache, dass die Untersuchende selbst die Coachings durchgeführt hat, wurde ein Interviewer eingesetzt.

Die Auswahl der zwei Teilnehmerinnen für das Interview erfolgte nicht zufällig, sondern bewusst. Dazu wurde zu Beginn des Projekts festgelegt, dass zwei, vom Alter, Berufserfahrung und der Position unterschiedliche Personen am Interview teilnehmen. Das Ziel dessen war eine heterogene Stichprobe zu erlangen, „die eine möglichst große Variabilität im Gegenstandsbereich repräsentiert“ (ebd: 196). An Hand der Ersterhebung konnte diese Generierung vorgenommen werden. Darüber hinaus erklärten beide Mitarbeiterinnen, dass sie eine Auskunftsbereitschaft haben (vgl. ebd: 223).

Als qualitatives Analyseverfahren wurden die Daten zunächst mit Hilfe von Transkription aufgearbeitet (vgl. ebd: 245). Die aufgezeichneten verbalen Daten aus dem halbstandardisierten Interview wurden vollständig transkribiert (siehe Anlage IX). Es wurde eine vollständigen Transkription des Interviews vorgenommen, was aufwändiger aber auch ausführlicher ist. Somit

wurde vorab noch keine Interpretation des Materials vorgenommen (vgl. ebd: 246). Weiterhin hat es den Vorteil, dass es eine „Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bietet“ (Mayring 2016:89).

Im Anschluss wurde eine qualitative Inhaltsanalyse vorgenommen. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse wird das Material aus dem Interview schrittweise analysiert und in Einheiten zerlegt, um es bearbeiten zu können (vgl. ebd:114). Für das halbstandardisierte Interview wurde eine Kategorienbildung vorgenommen, so dass die Aspekte herausgefiltert werden können, die für die Beantwortung der Fragestellung relevant sind (vgl. ebd:114ff). Da schon im Rahmen der Erstellung Kategorien festgelegt wurden, spricht man an dieser Stelle von einem deduktiven Vorgehen (vgl. ebd: 115ff). Dieses wurde ausgewählt, da bezogen auf die Fragestellung und die Indikatoren ein klares Ziel für die Analyse vorhanden war. Daran anschließend wurden die passenden Textstellen aus den Interviews herausgearbeitet, eine Generalisierung der Aussagen und eine Reduktion auf das wesentliche vorgenommen.

Ferner darf nicht außer Acht gelassen werden, dass an die oben beschriebenen Erhebungs- und Analyseverfahren Kriterien angelegt werden müssen, um die Güte der Untersuchung sicherzustellen. Als Gütekriterien von qualitativer Forschung können auch Objektivität, Reliabilität und Validität genannt werden, jedoch bedarf es einer spezifischeren Betrachtung (vgl. Hussy 2013: 277).

Bei der Validität, also der Gültigkeit wird überprüft, ob man das erfasst hat, was man erfassen wollte, bei der Reliabilität geht es um die Genauigkeit, also ob der Gegenstand exakt erfasst wurde (vgl. Mayring 2016: 140). Weitergehend ist wichtig, dass die Maßstäbe, die an die qualitative Forschung gestellt werden, auch zum Vorgehen und zum Ziel der Analyse passen. Die sich ergebenden Ergebnisse können nicht über Kennwerte fixiert, sondern die Belege müssen argumentativ diskutiert werden (vgl. ebd:140). Zu beachten ist in diesem Rahmen, dass in den Zwischenzeiten eine Entwicklung des Menschen verläuft (vgl. ebd: 141ff). Jedoch legt Mayring sechs allgemeine Gütekriterien für qualitative Forschungsprozesse fest:

- Verfahrensdokumentation: spezifisch, auf den Forschungsgegenstand bezogen; kleinschrittig dokumentieren, um Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu schaffen.
- Argumentative Interpretationsabsicherung: Interpretationen argumentativ begründen; Vorverständnis adäquat; in sich schlüssig; Brüche erklären; Alternativdeutung nutzen.
- Regelgeleitetheit: systematisches Vorgehen, Analyseschritte festlegen, Material sinnvoll Unterteilen; systematisch von Einheit zur Einheit
- Nähe zum Gegenstand: Anknüpfung an Alltags- Lebenswelt der befragten Subjekte; offenes, gleichberechtigtes Verhältnis zw. Versuchsperson und Forscher; Nähe zum Gegenstand.
- Kommunikative Validierung: Diskussion mit Befragten über Ergebnisse und die geschlussfolgerten Interpretationen; keine alleinige subjektive Bedeutung dessen.
- Triangulation: Auf die Fragestellung unterschiedliche Lösungswege anwenden, um dann die Ergebnisse zu vergleichen. Ergebnisse vergleichen, so dass unterschiedliche Stärken und Schwächen deutlich werden.

Zusammenfassend kann benannt werden, dass der Einsatz der qualitativen, aber auch quantitativen Methoden ein Gesamtbild auf unterschiedlichen Ebenen ergibt und somit fundierte, praxisrelevante Ergebnisse erzielt werden (vgl. ebd: 150). Als zu beachtender Punkt soll hier jedoch auch angeführt werden, dass die Verbindung von quantitativer und qualitativer Forschung auch bedeutet, dass ein erheblicher Aufwand an zeitlicher und personeller Ressourcen eingesetzt werden muss (vgl. Merchel 2015: 78).

6 Auswertung der Daten

Im nun folgenden Abschnitt werden die gewonnenen Daten aufbereitet dargestellt. Dieses ist erforderlich, damit die gewonnenen Daten, aus den beschriebenen quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden in Bezug zur Forschungsfrage gesetzt werden können (vgl. Hussy 2003: 166ff).

Begonnen wird mit den Ergebnissen der Ersterhebung für die Gruppe der Zahnarztpraxis Dr. Stern, im folgenden Testgruppe genannt, die am Coaching teilgenommen hat und die der Vergleichsgruppe einer entsprechenden Zahnarztpraxis.

Darauffolgend werden die gewonnenen Daten aus den Prä- und Posttestungen der Coachinggruppe und der Vergleichsgruppe, in Bezug auf den Resilienztest dargestellt.

Weitergehend werden die gewonnenen Daten aus dem Interview ausgewertet, bevor abschließend die Ergebnisse aus dem Check-the-Coach Fragebogen dargestellt werden.

6.1 Ersterhebung

Im Rahmen der Ersterhebung wurden zunächst soziodemografische Daten, sowohl der Testgruppe, als auch der Vergleichsgruppe erhoben. Die Daten wurden grafisch in einer Vergleichstabelle gegenübergestellt (siehe Anlage III). Diese zeigten die Lebensphase und Lebenssituation der einzelnen Mitarbeiterinnen auf.

Weiterhin gab dieser Vergleich Aufschluss darüber, ob eine ähnliche Ausgangssituation beider Gruppe gegeben ist.

Zunächst zeigte sich, dass es sich um ausschließlich weibliche Arbeitnehmerinnen in beiden Gruppen handelt (siehe Anlage III). Diesem wurde schon Rechnung getragen, da im theoretischen Teil speziell auf weibliche Arbeitnehmerinnen eingegangen wurde. Das Alter stellte sich bei der Vergleichsgruppe leicht ausgeglichener in den Altersklassen dar (siehe Anlage III). Bei der Testgruppe befanden sich vier von fünf Mitarbeiterinnen im Altersspektrum zwischen 20-35 Jahre. Dieses hatte im Verlauf auch Auswirkungen auf

die Frage nach dem Familienstand. Dort zeigte sich, dass in der Testgruppe drei, in der Vergleichsgruppe zwei ledig waren. Verheiratet war in der Testgruppe keine Mitarbeiterin, in der Vergleichsgruppe zwei (siehe Anlage III). Bei der Anzahl der Kinder zeigte sich jedoch ein homogeneres Bild. Hier hatten in der Testgruppe drei Mitarbeiterinnen keine Kinder, und zwei Mitarbeiterinnen zwei Kinder. In der Vergleichsgruppe waren zwei Mitarbeiterinnen kinderlos und es hatten ebenfalls zwei Mitarbeiterinnen zwei Kinder und eine Mitarbeiterin hatte drei Kinder (siehe Anlage III). Beim Berufsstand gab es in beiden Gruppen vier zahnmedizinische Fachangestellte beziehungsweise Auszubildende zur zahnmedizinischen Fachangestellten (siehe Anlage III). Im Rahmen der Arbeitszeit zeigte sich eine höhere Stundenanzahl pro Mitarbeiterin in der Testgruppe. Bei der Zugehörigkeit zur Praxis zeigte sich, dass die meisten Arbeitnehmerinnen aus den beiden Gruppen in der Zeitspanne zwischen einem und fünf Jahren bei ihrem aktuellen Arbeitgeber beschäftigt sind (siehe Anlage III).

Die Einschätzung zur eigenen gesundheitlichen Situationen ist in beiden Gruppen identisch. Je zwei Mitarbeiterinnen schätzen sie sehr gut, beziehungsweise gut ein, je eine Mitarbeiterin weniger gut. Krankheitstage waren in beiden Gruppen nicht stark abweichend (siehe Anlage III). In beiden Gruppen haben jeweils vier von fünf Mitarbeiterinnen gesundheitliche Beschwerden, dabei sind Rücken- und Kopfschmerzen die Schmerztypen, die am häufigsten genannt wurden (siehe Anlage III). Die Beeinträchtigung durch diese Schmerzen, sowohl bei der Arbeit, als auch vor oder nach der Arbeit wurden ähnlich eingestuft, dabei gab keine der Befragten einen höheren Schmerzgrad als mäßig an (siehe Anlage III).

Im Rahmen der Skalenfrage, nach den aktuellen Belastungen gab je eine Mitarbeiterin eine geringe Belastung bis drei an. Zwei Mitarbeiterinnen der Testgruppe und drei Mitarbeiterinnen der Vergleichsgruppe gaben eine mittlere Belastung zwischen vier bis sieben an. Zwei Mitarbeiterinnen der Testgruppe und eine Mitarbeiterin der Vergleichsgruppe gaben hohe Belastungen zwischen sieben bis zehn an (siehe Anlage III).

Insgesamt ergibt sich eine, an vielen Stellen vergleichbare Ausgangssituation der beiden Gruppen.

Weiterhin wird im Folgenden nun das unter 5.1 benannte Screeningverfahren aus der Ersterhebung beschrieben. Bei der Erhebung in der Testgruppe hat sich gezeigt, dass vier von fünf Mitarbeiterinnen, sich bezogen auf ihre Belastungen, im grünen Bereich befinden, was bedeutet, dass sie ihre Berufstätigkeit als wenig belastend erleben und negative Zustände durch positive abgemildert werden (vgl. Begerow 2012: 58). Eine Mitarbeiterin befand sich im gelben Bereich, der verdeutlicht, dass es Anzeichen von Belastungen gibt, allerdings auch Kraftquellen vorhanden sind. Die Empfehlung besteht, diese Quellen zu schützen und auszubauen (vgl. ebd).

Die Vergleichsgruppe zeigte in diesem Zusammenhang folgendes Ergebnis. Drei von fünf Mitarbeiterinnen befinden sich im grünen Bereich und zwei Mitarbeiterinnen im gelben Bereich. Somit zeigt sich auch hier, eine vergleichbare Ausgangslage.

Ferner wurde im Rahmen der Ersterhebung abgefragt, was den Mitarbeiterinnen am Arbeitsplatz fehlt, welche Verbesserungsmöglichkeiten sie sehen und welche eigenen Wünsche es gibt. Hierbei wurden wie unter 5.1 beschrieben keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben.

Vier von fünf Mitarbeiterinnen, der Testgruppe benannten, dass ihnen folgendes am Arbeitsplatz fehlt:

- Digitalisierung
- Ein noch ordentlicherer Stuhl
- Weitere Fortbildungsmöglichkeiten, Zeit, bessere Planung
- Vorausschauendes Arbeiten meiner Kollegen: fehlende Materialien auffüllen, damit unnötige Weg erspart bleiben.

Vier von fünf Mitarbeiterinnen sahen folgende Verbesserungsmöglichkeiten:

- Besseres Zeitmanagement
- Digitalisierung
- 1 freier Nachmittag
- Zeitplan bei Behandlungen einhalten, damit die Möglichkeit der vermehrten Terminvergabe besteht.

Die Wünsche der Mitarbeiterinnen stellten sich wie folgt dar:

- Übernahme der Praxis
- Einen sicheren Arbeitsplatz
- Dass es so bleibt wie es ist
- Selbständiges Arbeiten und Mitbestimmen im Bereich Prophylaxe - Bezahlung/Gehalt angelehnt an berufliche Qualifikation und Kompetenzen, besseres Miteinander, Arbeiten im Team, weniger finanzielle Sorgen, Möglichkeiten Geld zu sparen.
- Beruflich: Erfüllung in der Arbeit erhalten. Positiver Umgang mit den Kolleginnen. Privat: Gesundheit meiner nahestehenden Personen, Freizeit genießen können.

Eine Mitarbeiterin merkte an, dass sie sich persönlich wünsche, dass ihre Söhne Spaß und Freude an ihrem Beruf haben und erhalten. Dass das gute Verhältnis bestehen bleibt und zukünftige Probleme oder Schwierigkeiten gut zu meistern sind.

Bei der Befragung im Rahmen der Vergleichsgruppe, wurden deutlich weniger Angaben zu diesen Fragen gemacht. Hier erklärten zwei von fünf Mitarbeiterinnen, dass ihnen folgendes an ihrem Arbeitsplatz fehlt:

- Motivation
- Respekt, ungestörtes Arbeiten, klare Strukturen bzgl. des Aufgabebereiches

Die Verbesserungsmöglichkeit wird von einer Mitarbeiterin im Rahmen von gegenseitigem Respekt und Anerkennung gesehen, sowie der Unterlassung von Lästereien vor Patienten.

Zwei von fünf Mitarbeiterinnen benannten folgende Wünsche:

- Dass mich die Ausübung meiner Tätigkeit auch noch nach mehreren Jahren erfüllt und dass ich auch privat alle meine Wünsche und Ziele erreiche

- Praxismanagerin, zahnärztliche Abrechnung, Fortbildung, eine Oase der Ruhe zu finden

Eine von fünf Mitarbeiterinnen nahm als Anmerkung auf, dass sie sich gegenseitige Wertschätzung, Teamgespräch zur Konfliktlösung wünscht und ihr Ehrlichkeit sehr wichtig ist.

Insgesamt zeigt sich in diesem Bereich ein leicht anderes Bild, was jedoch mit den deutlich reduzierterem Antwortverhalten der Mitarbeiterinnen der Vergleichsgruppe begründet werden kann, die wie unter 5.1 beschrieben, als Gefahr der Fragestellung ohne Antwortmöglichkeiten gesehen wurde. Übereinstimmend zwischen Testgruppe und Vergleichsgruppe sind der Wunsch nach klaren Strukturen und Arbeitsabläufen und dass die Arbeit erfüllend ist.

6.2 Resilienztest

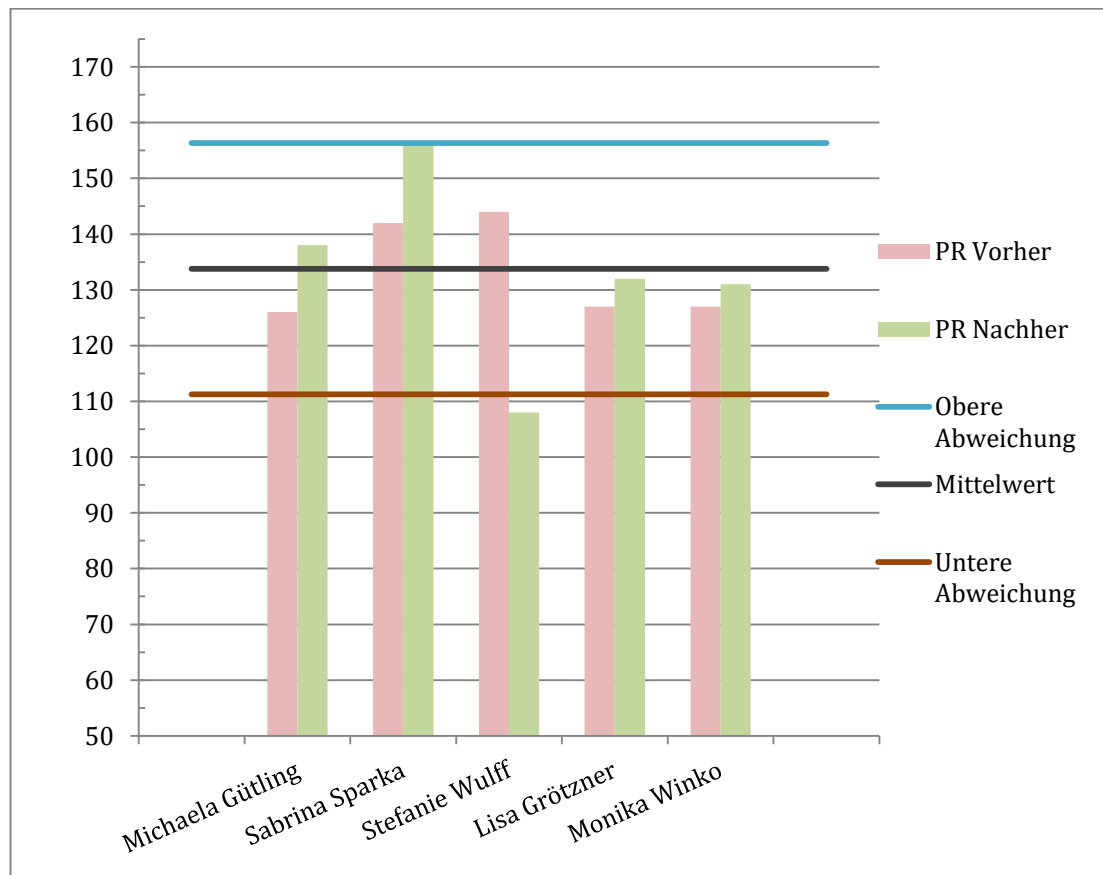
In diesem Abschnitt wird nun auf die Ergebnisse des Resilienztests eingegangen. Die Untersuchung der Ausgangslage erfolgte sowohl bei der Testgruppe, als auch bei der Vergleichsgruppe vor Beginn der Coachings der Testgruppe und wird in den unteren Grafiken mit PR Vorher bezeichnet.

Die erneute Erhebung der Resilienz anhand der Resilienzskala erfolgte nach den Coachings der Testgruppe. Dieses Ergebnis wurde mit PR Nachher bezeichnet.

Weiterhin wurde der Mittelwert (schwarz) und die obere Abweichung (blau) und untere Abweichung (dunkelrot) kenntlich gemacht.

Dabei zeigt sich, wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt, dass sich zu Beginn des Coachings die Teilnehmer der Testgruppe alle im Bereich des Mittelwertes befanden. Dabei waren drei Mitarbeiter unterhalb des Mittelwertes und zwei Mitarbeiter oberhalb des Mittelwertes.

Nach den Coachings wiesen G. und SP eine Verbesserung von 12 Punkten auf. Frau Grützner eine Verbesserung von fünf Punkten und W. eine Verbesserung von vier Punkten. Folglich waren die Werte von vier Mitarbeitern höher, als vor dem Coaching, befanden sich jedoch weiterhin im Durchschnitt. F. hingegen erzielte ein deutlich schlechteres Ergebnis was ein Minus von 36 Punkten bedeutet und unter die untere Abweichung fällt.

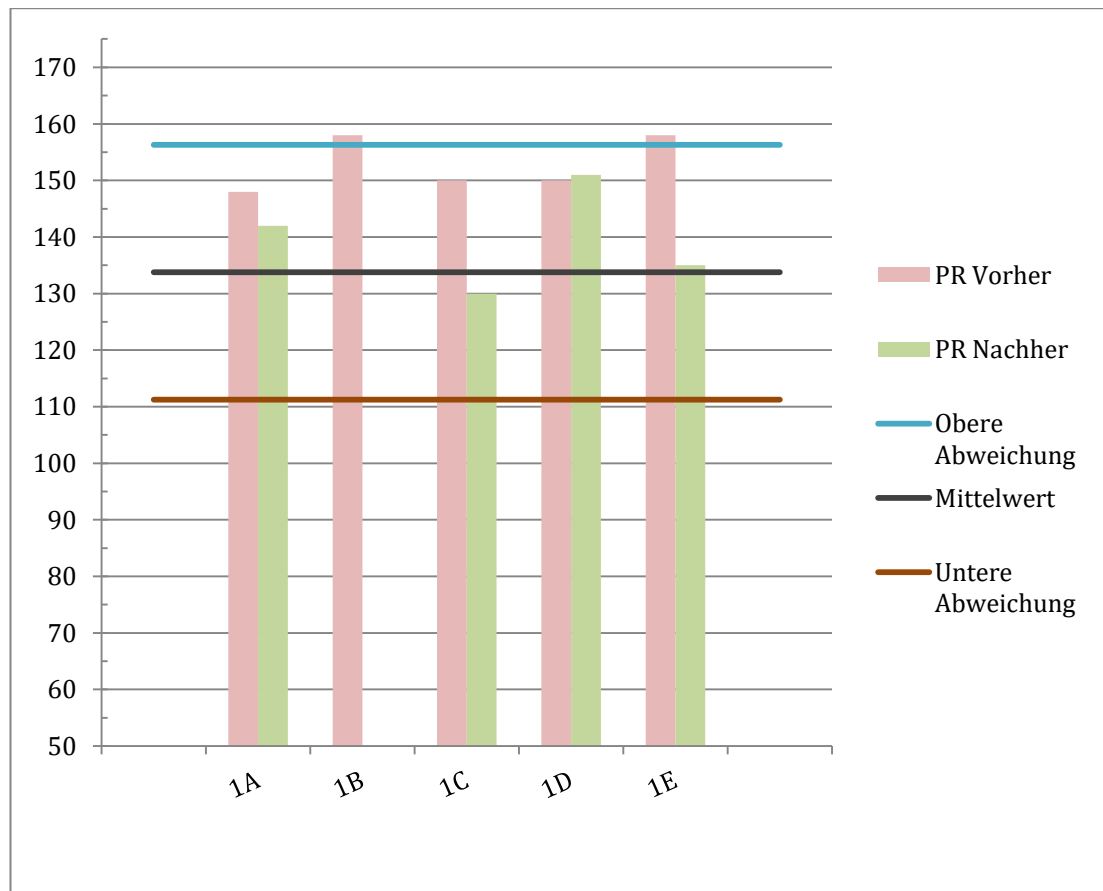


Betrachtet man nun die Vergleichsgruppe kann zunächst festgehalten werden, dass die Mitarbeiterin 1B das Unternehmen in der Zwischenzeit verlassen hat.

Alle Mitarbeiterinnen sind im Prätest deutlich über dem Mittelwert im Bereich zur oberen Abweichung und die Mitarbeiterinnen 1B und 1E sogar über der oberen Abweichung gewesen.

Im Posttest zeigt sich nun ein verändertes Bild. Drei der vier verbleibenden Mitarbeiterinnen haben schlechtere Werte erzielt. Die Person 1A wies sechs

Punkte weniger auf, die Mitarbeiterin 1C 18 Punkte weniger und die Mitarbeiterin 1E einen Verlust von 23 Punkten. Diese Werte befanden sich, aufgrund der guten Ausgangswerte nach wie vor im Bereich des Durchschnitts. Die Mitarbeiterin 1D hat einen Punkt mehr, als im Prätest erzielt.



Insgesamt kann festgehalten werden, dass die meisten Mitarbeiterinnen der Testgruppe mit den Coachings einen besseren PR Nachher Wert erzielt haben, als die Vergleichsgruppe, die keine Coachings durchgeführt hat und insgesamt niedrigere Testwerte in der PR Nachher, als im PR Vorher aufwiesen. Diese Daten können nun genutzt werden, um einen Bezug zur Fragestellung herzustellen.

6.3 Interviews

Zur Auswertung der Interviews erfolgte, wie unter 5.2 beschrieben eine qualitative Inhaltsanalyse. In dieser wurde zu den schon festgelegten Kategorien – Zielsetzung, Belastung, neue Perspektive, Ich-Stärke, Zufriedenheit, Zukunft, Abschluss – Textstellen zugeordnet, Generalisiert und eine Reduktion vorgenommen (siehe Anlage X).

Sowohl im Interview mit G., als auch mit W. zeigte sich, dass Ziele für das Coaching abgestimmt waren und Verbindlichkeit für die Zusammenarbeit geschaffen haben. Der Schwerpunkt von G. lag auf der Aufgabenstellung, die Praxis zu Gründen und dieses strukturiert anzugehen (vgl. Textstelle 1, Interview I). Sie machte deutlich, dass es sich vor allem um den professionellen Lebensbereich handelte, den sie bearbeitet hat (vgl. Textstelle 2, Interview I). Durch die verbindliche Zielvereinbarung habe es für sie den Effekt aufgewiesen, dass sie sich gesagt habe „Ja, gut, dann mache ich das jetzt auch“ (Textstelle 3, Interview I).

W. berichtete, dass ihre Ziele Gelassenheit, mehr Entspannung gewesen seien und dass sie die Sachen über die sie sich ärgere nicht mit nach Hause nehme (vgl. Textstelle 1, Interview II). Ihr Wunsch war es etwas an die Hand zu bekommen, um „mehr zu entspannen, abzuschalten“ (vgl. Textstelle 1, Interview II).

Bezogen auf die Belastungen berichtete G., dass es vom Coaching aus keine Belastungen gab, es jedoch generell eine stressige Zeit gewesen sei, weil sie viel organisieren musste (vgl. Textstelle 4, Interview I). Als konkretes Beispiel benannte G. die Situation, in der es zu einem Mitarbeiter-Umschwung gekommen sei und das Coaching ihr geholfen habe, die Situation besser bewerkstelligen zu können und es auch gut ausgegangen sei (vgl. Textstelle 5, Interview I). Aktuell schätze G. ihre Situation so ein, dass „nicht so eine Belastung“ (Textstelle 6, Interview I) bestehe. Bei den Auswirkungen von Belastungen auf ihr Privatleben erklärte G., dass sie schon ziemlich gestresst und wenig zu Hause sei, jedoch versuche zu Hause die schlechte Laune nicht „raushängen zu lassen“ (Textstelle 7, Interview I).

W. berichtete, dass ihre Belastungen im beruflichen Alltag bestehen und es sich um die „Quälereien“ untereinander handle und dass sie dann nicht nach Hause fahren könne, sondern sich sehr lange auch damit beschäftige. Sie kenne dieses auch aus dem privaten Bereich (vgl. Textstelle 2, Interview II). Bei der Fragestellung, ob neue Perspektiven durch das Coaching entwickelt wurden, machte G. deutlich, dass sie andere Perspektiven sieht und neue Wege findet. Dabei habe das Coaching neue Gedankenanstöße gegeben, einen Perspektivwechsel zugelassen und folglich das Selbstbewusstsein gestärkt (vgl. Textstelle 8, Interview I). Einen anderen Blick habe G. auf die Situation bei dem Mitarbeiterwechsel geworfen, was ungeplant gewesen sei. Das Coaching habe dabei geholfen, diese Herausforderung zu bewältigen (vgl. Textstelle 9, Interview I). Dieses habe in der Folge dann dazu geführt, dass G. gelernt habe nochmal anders mit Problemen umzugehen, nicht gleich „die Krise zu bekommen“ sondern Situationen zu durchdenken, Möglichkeiten ausloten und Lösungen zu finden (vgl. Textstelle 10, Interview I). Dieses zielführende Denken habe ihr geholfen, eine gute Lösung zu finden und die Situation beim Mitarbeiterwechsel aufzulösen (vgl. Textstellen 11,12, Interview I).

W. berichtete dazu, dass sie gerade für den Arbeitsalltag in der Praxis neue Perspektiven erarbeitet habe (vgl. Textstelle 3, Interview II). Aus ihrer Sicht habe sie durch Coaching Sachen an die Hand bekommen, so dass sie versucht habe abzuschalten und für sich ein positives Gefühl hervorzurufen (vgl. Textstelle 3, Interview II). Auch habe ihr der Exkurs zur gewaltfreien Kommunikation geholfen, mit ihren Mitmenschen anders in den sprachlichen Austausch zu gehen (vgl. Textstelle 4, Interview II). W. habe viele Situationen beziehungsweise Denkanstöße, wo sie sich selbst hinterfragt habe (vgl. Textstelle 5, Interview II). Für sich habe W. einen Weg gefunden mit der Situation umzugehen (vgl. Textstelle 6, Interview II). Als Beispiel schilderte W. eine spezifische private Situation, in der es um die Verwaltung von Eigentum geht und wo sie dann neue Mechanismen anwendet beziehungsweise Ausbaupotenzial dabei sieht (vgl. Textstelle 7, Interview II).

Bezogen auf eigene Stärken zeigte sich, dass beide Interviewten eigene Stärken benennen konnten und durch das Coaching in ihren Kompetenzen bestärkt wurden. G. benannte als eine ihrer Stärken ihr Organisationstalent (vgl. Textstelle 13, Interview I). Als weitere Stärken benannte sie ihre Hilfsbereitschaft und ihr Problemlösungsverhalten, sowie ihre gute Laune (vgl. Textstellen 14,15, Interview I). Dabei habe das Coaching nichts Neues zum Vorschein gebracht, sondern „etwas hervorgehoben“ (Textstelle 16, Interview I). Letztlich sei das Coaching unterstützend und bestätigend gewesen, so dass Weiterentwicklung möglich sei (vgl. Textstelle 17, Interview I).

W. berichtete, dass ihre eigene Verhaltensveränderung in bestimmten Situationen, positiv übergekommen sei, was zu einer positiven Veränderung geführt habe (vgl. Textstelle 8, Interview II). Als ihre Stärken bezeichnete W. ihre Zielstrebigkeit und ihre Willensstärke (vgl. Textstelle 9, Interview II). Aus dem Coaching habe sie mitgenommen, dass sie „sehr viele Eigenschaften“ in sich berge, die ihr vorher gar nicht so bewusst waren (vgl. Textstelle 10, Interview II). Als neue Stärke sei ihr ihre Zuversicht schwierige Situationen gut meistern zu können bewusst geworden, sowie das man aus jeder Situation das Beste rausnimmt und versucht sein Ziel zu erreichen (vgl. Textstelle 11, Interview II).

Bei der Zufriedenheit mit sich selbst zeigte sich bei G., dass beruflich eine größere Zufriedenheit eingetreten ist und privat noch einiges offen bleibt. Aktuell sei erst mal alles soweit abgeschlossen, was erreicht werden sollte (vgl. Textstelle 19, Interview I). Beide Lebensbereiche benotet G. mit einer „zwei Minus“ (Textstellen 20,21, Interview I). Sie sieht für sich selbst, dass es immer Verbesserungen gibt, dass der Fokus auf der Arbeit lag und im weiteren Verlauf der Rest des Lebens dran ist (vgl. Textstelle 21,22, Interview I).

W. sei gerade in ihrem Privatleben gut zufrieden (vgl. Textstelle 14, Interview II). Beruflich gebe es immer mal Streitpunkte. Im Allgemeinen bewerte sie die Situation jedoch mit einer guten zwei (vgl. Textstelle 15, Interview II).

Weiterhin sehen beide Mitarbeiterinnen der Zukunft generell positiv entgegen. G. bleiben für die Zukunft noch Fragen offen. So gebe es natürlich das

Ziel, dass die Praxis gut laufen müsse und dass für sie persönlich danach Familienplanung anstehe und hierzu Unsicherheiten bleiben, wie beides zusammengeführt werden kann (vgl. Textstellen 23, 24, 25 Interview I). W. sehe ihrer Zukunft auch positiv entgegen, da sie die Einstellung gewonnen habe Hürden nehmen zu können (vgl. Textstelle 16, Interview II).

Mit dem Coaching waren beide Interviewpartner zufrieden. W. würde Coaching gerne erneut in Anspruch nehmen (vgl. Textstelle 17, Interview II). G. würde vor allem betrachten, wie die aktuelle Situation ist und dann entscheiden ob sie Coaching erneut in Anspruch nehmen würde (vgl. Textstelle 26, Interview I).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass beide Mitarbeiterinnen in dem Interview zu den einzelnen Rubriken Angaben gemacht haben und in Teilen diese auch mit Beispielen unterlegen konnten, so dass die gewonnen Daten zur Auswertung im Bezug auf die Ziele und Hypothesen genutzt werden können.

6.4 Check-the-Coach

Die Auswertung des Check-the-Coach Fragebogens erfolgte anhand der vorgegebenen Auswertungstabelle. Dabei wurde diese Tabelle im Verarbeitungsprogramm excel aufgenommen und neben den Werten für die einzelnen Fragen auch die Gesamtsumme berechnet. Um im folgenden Schritt die Kennwerte aus Referenzstichproben mit der relativ kleinen Gruppe von fünf Mitarbeiterinnen überprüfen zu können, wurde das arithmetische Mittel gebildet (vgl. Hussy 2013:173).

Um auch im Fall der vorliegenden Untersuchung die Standardabweichung darzustellen wurde zunächst die Varianz ermittelt, um daraus die Quadratwurzel und somit die Standardabweichung herzuleiten. Folglich konnten die gewonnenen Ergebnisse aus der Testgruppe mit der Referenzstichprobe verglichen und eingeordnet werden.

Es ergaben sich folgende dargestellte Werte:

| Struktur des Fragebogens | | Kennwerte aus Referenzstichprobe (74 Klienten) | | | Kennwerte eigene Testgruppe | | |
|--------------------------|--|--|------|--------------|-----------------------------|------|--------------|
| Bereich | Skala | Mean | SD | Reliabilität | Mean | SD | Reliabilität |
| Struktur | Rahmenbedingungen des Coachings* | - | - | - | 1,67 | 0,70 | |
| | Kontrakt, Arbeitsgrundlage und Ziele | 1,77 | 0,74 | 0,70 | 1,33 | 0,47 | |
| | Konzept und Methoden vorstellen | 2,52 | 1,01 | 0,74 | 1,67 | 0,79 | |
| | Zielkriterien, Barriere und Grenzen | 2,68 | 1,11 | 0,69 | 1,87 | 0,72 | |
| Prozess | Gleichberechtigung und Sympathie | 1,61 | 0,68 | 0,50 | 1,3 | 0,46 | |
| | Vertrauen, Wertschätzung und Offenheit | 1,42 | 0,54 | 0,80 | 1,6 | 0,49 | |
| | Prozesssicherheit des Coachs* | - | - | - | 1,47 | 0,50 | |
| | Partizipation im Coachingprozess* | - | - | - | 1,8 | 0,75 | |
| Ergebnis | Bewertung der Zielerreichung | 1,65 | 0,66 | - | 1,23 | 0,42 | |
| | Wirkung: Ressourcenaktivierung | 1,84 | 0,65 | 0,67 | 1,93 | 0,57 | |
| | Wirkung: Verhaltensoptimierung | 2,22 | 0,72 | 0,69 | 2,13 | 0,80 | |
| | Wirkung: Reflexion | 2,03 | 0,72 | 0,58 | 2,4 | 1,01 | |
| | Emotionale Stabilisierung | 1,97 | 0,79 | 0,70 | 1,5 | 0,67 | |
| Bewer- | Umfeldreaktion durch | 2,57 | 1,05 | 0,76 | 2,6 | 0,66 | |

| | | | | | | | |
|-------------|------------------------------------|------|------|------|------|------|--|
| tung | Coaching | | | | | | |
| | Zufriedenheit und Weiterempfehlung | 1,38 | 0,53 | 0,86 | 1,35 | 0,48 | |
| | Verhältnis zu Aufwand und Nutzen | 2,36 | 0,54 | 0,82 | 1,7 | 0,55 | |
| | Nachhaltigkeit des Coachings | 1,88 | 0,69 | 0,82 | 1,93 | 0,55 | |
| Note | Gesamtbewertung des Coachings | 1,43 | 0,64 | - | 1,2 | | |

*Neu aufgenommene Skalen (Kennwerte liegen noch nicht vor)

Es kann festgehalten werden, dass weder im Mittelwert noch in der Standardabweichung massive Abweichungen zwischen der Referenzstichprobe und der eigenen Testgruppe zu verzeichnen sind. Daraus lässt sich schließen, dass auch in der kleinen Testgruppe reliable Ergebnisse erzielt wurden. Weiterhin gibt die Standardabweichung Aufschluss darüber, inwieweit Einigkeit über die Inhalte besteht. Dabei zeigt ein kleinerer Zahlenwert, dass die Befragten sich in dem bestehenden Befragungsabschnitt über das Ergebnis einig waren.

Betrachtet man nun die einzelnen Bereiche des Check-the-Coach Bogens lassen sich Aussagen zur Struktur, zum Prozess, zum Ergebnis und zur Bewertung des Coachings treffen. Da die Coachings ausschließlich von der Untersuchenden durchgeführt wurden, muss hier keine besondere Betrachtung innerhalb der Gruppe vorgenommen werden.

Struktur

Zunächst kann zu den Rahmenbedingungen genannt werden, dass die Mitarbeiterinnen dieses im Mittel mit 1,67, also mit guten Rahmenbedingungen bewertet haben, wobei Häufigkeit und Dauer der Termine besser bewertet wurden als die Atmosphäre der Coachingsitzungen. Bezogen auf die Zielkonkretisierung, die Vereinbarung zum Vorgehen und der Arbeitsbeziehung

bewerteten die Mitarbeiterinnen dieses im Mittel mit 1,33, was verdeutlicht, dass diese Vereinbarungen im ausreichenden Maß geschlossen wurden. Bei der Vorstellung des Konzepts und der Methoden seitens des Coachs, sowie der Absicht welche tool eingesetzt werden, ergab sich ein Mittelwert von 1,67. Dabei ist hervorzuheben, dass G. sich hier eher mittelmäßig einbezogen gesehen hat. Bezogen auf die festgelegten Tabuzonen, Barrieren und Grenzen sowie die Zielerreichungskriterien zeigte sich ein Mittelwert von 1,87. Bei der Zielerreichung zeigte sich, dass drei von fünf Mitarbeiterinnen diesen Bereich mit „trifft sehr zu“ und zwei mit „trifft ziemlich zu“ bewertet haben.

Prozess

Beachte man nun den Prozess des Coachings geht es vor allem darum, wie die Zusammenarbeit mit dem Coach war.

In der Rubrik der Sympathie und Gleichberechtigung zeigten sich ein Mittelwert von 1,3 und eine Standardabweichung von 0,46. Im Bezug auf ein vertrauensvolles Verhältnis, gegenseitige Wertschätzung und Offenheit wurde ein Wert von 1,6 erzielt. Die Prozesssicherheit des Coachs wurde im Mittel mit 1,47 bewertet. Bei der Partizipation im Coachingprozess ergaben sich ein Mittelwert von 1,8 und eine SD von 0,74.

Ergebnis

Zunächst kann in dieser Rubrik genannt werden, dass drei von fünf Mitarbeiterinnen drei Ziele benannten, die anderen beiden Mitarbeiterinnen zwei Ziele. Bei der Bewertung der Zielerreichung ergaben sich ein Mittelwert von 1,23 und eine SD von 0,42.

Im Folgenden haben die Mitarbeiterinnen bewertet, was sie selbst durch das Coaching erreicht haben. Hier zeigte sich, dass vier von fünf Mitarbeiterinnen sich ihrer Stärken und Schwächen bewusster geworden sind, eine Mitarbeiterin ist sich dessen sehr bewusst geworden.

Bezogen auf das Nutzen von eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten sehen drei Mitarbeiterinnen dieses für sich als ziemlich zutreffen, eine als sehr zutreffend und eine als mittelmäßig zutreffend. Bei der Selbstwertsteigerung zeigt

sich das gleiche Bild, wobei unterschiedliche Mitarbeiterinnen dieses als mittelmäßig zutreffend bewertet haben.

Mit Blick auf die Verhaltensoptimierung, zeigte sich insgesamt, dass ein Mittelwert von 2,13 erreicht wurde und die Standardabweichung bei 0,81 lag. Dieses entspricht ungefähr den Werten der Referenzstichprobe. Dabei kann noch aufgeschlüsselt werden, dass bei dem Abbau von unerwünschten Verhaltensweisen zwei Mitarbeiterinnen dieses als sehr zutreffend bewertet haben, eine als ziemlich zutreffend und zwei als mittelmäßig zutreffend.

Bezogen auf die Veränderung der Einstellung zu bestimmten Themen schätzen sich vier Mitarbeiterinnen dieses für sich als ziemlich zutreffend und eine als sehr zutreffend ein. Mit Blick auf den Abbau von unerwünschten Verhaltensweisen sahne drei Mitarbeiterinnen dieses als ziemlich zutreffend an, eine Mitarbeiterin als mittelmäßig zutreffend und eine Mitarbeiterin sah ihre unerwünschten Verhaltensweisen nur wenig abgebaut.

Bei der Wirkung des Coachings in den Bereichen der Klarheit über sich selbst und das Verstehen von anderen zeigte sich ein unterschiedliches Bild. Wo mehr Klarheit über die eigene Situation von vier Mitarbeiterinnen als ziemlich zutreffend und von einer als sehr zutreffend bewertet wurde, haben nur zwei Mitarbeiterinnen andere deutlich besser verstanden, zwei mittelmäßige und eine Mitarbeiterin sieht ihr Verständnis für die andere gar nicht gegeben.

Bezogen auf die emotionale Stabilisierung der Mitarbeiterinnen durch das Coaching zeigt sich, dass zwei Mitarbeiterinnen sich sehr entlastet fühlen, zwei ziemlich entlastet und eine Mitarbeiterin sich mäßig entlastet fühlt. Alle Mitarbeiterinnen sind durch das Coaching ziemlich bis sehr zufrieden geworden.

Bewertung

In der Bewertung zum Coaching wurden zunächst die Reaktionen des Umfelds in den Blick genommen. Hier gaben zwei Mitarbeiterinnen an, dass Kolleginnen die Veränderung schon ziemlich bemerkt hätten, drei Mitarbeiterinnen gaben an, dass dieses nur mittelmäßig erfolgt sei. Eine Mitarbeiterin schrieb gesondert dazu, dass sie dazu keine Rückmeldung erhalten habe.

Bezogen darauf, ob Freunde und Familie die Veränderungen bemerkt hätten, gaben drei Mitarbeiterinnen an, dass dieses ziemlich beobachtet worden sei. Eine Mitarbeiterin gab eine mittelmäßige wahrgenommene Veränderung der Familie beziehungsweise Freunden an und eine Mitarbeiterin habe dazu wenige Rückmeldungen erhalten.

Bezogen auf die Zufriedenheit und Weiterempfehlung von Coaching ergaben sich ein Mittelwert von 1,35 und eine SD von 0,48. Mit Blick auf die Annahme von erneuten Coaching zeigte sich dazu, dass drei Mitarbeiterinnen dieses ziemlich sicher tun würden und zwei Mitarbeiterinnen ziemlich sicher. Alle Mitarbeiterinnen würden Coaching weiterempfehlen und waren ziemlich bis sehr zufrieden mit dem Prozess.

Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen wurde im Mittel mit 1,7 bewertet, wobei benannt werden muss, dass zu den Honorarkosten keine beziehungsweise nur eine gefühlte Aussage getroffen werden konnte, da das Coaching im Rahmen der Masterarbeit Endgeldfrei angeboten wurde.

Bei der Nachhaltigkeit des Coaching wurde der langfristige Nutzen von Coaching von drei Mitarbeiterinnen als ziemlich zutreffend und von zwei Mitarbeiterinnen als sehr zutreffend eingeschätzt. Mit Blick auf die Zielerreichung schätzten vier Mitarbeiterinnen es als ziemlich zutreffend ein, dass ihre Ziele erreicht wurden, eine Mitarbeiterin sah ihre Ziele sehr erreicht. Bei der Umsetzung der Ziele im Alltag sahen drei Mitarbeiterinnen auch, dass sie es ziemlich umsetzbar und zwei als sehr umsetzbar im Alltag.

Abschließend bewerteten vier Mitarbeiterinnen das Coaching mit einer Note sehr gut und eine Mitarbeiterin mit der Note gut.

7 Diskussion der Daten im Bezug zur Fragestellung

Betrachtet man nun den Erfolg des Projektes im Bezug zu den aufgestellten Hypothesen und Zielen kann folgendes diskutiert werden.

Bezogen auf die Zielstellung, dass jede Mitarbeiterin bis zum 15.11.17 ein persönliches Ziel fürs Coaching erarbeitet hat, lässt sich mit Blick auf den Check-the-Coach Bogen festhalten, dass jede Mitarbeiterin eine Zielsetzung für den Coachingprozess benannt hat. Der zeitliche Rahmen hat sich im Prozess der Coachings leicht verschoben, so dass im Dezember 2017 die Mitarbeiterinnen Zielsetzungen erarbeitet haben.

G. benannte drei persönliche Ziele, darunter „persönliche Zufriedenheit, besseres Arbeitsumfeld“ und „mehr Selbstvertrauen“.

W. benannte auch drei Zielstellungen: „Ausgeglichenheit, Eigenreflexion und Teamfähigkeit“. Im qualitativen Interview benannte W. darüber hinaus, dass sie sich neben Gelassenheit und Entspannung auch wünsche, dass sie die Themen aus der Praxis nicht mit nach Hause nimmt (vgl. Textstelle 1 Interview II).

G. hatte die „Übernahme der Praxis“ ihre „Führungsrolle“ und die „Gestaltung der Praxisübergabe“ als Zielstellung für das Coaching. Im qualitativen Interview besprach G. genau dieses zur Frage der Zielstellung. Sie erörterte, dass sie sich vom Coaching erhoffte, die Praxisübernahme strukturiert zu bewältigen (vgl. Textstelle 1, Interview I).

Für SP war es wichtig im Coaching zu erarbeiten an sich selbst zu denken und die „Arbeit, Arbeit sein lassen und nicht mit nach Hause nehmen“.

F. erarbeitete, dass sie ihren „Freund den Kindern vorstellen“ und sich „mit der Schule von meinem Kind (sich) auseinandersetzen“ wollte.

Mit Blick auf die Indikatoren für dieses Wirkungsziel lässt sich festhalten, dass die fünf Mitarbeiterinnen an dem Coaching teilgenommen und mindestens eine Fragestellung bzw. Zielesetzung für den Prozess des Coachings vorhanden war.

Die Betrachtung der Bewertung der Zielerreichung, die sich in dieser Rubrik im Check-the-Coach Bogen mit dem Mittelwert 1,23 darstellt, lässt auch da-

rauf schließen, dass die Mitarbeiterinnen ihre Ziele im Coaching erreicht haben. Dabei gibt es auch keine Auffälligkeiten in der Standardabweichung (SD).

Weiterhin benannten die Mitarbeiterinnen bei der Frage nach der Konkretisierung der Ziele und der Vereinbarung zum Vorgehen und Klärung der Arbeitsbeziehung, dass dieses gelungen sei. Der Mittelwert von 1,33 und die SD von 0,47 symbolisieren dieses.

Ein weiteres Wirkungsziel stellte sich darin dar, dass jede einzelne Mitarbeiterin im März 2018 in ihrer persönlichen Resilienzfähigkeit gestärkt ist.

Betrachtete man nun die unter 6.2 beschriebene Auswertung der Resilienzskala kann dieses bis auf eine Ausnahme so angenommen werden. Die Werte von vier Mitarbeiterinnen haben sich, wenn auch nur im Toleranzbereich verbessert, wohingegen die Vergleichsgruppe schlechtere Werte nach dem gleichen Zeitraum, aber ohne Coaching aufwies. Somit lässt sich festhalten, dass das Ziel bei vier von fünf Mitarbeiterinnen erreicht wurde. Bei F. ist der Resilienzwert stark gesunken. Im Check-the-Coach Bogen weist nichts auf Belastungen durchs Coaching hin. Nach der Auswertung könnte im Dialog mit der Mitarbeiterin, der Coach genau dieses aufgreifen und thematisieren.

Als Handlungsziel war aufgestellt, dass jede Mitarbeiterin bis zu fünf Coachingsitzungen in Anspruch genommen hat, um sich mit ihrer Fragestellung auseinanderzusetzen. Betrachtete man nun die Werte aus dem Check-the-Coach Bogen zu den Rahmenbedingungen lässt sich erkennen, dass der Mittelwert von 1,67 anzeigt, dass die Häufigkeit und Dauer der Termine als angemessen empfunden wurde. Die SD von 0,70 zeigt schon eine größere Abweichung, wobei bei der Unterteilung der Ergebnisse darauf hingewiesen werden muss, dass gerade die Atmosphäre der Coachingsitzungen schlechter bewertet wurde, als die Häufigkeit und Dauer der Sitzungen. Dieses zeigt, dass auf der einen Seite zwar dem Wunsch der Mitarbeiterinnen, die Coachings in der Praxis durchzuführen nachgekommen wurde, andererseits dadurch jedoch eine nicht so angenehme Atmosphäre geschaffen werden

konnte. Als Veränderungsvorschlag kann aufgenommen werden, dass passende Räumlichkeiten in der Nähe der Praxis hier möglicherweise bessere Werte erzielt hätten.

Betrachtete man nun die passenden Indikatoren zu dieser Zielstellung ergeben sich gerade aus den qualitativen Interviews und dem Check-the-Coach Bogen Erkenntnisse, welche zeitgleich die aufgestellten Hypothesen mit beantworten.

Bezogen auf die Belastung im Alltag berichtete G. von früheren Belastungen, dass jedoch „gerade nicht so eine Belastung“ (Textstelle 6, Interview I) vorhanden sei. W. berichtet, dass sie sowohl Belastungen auf der Arbeit aber auch mal im privaten Bereich verspürt, sich dann aber sagt „So. Jetzt ist gut“ (Textstelle 2, Interview II).

Im Check-the-Coach Bogen haben die Mitarbeiterinnen bei den Fragen 33, die sich mit emotionaler Entlastung und der Frage 34, die sich mit der aktuellen Zufriedenheit auseinandersetzt, eine Antwort gegeben. G. und Frau Spark zeigten hier mit der Beantwortung dieser Fragen, dass sie sich sehr zufriedener und emotional entlasteter fühlen. W. und F. sehen sich beide als ziemlich zufrieden und emotional entlastet. G. sieht sich emotional mittelmäßig entlastet und ziemlich zufrieden.

Hierdurch zeigt sich, dass die Mitarbeiterinnen nach den Coachings eine geringere Belastung in ihrem Alltag und in Bezug auf ihre Arbeit verspüren. Deutlich wird jedoch auch, was somit die Hypothese bestätigt, dass den Mitarbeiterinnen ihre Belastungssituation deutlich war und sie diese im Coaching benennen konnten.

Gerade bei bestehenden Belastungen sind Bewältigungskompetenzen wichtig. Eine neue Perspektive auf bestimmte Sachverhalte zu erlangen, stellt dabei eine wichtige Bewältigungskompetenz dar. G. berichtete im Interview aus dem Coaching, dass sie neue Perspektiven entdeckt habe, die ihr einen eigenen Weg ermöglicht haben (vgl. Textstelle 8, Interview I). Als konkretes Beispiel dazu benannte G., dass sie einen Mitarbeiterwechsel bewältigen

musste. Sie habe durch ruhiges und besonnenes Vorgehen und zielführendes Denken gute Lösungen gefunden (vgl. Textstellen 9,10,11,12, Interview I). Bei den Fragen 28 und 29 aus dem Check-the-Coach Bogen, die das Erlernen von neuen Verhaltensweisen und die Einstellung zu bestimmten Themen verändern, im Fokus sehen, hat G. bei der Frage 28 erklärt, dass dieses mittelmäßig zutrefte und sie ihre Einstellung zu den Themen ziemlich verändert habe. Somit kann festgehalten werden, dass G. eigene Bewältigungskompetenzen anwendet und sich ihrer Stärken und Schwächen, aber auch Fähigkeiten und Fertigkeiten bewusster ist und eine neue Einstellung zu den Themen gewonnen hat.

W. berichtete dazu im qualitativen Interview, dass ihr durch das Coaching gerade im Exkurs zur gewaltfreien Kommunikation deutlich geworden sei, dass man „halt eben alleine schon anhand seiner Wortwahl sein Gegenüber positiv für sich (gewinnen) kann“ (vgl. Textstelle 4, Interview II). Darüber hinaus berichtete W., dass sie für sich selbst einen Weg gefunden habe mit den Gedanken besser umzugehen und sachlicher zu bleiben. Sie schilderte dieses an einer privaten Situation, in der es um die Verwaltung des geerbten Elternhauses ging und sie für sich selbst geprüft hat und sich gedacht hat: „das bringt nichts, da muss man ein bisschen sachlicher bleiben“ (vgl. Textstellen 6,7, Interview II). Dieses Handeln zeigt, dass die Mitarbeiterinnen kompetent in schwierigen Situationen agieren können. W. gab im Check-the-Coach Bogen bei den Fragen 28 und 29 an, was sich mit dem geschilderten Beispiel deckt, dass sie sehr gut die neuen Verhaltensweisen anwenden kann und sich ihre Einstellung zu den Themen deutlich verändert hat. Auch G., SP und F. gaben durchgehend an, dass sie neue Verhaltensweisen erlernt haben, ihre Einstellung zu bestimmten Themen verändert habe. Dieses gibt der Mittelwert 2,13 bei der Verhaltensoptimierung an.

An diesen Stellen wird nun auch die Hypothese, dass Coaching eine intersubjektive Neubewertung von Situationen ermöglicht bestätigt. Alle Mitarbeiterinnen berichten von Zielstellungen aus dem Coaching und wie sie in einer darauf nachfolgenden Situation ihre Kompetenzen eingesetzt haben, um die-

se Situation anders anzugehen und neu zu bewerten. Dieses hat dann letztlich einen Lösungsraum geschaffen und die Mitarbeiterinnen Situationen bewältigen lassen.

Bezogen auf eigene individuelle Stärken benannte G., dass sie „ganz gut Sachen organisiert“ (Textstelle 13, Interview I) und auch strukturiert bekomme. Als weitere persönliche Kompetenzen sieht sie ihre Hilfsbereitschaft, ihre Fähigkeit zur Problemlösung und ihre gute Laune (vgl. Textstellen 13,14,15, Interview I). Dazu erklärte sie, dass durch das Coaching nichts Neues herausgekommen, sie jedoch bestärkt worden sei und eine Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen durch Coaching möglich gewesen sei (vgl. Textstelle 16,17, Interview I). Im Check-the-Coach Bogen gab sie bei den Fragen 25 und 26, die auf das Bewusstsein von Stärken und Schwächen und dem Nutzen von Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgerichtet sind an, dass dieses ziemlich zutreffend für sie sei.

W. berichtete zu ihren persönlichen Stärken, dass sie bemerkt habe, dass ihr verändertes Verhalten beim gegenüber positiv ankommt und dadurch auch für sie eine Stärke darstellt (vgl. Textstelle 8, Interview II). Weiterhin benannte sie Zielstrebigkeit und Willensstärke als positive Eigenschaften für sich und dass sie über das Coaching viele Eigenschaften kennengelernt habe, die sie in sich berge und ihr nicht bewusst gewesen seien. Als Beispiel benannte sie Zuverlässigkeit, Munterkeit und Nachdenklichkeit (vgl. Textstellen 9,10,11, Interview II). Im Check-the-Coach Bogen gab W. an, dass sie sich ihrer Stärken und Schwächen und Fähigkeiten und Fertigkeiten ziemlich bewusst ist. Die Ergebnisse aus dem Check-the-Coach Bogen in diesem Bereich sind bei G., SP und F. deckungsgleich zu den Angaben von W. und G.. Somit ist es über Coaching gelungen, dass die Mitarbeiterinnen ihre individuellen Stärken kennen und benennen können und ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten nutzen. Diese aufgestellte Hypothese kann somit auch bestätigt werden.

Weitergehend stand die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit sich selbst und die Frage, ob sie in ihrem Selbstwert gestärkt sind zur Überprüfung. G. erklärte,

dass sie im Moment schon zufrieden sei und ihre Ziele erreicht habe, jedoch privat noch einiges offen bleibe, weil zunächst die Übernahme der Praxis im Vordergrund gestanden habe und Familienplanung noch ausstehe (vgl. Textstellen 19,20,21,22,23, Interview I). Im Check-the-Coach Bogen gab sie hierzu bei Frage 27, ob Coaching das Selbstwertgefühl gesteigert an, dass dieses mittelmäßig zutreffe. Die Aussage, dass privat noch einiges offen bleibe passt da auch numerisch ins Bild. W. berichtete, dass sie zufrieden mit ihrer Beziehung und ihrem Familienleben sei. Auf der Arbeit gebe es noch Streitpunkte, jedoch nicht mehr in dem Ausmaß, so dass sie ihre Zufriedenheit mit einer guten zwei bewertet (vgl. Textstellen 13,14,15, Interview II). Sie gab hier eine ziemliche Zufriedenheit bei der Steigerung ihres Selbstwertgefühls über Coaching im Fragebogen an.

G. und F. zeigten auch eine ziemliche Zufriedenheit mit der Steigerung ihres Selbstwertgefühls, SP sah dieses als sehr zutreffend für sich an.

Somit kann insgesamt genannt werden, dass die Mitarbeiterinnen zufrieden mit sich selbst sind. Da in den Beispielen W. und G. die Arbeitssituation positiv bewertet haben, kann in der Rückfolge auch darauf geschlossen werden, dass sie gerne zur Arbeit kommen. Bei der Selbstwirksamkeit ist wie oben beschrieben, der Glaube an sich selbst der Schlüssel zum Erfolg. Da alle Mitarbeiter angegeben haben in ihrem Selbstwertgefühl gestärkt zu sein, spricht schon dieses alleine dafür, dass eine Selbstwirksamkeitserfahrung gemacht wurde und jede Mitarbeiterin in ihrem erleben gestärkt ist. Gerade G., die die Praxisübernahme zu bewältigen hatte und diese Aufgabe bewältigt hat, startet mit einem anderen Blick in die berufliche Selbständigkeit.

Bezogen auf die Zukunft berichtete G., dass noch einiges offen sei und sie gerade schauen müsse, wie die Praxis sich entwickeln werde um dann zu betrachten was sich familiär noch entwickelt (vgl. Textstellen 24,25, Interview I). Weiterhin würde sie Coaching erneut in Anspruch nehmen, wenn etwas nicht gut laufe und wenn sie einen Anlass dazu habe (vgl. Textstelle 25, Interview I). W. berichtete, dass sie mit Blick auf die Zukunft positiv eingestellt sei und eigenen Plänen positiv entgegenblicke und sehe, dass sie Hürden nehmen könne (vgl. Textstelle 16, Interview II). Sie würde Coaching auch in

Anspruch nehmen, da sie es als positive neue Erfahrung wahrgenommen habe (vgl. Textstelle 17, Interview II).

Insgesamt zeigt sich bei beiden Mitarbeiterinnen ein positiver Blick in die Zukunft und auch die Zuversicht, dass persönliche Krisen bewältigt werden können beziehungsweise, dass dann auch die Annahme von Coaching erneut in Frage kommt. Dieses ergibt sich aus der Beantwortung der Fragen 37 und 38 des Check-the-Coach Bogens. Hier gaben alle Mitarbeiterinnen an, dass sie Coaching grundsätzlich erneut in Anspruch nehmen würden und dieses auch empfehlenswert empfinden.

Die Nachhaltigkeit und somit ein langfristiger Profit des Coachings, kann an dieser Stelle nicht bestätigt werden. Im Coachingzeitraum und kurz danach haben die Mitarbeiterinnen, wie oben beschrieben aktive Auseinandersetzung mit ihren Themen und somit eine hohe Präsenz dessen. Ob in einem Jahr weiterhin von den Coachings und den erlernten Bewältigungsmechanismen Gebrauch gemacht werden kann, bleibt auf Grund der Kurzfristigkeit der angelegten Evaluation offen. Im Check-the-Coach Bogen haben drei Mitarbeiterinnen die Selbsteinschätzung getroffen, dass der langfristige Nutzen von Coaching „trifft ziemlich zu“ und zwei Mitarbeiterinnen mit „trifft sehr zu“. Somit ist die Selbsteinschätzung der Mitarbeiterinnen, dass Coaching von langfristigem Nutzen sein wird.

Um neben der Selbsteinschätzung weitere überprüfbare Fakten zu haben, müsste man sich von den Mitarbeiterinnen der Test- und der Vergleichsgruppe die Krankheitszahlen nach Ablauf des Kalenderjahres anschauen. An den Ausfallzeiten durch Krankheit könnte man dann erkennen, ob auch ein gesundheitlicher Nutzen eingetreten ist. Darüber hinaus sollte dann auch erneut die RS-25 genutzt werden, um zu überprüfen, ob eine dauerhafte und nicht nur temporäre Steigerung der Resilienzfähigkeit erfolgt ist.

Abschließend soll nun die Zielstellung auf Projektebene betrachtet werden. Hierbei war das Wirkungsziel, dass ein Instrument im Rahmen der Personalentwicklung der Zahnarztpraxis geschaffen wird, um die Resilienz und somit die Gesundheit von den Mitarbeiterinnen zu fördern. Dazu sollten die Coa-

chings durchgeführt sein und eine Auswertung vorliegen. Über den Check-the-Coach Bogen wurde diese Auswertung vorgenommen. Alle teilnehmenden Mitarbeiterinnen der Coachings haben dieses Evaluationsinstrument ausgefüllt. Es zeigte sich, dass alle Mitarbeiterinnen zufrieden mit den Coachings waren und es weiterempfehlen würden. Dieses zeigt der Mittelwert 1,35 im Check-the-Coach Bogen in dieser Rubrik an. Weiterhin haben vier von fünf Mitarbeiterinnen bessere Resilienzwerte erzielt, was gerade mit Blick auf die Vergleichsgruppe, die sich in der Tendenz eher verschlechtert hat, den Rückschluss zulässt, dass Coaching die Resilienzfähigkeit gesteigert hat. Es kann noch nicht von einer signifikanten Verbesserung, sondern eher von einer Tendenz gesprochen werden. Somit ist in vier von fünf Fällen das Ziel, dass die Mitarbeiterinnen im März 2018 höhere Resilienzwerte als vor dem Coaching aufweisen erfüllt. Mit Blick auf den theoretischen Hintergrund lässt sich so auch benennen, dass ein primäres Präventionsangebot geschaffen wurde, was verhaltenspräventive Maßnahmen enthält. Das Ergebnis des Resilienztestes zeigt somit, wie bereits im theoretischen Hintergrund herausgestellt, dass Resilienz in jedem Lebenszyklus erworben werden kann und eine Schutzfunktion darstellt. Genau diese flexible Anpassungsfähigkeit haben die Mitarbeiterinnen aufgewiesen.

Weitergehend sollte betrachtet werden, in welchen Bereichen Coaching für die Mitarbeiterinnen förderlich, hilfreich und in welchen Situationen belastend und hinderlich war. Im Interview gab G. an, dass es vom Coaching aus keine Belastungen gab (vgl. Textstelle 4, Interview I). W. machte dazu keine Angaben im Interview. Über den Check-the-Coach Bogen kann identifiziert werden, dass über das Coaching nicht erzielt werden konnte, dass von den Mitarbeiterinnen andere besser verstanden werden. Hier zeigte sich ein schlechteres Ergebnis in der Kategorie „Umfeldreaktionen durch das Coaching“ und in der Fragestellung 32.

In den Kategorien, Kontrakt, Gleichberechtigung und Sympathie, Bewertung der Zielerreichung, Zufriedenheit und Weiterempfehlung und Gesamtbewertung wurden im Check-the-Coach Bogen die besten Bewertungen gegeben.

So kann geschlussfolgert werden, dass die Rahmenbedingungen und Prozessstrukturen gut geklärt waren und die Ziele erreicht wurden. In diesem Zusammenhang kann jedoch auch kritisch gesehen werden, ob vergleichbare Ergebnisse bei einer männlichen Zielgruppe entstanden wären. Hier gibt es zum einen den im theoretischen Hintergrund beschriebenen Unterschied beim Umgang mit Stress. Beide Geschlechter profitieren von sozialen Aspekten bei der Stressbewältigung, Frauen hingegen agieren eher nach dem tend-and-befriend Prinzip (vgl. Aronson 2008: 516), so dass gerade die soziale Komponente des Coachings sehr entgegenkommt. Im Check-the-Coach Bogen haben die Mitarbeiterinnen im Bereich der Gleichberechtigung und Sympathie einen Mittelwert von 1,3 und eine Standardabweichung von 0,46 erzielt. Weiterhin in der Rubrik Vertrauen, Wertschätzung und Offenheit einen Mittelwert von 1,6 und eine Standardabweichung von 0,49. Damit zeigt sich, dass zwischen Coach und Mitarbeiterinnen eine positive Beziehung entstanden ist, die zu einer positiven Akzentuierung der Ergebnisse beigetragen haben könnte.

Dass Coaching als Maßnahme gewählt wurde, zeigt sich als richtige Interventionsmaßnahme, da Coaching perfekt auf die Belange der Einzelnen eingeht und einen Lösungsraum schafft. Somit wurden die beruflichen und menschlichen Selbstgestaltungspotenziale gefördert.

Da G. als neue Leitungskraft der Praxis eine positive Erfahrung mit Coaching gemacht hat und grundsätzlich für sich selbst dieses situationsbezogen erneut in Anspruch nehmen würde, kann sie Coaching als Qualitätsmerkmal sehen und dieses als Personalentwicklungsinstrument zulassen. Dieses wurde in der oben beschriebenen AOK Studie als wesentliches Merkmal genannt, denn nur wenn die Führungskraft es zulässt und einen Zugang schafft, können Mitarbeiter sich an sie wenden und Lösungsmöglichkeiten eruieren.

Abschließend kann genannt werden, dass verschiedene Verfahren bzw. verschiedene Datenquellen – Ersterhebung, RS-25, Check-the-Coach, halb-

standardisiertes Interview – genutzt wurden, um die Ziele und Hypothesen zu prüfen beziehungsweise zu beantworten. Dieses ist ein Qualitätsmerkmal von wissenschaftlicher Evaluation. Jedoch muss darauf hingewiesen werden, dass hier nach dem Plausibilitätsprinzip argumentiert wurde und Kausalität nicht gegeben sein muss.

8 Reflexion

Zusammenfassend kann abschließend eine Reflexion auf zwei Ebenen erfolgen. Einerseits eine fachliche Reflexion und Einschätzung zum Erreichen der Ziele. Andererseits aber auch eine persönliche Reflexion, über das Projekt und die Evaluation und den Prozess der Coachings.

Fachlich kann festgehalten werden, dass die ausgewählten quantitativen und qualitativen Methoden die Frage beantwortet haben, ob Coaching Auswirkungen auf die Resilienzfähigkeit der Mitarbeiterinnen hat:

Vier von fünf Mitarbeiterinnen erzielten positivere Ergebnisse ihrer Resilienzwerte nach den Coachings, als vor den Coachings. Gerade mit Blick auf die Vergleichsgruppe, die gleichbleibende bis schlechtere Werte erzielte, kann bestätigt werden, dass Coaching die Resilienzfähigkeit von Mitarbeiterinnen einer Zahnarztpraxis verbessert. Die qualitative Betrachtung über zwei Interviews brachte zusätzlich zum Vorschein, dass die Indikatoren, die für eine Verbesserung herangezogen werden können, von den Mitarbeiterinnen als persönliche Kompetenzen und Stärken beschrieben wurden. Somit lässt sich nicht nur quantitativ sondern auch qualitativ beweisen, dass Coaching positive Auswirkungen auf die Resilienzfähigkeit der Mitarbeiterinnen hatte.

Kritisch muss trotzdem im Blick behalten werden, dass dieses eine Auftaktmaßnahme war und es nun in der Praxis bekannt ist und als Personalentwicklungsinstrument genutzt werden kann. Da die Praxisübergabe erfolgt ist und die neue Leitung auch an den Coachings teilgenommen hat und für sich eine erneute Annahme von Coaching vorstellen kann, ist darüber in Zukunft ein Zugang möglich. Verändert werden müsste zum einen die Räumlichkeit und zum anderen das Honorar für den Coach. Hier wird auch die größte Gefahr gesehen. Wenn keine Finanzmittel für diese Form der Mitarbeiterförderung zur Verfügung stehen, wird es als kostenfreies Auftaktangebot, gerade von kleinen und mittelständigen Unternehmen angenommen, kann dann häufig jedoch aufgrund der Kosten nicht etabliert werden.

Persönlich möchte ich an dieser Stelle aber auch deutlich machen, hat dieses Projekt persönliche Kompetenzen hervorgebracht hat und sich einige Erfahrungen nicht alleine mit den aufbereiteten Daten erklären lässt.

Wenn ich zurückblicke an die ersten Gedanken über dieses Projekt, kann ich sagen, hat es mich auch auf Grund meiner Erfahrungen aus dem Bachelorstudiengang erschauern lassen und mehr Fragen als Antworten aufgeworfen. Dieses habe ich auch zum Anlass genommen in der Supervision dieses aufzugreifen und meine Blockaden zu verdeutlichen und für mich einen Weg zu finden.

Die erste Projektidee war bei meinem Arbeitgeber, der Stadt Dülmen, geplant. Aufgrund der mangelnden Ressourcen im Sozialen Dienst war mir schnell klar, dass das Projekt auf einer anderen Ebene angesiedelt sein soll. Da ich intensiv an der neuen „Führungsphilosophie“ der Stadt Dülmen mitgearbeitet habe und die innovativen Gedanken dazu kannte, sollte es in der Personalabteilung angesiedelt sein und als Präventionsprojekt dienen. Die neue Gesundheitsmanagerin gerade eingestellt und frohen Mutes ging es ans Ausloten dieser Möglichkeit. Die Begeisterung von Personalrat, Gleichstellungsbeauftragter, Personalchefin, Gesundheitsmanagerin und Bürgermeisterin war hoch, also ein „Ja“ zu dem Projekt, doch dann kam der Einbruch der Gewerbesteuern. Zu massiv, um ein Budget für eine „schöne Idee“ auszugeben.

Also alles auf Anfang, Akquirierung von neuen Möglichkeiten. Diese haben sich schnell aufgetan, was jedoch auch bedeutete, dass ich als Projektdurchführende die Coachings selbst durchführen musste, also einen erheblichen zeitlichen Mehraufwand einplanen musste. Was sich zunächst als „Fluch“ bewies, zeigt sich nun für mich in der Rückschau als große Bereicherung. Für mich ist das Projekt viel mehr geworden, als sich in dieser Evaluation darstellen lässt. Bricht man es auf die Fakten hinunter kann man von einem messbaren Erfolg sprechen. Schauen ich jedoch auf die Coachingprozesse war es für mich ein spannendes und erfolgreiches Abenteuer, die Prozesse der einzelnen Mitarbeiterinnen begleiten zu dürfen. Ich arbeitete mit hochmotivierten Mitarbeiterinnen, die für sich klare Themen benennen konnten. Die Darstellung dieser Prozesse hätten gefilmt werden müssen, um sie dar-

stellen und auswerten zu können. Dieses wäre auf jeden Fall eine Veränderung die ich vornehmen würde für kommende Projekte. So bleibt es ein Stück weit mein persönliches Bild, was ich jedoch auch kurz skizzieren möchte, ohne unnötig in die Tiefe zu gehen.

Es war toll dabei zuzusehen, wie jede Mitarbeiterin sich auf ihre Weise über das Coaching entwickelt hat. In den ersten Coachings war bei allen Mitarbeiterinnen die Belastung hoch, die Stimmung schlecht und ich dachte mir, dass vielleicht Gruppenmediation angebracht gewesen wäre. Nun gut, bei dem Studiengang kann ich ja auch mediative Elemente verwenden.

Von den einzelnen Mitarbeiterinnen hat mich besonders G. erstaunt. Die Problemstellung war sehr klar und auch die Belastung war zu Beginn des Coachings hoch, nach der zweiten Coachingsitzung gab es für G. mehr Fragen als Antworten, die sie mit nach Hause genommen hat. Ich bemerkte auch die Verstörung, fachlich war mir klar, dass dieses zu Prozessen dazu gehört, Unsicherheiten aushalten, um Klarheit zu gewinnen. Die dann folgende Klarheit hat mich überrascht und verunsichert. Innerhalb einiger Tage hatte G. Antworten für sich und einen neuen Arbeitgeber gefunden. Die Frage die ich mir stellte, war die Verantwortung dafür. Würde der Auftraggeber mir dieses zuschreiben. Dieses passierte nicht und im Nachgang war diese Veränderung sogar für alle Mitarbeiterinnen gut. Nach einer stressigen Phase für alle Mitarbeiterinnen im Dezember 2017 war deutlich zu spüren, dass im Januar 2018 viel mehr Ruhe eingetreten war. Nach einer abschließenden Coachingsitzung erklärte G. sich noch bereit auch an der Auswertung teilzunehmen, so dass für das Projekt Daten erhoben werden konnten.

Es war schön zu beobachten, wie jede Mitarbeiterin sich entwickelte, neues entdeckte, teilweise nachdenklich war und sich am Ende Vieles auflöste. W., die intensiv an ihrem inneren Team arbeitete und erfasste, wer da in ihrem Inneren alles was zu sagen hat und unglaublich interessiert an Sprache und ihrer Wirkung war und mehr zur gewaltfreien Kommunikation erfahren wollte. SP die an ihrer work-life-balance gearbeitet hat und nun regelmäßig zum Yoga geht und von einer deutlichen Steigerung ihrer Zufriedenheit berichtete. F., die vor allem private Themen bearbeitet hat, was mit der Anzahl den wöchentlich 10 Arbeitsstunden zu erklären ist. G., die für sich finanziell und per-

sönlich die größten Fragen beantworten musste und mich für den 29.03.18 zur Praxisübergabe eingeladen hat und an diesem Tag nur der Stolz zu spüren war.

In Ansätzen habe ich für mich diese Prozesse im Rahmen der Darstellung und Reflexion meiner Beratungsprozesse festgehalten, was jedoch eine subjektive Wahrnehmung darstellte und keine Objektivierbarkeit, also keinen Evaluationsgehalt mitbrachte und aus diesem Grund der Masterarbeit nicht angehangen wurde.

Abschließend bleibt für mich festzuhalten, dass die Zeit des Theorie- und Praxisprojektes und der Masterarbeit eine anstrengende Phase im Studium war, letztlich aber einen für mich runden Abschluss bildet und die Interdisziplinarität der drei Formate für mich hilfreich war, um positive Prozesse zu gestalten.

9 Literaturverzeichnis

AOK, Bundesverband (2017): Presseinformation des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) und des AOK-Bundesverbandes vom 14. September 2017: Fehlzeiten-Report 2017; Lebenskrisen beeinflussen auch den Job, Mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement können Unternehmen betroffene Mitarbeiterinnen gezielt unterstützen, Berlin

Aronson, Elliot; Wilson, Timothy D., Akert, Robin M. (2008): Sozialpsychologie, 6., aktualisierte Auflage, Person Studium, München

Begerow, Dr. Bettina; Mozdzanowski, Matthias (2012) Leben in Balance - seelische Gesundheit von Frauen. Im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit: Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation GmbH ; Köln

Fischer-Epe, Maren (2012): Coaching: Miteinander Ziele erreichen; eigeleitet von Friedemann Schulz von Thun, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag

Geene, Raimund; Reese, Michael (2016): Handbuch Präventionsgesetz. Neuregelungen der Gesundheitsförderung, Mabuse-Verlag Frankfurt am Main

Gerrig, Richard J.; Zimbardo, Philip G. (2007): Psychologie, 18., aktualisierte Auflage, Pearson Studium, München

Leppert, Karena (2003). RS- Resilienzskala. In E. Brähler, J. Schumacher & B. Stroaß (Hrsg.), Diagnostisch Verfahren in der Psychotherapie (Diagnostik für Klinik und Praxis, Bd. 1. 2 Auflage, S. 295 – 298 Göttingen: Hofgebe

Lippmann, Eric (Hrsg.) (2013): Coaching, angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3., überarbeitete Auflage mit 49 Abbildungen, Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken; 12 überarbeitete Auflage. Beltz Verlag Weinheim und Basel

Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken; 6. Überarbeitete Auflage. Beltz Verlag Weinheim und Basel

Patzelt, Angelika (2015): Resilienz und Stressmanagement. Eine Untersuchung des Einflussfaktors Resilienz auf die Stressbewältigung am Arbeitsplatz, Wirtschaftspsychologie Heft 4-2015

QM der Zahnarztpraxis Dr.med. Heidemarie Stern (unveröffentlicht): Version 1.0

Schreyögg, Astrid (2012): Coaching, Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, 7., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, Campus Verlag Frankfurt/New York

Schumacher, Jörg; Leppert, Karena (2004): Die Resilienzskala - Ein Fragebogen zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personmerkmal, . Zeitschrift für Klinische Psychologie, Psychiatrie und Psychotherapie, 53, 16-39

Stimmer, Franz (2006): Grundlagen des Methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit, 2. Auflage, Stuttgart Verlag W. Kohlhammer

Von Spiegel, Hiltrud (2008): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit, 3. Auflage, Ernst Reinhardt Verlag München Basel

WHO (2010): Der Europäische Gesundheitsbericht 2009: Gesundheit und Gesundheitssysteme, WHO Regional Office for Europe, Kopenhagen

Wittchen, Hans-Ulrich; Hoyer, Jürgen (Hrsg.) (2011) Klinische Psychologie und Psychotherapie; 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Mit 340 farbigen Abbildungen und 126 Tabellen; Springer Verlag Berlin Heidelberg

10 Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Hausarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Hausarbeit, die anderen Quellen im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen wurden, sind durch Angaben der Herkunft kenntlich gemacht. Dies gilt auch für Zeichnungen, Skizzen, bildliche Darstellungen sowie für Quellen aus dem Internet.

Nottuln, 21.04.18

Ann-Kristin Winkelmann

11 Anlage

Die Anlage wurde auf Grund des Datenschutzes nicht beigefügt.