

Philipps



Universität
Marburg

Ich-Entwicklungs-Coaching für Führungskräfte
*Eine explorative Studie zu Inhalten und Wirkfaktoren eines
persönlichkeitsentwicklungsbezogenen Coaching-Ansatzes*

Masterarbeit
am Fachbereich Psychologie
der Philipps-Universität Marburg
Arbeitsgruppe Arbeits- & Organisationspsychologie

Vorgelegt von:

Julian Hanßler

Geb. 24.08.1991

Marienstraße 10, 79098 Freiburg (aktualisiert)

info@trans-formativ.de

Erstgutachterin: Dr. Sandra Schladitz

Zweitgutachter: Benjamin Frank

Marburg, den 19.06.2019

Zusammenfassung

Diese explorative Arbeit beforschte als erste empirische Studie entwicklungsbezogenes Coaching für Führungskräfte auf Basis der Ich-Entwicklungs-Theorie (Loevinger, 1976). Dabei wurde herausgearbeitet, wie solch ein Coaching inhaltlich aussehen kann und was dessen spezifische Segmente sind. Ein besonderer Fokus lag auf der Erforschung der Wirkfaktoren des Coachings. Die qualitativen Daten stammten von neun Führungskräften, die an dem Ich-Entwicklungs-Coaching teilgenommen hatten, und dem durchführenden Coach. Verwendet wurden sowohl Interview- als auch Fragebogendaten. Zur Analyse der Daten wurde die qualitative Methode der Thematischen Analyse (Braun & Clarke, 2006) verwendet. Die Ergebnisse zeigen sowohl spezifische Inhalte des Coachings (z.B. Herausarbeiten von 3 individuellen Entwicklungsaspekten), als auch gefundene spezifische Wirkfaktoren (u.a. bewusstes Ausprobieren und Rückmeldung von außen/Konfrontation) auf. Ebenso wurde auf das Vorhandensein der allgemeinen Wirkfaktoren des Coachings (Greif, 2008) überprüft, von denen fünf von sieben als vorhanden befunden wurden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Theorie.....	4
2.1	Die Ich-Entwicklungs-Theorie.....	4
2.1.1	Ursprung und Einordnung der Ich-Entwicklungs-Theorie.....	4
2.1.2	Eine Metapher zur Veranschaulichung der Ich-Entwicklungs-Theorie.....	5
2.1.3	Die Stufen der Ich-Entwicklung.....	6
2.1.4	Die vier Bereiche der Ich-Entwicklung.....	10
2.1.5	Lernen vs. Entwicklung.....	11
2.1.6	Messung und Forschungsstand zur Ich-Entwicklung.....	13
2.2	Entwicklung und Führung.....	14
2.3	Führungskräfte-Coaching.....	17
2.3.1	Ich-Entwicklungsbezogenes Führungskräfte-Coaching.....	18
2.4	Wirkfaktoren.....	20
2.4.1	Die Wichtigkeit der Erforschung von Wirkfaktoren.....	20
2.4.2	Allgemeine- und spezifische Wirkfaktoren.....	20
2.5	Forschungsfragen.....	23
3	Methode.....	24
3.1	Auswahl des Ansatzes qualitativer Forschung.....	24
3.2	Stichprobe und Rekrutierung.....	24
3.3	Erstellung der Interviewleitfäden.....	25
3.3.1	Leitfaden Coach.....	25
3.3.2	Leitfaden Coachees.....	26
3.4	Erstellung des Fragebogens.....	27
3.5	Durchführung der Interviews.....	28
3.6	Erhebung per Fragebogen.....	28

3.7	Transkription und Anonymisierung.....	29
3.8	Textanalyse.....	29
3.8.1	Die Thematische Analyse.....	29
4	Ergebnisse	33
4.1	Ablauf des Coachings.....	33
4.2	Was sind spezielle Inhalte des Ich-Entwicklungs-Coachings?.....	39
4.2.1	Hintergrund der Ich-Entwicklungs-Theorie.....	39
4.2.2	Herausarbeiten von 3 individuellen Entwicklungs-Aspekten.....	40
4.3	Vergleich mit nicht entwicklungsbezogenen Führungskräfte-Coachings aus Sicht der Coachees	42
4.4	Die Wirkfaktoren des Ich-Entwicklungs-Coachings.....	43
4.4.1	Allgemeine Wirkfaktoren nach Greif.....	43
4.4.2	Spezifische Wirkfaktoren des Coachings.....	45
4.5	Bewertung des Coachings	54
5	Diskussion.....	56
5.1	Ablauf des Coachings.....	56
5.2	Spezielle Inhalte des Ich-Entwicklungs-Coachings	57
5.3	Vergleich mit nicht entwicklungsbezogenen FK-Coachings.....	59
5.4	Allgemeine Wirkfaktoren nach Greif.....	60
5.5	Spezifische Wirkfaktoren des IE-Coachings.....	61
5.6	Allgemein.....	65
5.7	Limitationen	66
5.8	Praktische Implikationen.....	67
5.9	Weitere Forschung.....	68
6	Literatur.....	70
7	Anhang.....	80
7.1	Anhang 1: Anschreiben Coachees.....	80

7.2 Anhang 2: Interviewleitfaden Coachees	81
7.3 Anhang 3: Interviewleitfaden Coach.....	84
7.4 Anhang 4: Anschreiben Fragebögen	87
7.5 Anhang 5: Fragebögen Coachees	89
7.6 Anhang 6: Einverständniserklärung zur Veröffentlichung.....	92
7.7 Anhang 7: Eigenständigkeitserklärung	93

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Lernen und Entwicklung.....	12
Abbildung 2: Spezifische Wirkfaktoren des IE-Coachings.....	47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Entwicklungsstufen der Ich-Entwicklungs-Theorie.....	7
Tabelle 2: Verteilung der IE-Stufen in der Bevölkerung in % nach Cook-Greuter (2010).....	9
Tabelle 3: Die vier Bereiche der Ich-Entwicklung.....	10
Tabelle 4: Die 6 Schritte der Thematischen Analyse nach Braun und Clarke (2006).....	30

1 Einleitung

*„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen,
durch die sie entstanden sind.“*

Albert Einstein

Die Wirtschaftswelt, und damit die Anforderungen an Organisationen und deren Führungskräfte, ist in der heutigen Zeit hoch komplex (Baron & Cayer, 2011; Gebhardt, Hofmann, & Roehl, 2015). Immer mehr Stimmen werden laut, die hoch anspruchsvolle Anforderungen an Führungskräfte stellen. So schreibt die Hay Group (2011) in ihrem Bericht „Führungskräfte für eine Neue Welt“ Führungskräfte müssten, „flexibel, international mobil und anpassungsfähig, kulturell sensibel, gute Teamworker und hervorragende konzeptionelle und kontextuelle Denker sein [...]. Zudem müssen sie heterogene Teams führen können, die ihnen nicht immer direkt unterstellt sind.“ (Hay Group, 2011, p. 3) Weiterhin erwartet die Gruppe, dass Führungskräfte immer mehr auf Machtansprüche verzichten, absolute Integrität und eine große intellektuelle Offenheit besitzen sollten. Kruse und Greve (2014) berichten von der Anforderung an Führungskräfte, mit immer ergebnisoffeneren Prozessen umgehen zu können. Zudem sollten sie mitdenken, mitgestalten, den Status Quo hinterfragen, und agil handeln können (Kegan & Lahey, 2016, p. 73).

Doch wie soll ein Mensch all diese Anforderungen erfüllen? Viele der genannten Anforderungen scheinen nicht auf reiner Verhaltensebene erfüllbar, sondern betreffen vielmehr die Person bzw. die Persönlichkeit einer Führungskraft. In dieselbe gedankliche Richtung geht ein Artikel vom McKinsey Institut, in dem benannt wird, dass oftmals übersehen werde, dass viele Verhaltensweisen von Führungskräften aus bestimmten ‚Mind-Sets‘ entstünden, die aber in den seltensten Fällen mitbedacht würden (Gurdjian, Halbeisen, & Lane, 2014).

Dazu schreiben Gebhardt et al. (2015) „Die Führungsrolle ist in vielen deutschen Unternehmen vor allem fachlich geprägt. [...] Es geht zukünftig verstärkt um eine gute Balance von fachlicher, organisatorischer und persönlicher Führungsrolle. In den modernen Ansätzen der Führungskräfteentwicklung ist deshalb zunehmend die Rede von der vertikalen Entwicklung der Führungskraft, die im Gegensatz zur lediglich Kompetenzen anlagernden, horizontalen Entwicklung ein inneres Wachstum der Persönlichkeit der Führungskraft beschreibt“ (Gebhardt et al., 2015, p. 29)

Doch wie kann Führungskräfteentwicklung aussehen, die ein solches inneres Wachstum der Persönlichkeit von Führungskräften fördert?

Soll persönliches Wachstum gefördert werden, so ist zunächst zu verstehen, was ein solches Wachstum überhaupt ist. Es gibt viele psychologische Modelle und Theorien, die sich mit Wachstum, bzw. mit Entwicklung befassen. Eine Kategorie solcher Modelle sind Stufenmodelle der Entwicklung, die sich in die Forschung Piagets 1970 zur geistigen Entwicklung, dem strukturgenetischen Ansatz einreihen. Die meisten dieser Modelle fokussieren jedoch einen einzelnen Bereich von Entwicklung. Wie z.B. das Modell zur moralischen Urteilsbildung von Kohlberg (1981), oder auch Piagets Modell geistiger Entwicklung. Lediglich zwei Modelle versuchen die Entwicklung von Persönlichkeit als ein größeres, viele Entwicklungsaspekte umfassendes und einheitliches Konstrukt zu beschreiben. Diese sind Kegan's Subjekt-Objekt Modell der Entwicklung des Selbst (Kegan, 1982) und die Ich-Entwicklungs-Theorie von Loevinger (1976). Diese Modelle beschäftigen sich mitunter mit der Frage, wie eine, hinter all den anderen Eigenschaften liegende, zentrale Instanz unserer Persönlichkeit unser Denken, Fühlen und Handeln situationsübergreifend beeinflusst. Wie sie bestimmt, auf welche Weise wir die Welt wahrnehmen und mit ihr interagieren. Darauf aufbauend untersuchen diese Theorien, wie sich diese zentrale Instanz, und damit auch unsere Sicht auf die Welt, verändert wenn sie sich im Sinne eines Stufenmodelles weiterentwickelt? (Binder, 2018a) So beschreiben diese Theorien klare Merkmale, wie festgelegte Entwicklungsstufen, die nur in einer bestimmten Reihenfolge durchlaufen werden können (Cohn, 1998; Manners & Durkin, 2000) die Weltsicht und daraus folgend das Denken, Fühlen und Handeln von Menschen beeinflussen (z.B. Cook-Greuter, 2013).

Diese Erkenntnisse können zur Beantwortung der Frage helfen, wie Führungskräfteentwicklung aussehen kann, die ein inneres Wachstum der Persönlichkeit von Führungskräften fördert. Tatsächlich finden diese beiden Modelle vor allem im Bereich organisationspsychologischer Interventionen wie Coaching, Beratung und Führungskräfteentwicklung ihre praktische Anwendung (Binder, 2014, 2018a; Kegan & Lahey, 2016; Torbert & Associates, 2004). Dies ist wenig verwunderlich, wenn man bedenkt, dass Entwicklungsstufen, die zeitlich später in der Entwicklungsfolge auftreten, grundlegende Kompetenzanforderungen beschreiben, die an Führungskräfte gestellt werden (Torbert & Associates, 2004). Zudem wurden positive Zusammenhänge zwischen späteren Entwicklungsstufen und führungsrelevanten Variablen, wie die Fähigkeit zur Selbstreflexion (Rock, 1975), besserem Umgang mit berufsbezogenem Stress (Lambie, Smith, & Ieva, 2009) und die Fähigkeit zu komplexerem Umgang und umfassenderen Lösungsansätzen von Problemen (Merron, 1985) gefunden. Auch ein allgemeiner Zusammenhang von

Führungseffektivität und späteren Entwicklungsstufen scheint zu bestehen (Eigel & Kuhnert, 2005).

Es ist interessant zu sehen, dass die große Mehrheit der Menschen lange nicht das Potenzial auszuschöpfen scheint, das sie laut diesen Theorien grundsätzlich haben, sondern meist ab dem frühen Erwachsenenalter auf einer Stufe, weit vor ihrer Entwicklungsmöglichkeit, stehen bleiben (Cohn, 1998; Cook-Greuter, 2010). Da gezeigt werden konnte, dass die Entwicklung entlang dieser Stufenmodelle zur Persönlichkeit gefördert werden kann (z.B. Manners, Durkin, & Nesdale, 2004), scheint Führungskräfteentwicklung, die genau diese Linie verfolgt, vielversprechend.

Doch ist dieser Coachingansatz noch kaum beforscht. Dem Autor ist bisher lediglich eine Studie bekannt, die sich mit einem persönlichkeitsentwicklungsorientierten Coachingansatz für Führungskräfte auf Basis von Stufenmodellen praktisch auseinandersetzt. Diese Arbeit von Berger und Atkins (2009) untersucht einen Coachingansatz, der auf dem Subjekt-Objekt Modell der Entwicklung des Selbst von Kegan (1982) aufbaut. Da noch keine Studie zum Führungskräftecoaching auf Basis der Ich-Entwicklungs-Theorie Loevinger (1976) bekannt ist, beschäftigt sich die vorliegende Studie mit einem Coachingansatz für Führungskräfte, der auf dieser Theorie aufgebaut ist – dem Ich-Entwicklungs-Coaching für Führungskräfte. Es soll herausgearbeitet werden, wie solch ein Coaching inhaltlich aussehen kann, was es für spezifische Segmente hat und durch welche Faktoren es wirkt. Die Arbeit entsteht im Zusammenspiel mit Maximilian Junginger, der in seiner Arbeit *„Führungskräfte-Coaching auf Basis der Ich-Entwicklungs-Theorie - Effekte auf Berufsalltag und Privatleben“* die Effekte des Ich-Entwicklungs-Coachings aufzeigt.

Das in dieser Arbeit untersuchte Ich-Entwicklungs-Coaching für Führungskräfte verspricht, Menschen hin zu späteren Entwicklungsstufen und dadurch hin zu mehr Freiheit, Komplexität und Flexibilität im Fühlen und Handeln und einer allumfassenderen Weltsicht zu entwickeln. So könnte es eine Antwort auf die eingangs benannten Schwierigkeiten und Anforderungen an die Führungskräfte einer hochkomplexen Welt bieten. Ganz nach dem Motto:

*„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen,
durch die sie entstanden sind.“*

Albert Einstein

2 Theorie

2.1 Die Ich-Entwicklungs-Theorie.

2.1.1 Ursprung und Einordnung der Ich-Entwicklungs-Theorie

Die Ich-Entwicklungs-Theorie (Loevinger, 1976) geht auf die US-amerikanische Psychometrikerin Jane Loevinger zurück. Sie entwickelte das Modell nicht auf Basis einer Theorie, sondern es entstand auf reiner Datenbasis. Loevinger stieß während eines Forschungsprojekts zu Autoritarismus auf ein für sie zunächst unerklärliches Datenmuster. Eine andere Variable schien die Autoritarismusausprägung nicht-linear zu moderieren. Nach weiterer Forschung fand Loevinger heraus, dass diese Variable gleichfalls andere Variablen nicht-linear moderierte. Sie bezeichnete diese gefundene Variable als die Reife des Egos und beschrieb die Theorie zum ego development (Loevinger, 1976), die Ich-Entwicklungs-Theorie (im Folgenden meist IET genannt).

Für Loevinger (1969) ist das ‚Ich‘ dabei nicht statisch zu verstehen. Vielmehr als ein Prozess, die bedeutungsgebende Einheit, die versucht all unsere Erfahrungen zu integrieren, sie einzuordnen in unser Verständnis der Welt, einer Einheit die uns unsere Sicht auf die Welt konstruiert.

Vor diesem Hintergrund lässt sich die IET als Persönlichkeitstheorie einordnen. Wie sehe ich die Welt und wie ist mein Verhalten, meine Gedanken und meine Gefühle, beeinflusst durch meine Art die Welt zu sehen? Doch das besondere an der IET ist, dass sie zugleich eine eindeutige Entwicklungssequenz beschreibt, die das menschliche Ich durchlaufen kann. Sie beschreibt, wie das Ich, je nach Entwicklungsstufe, auf eine andere Art Bedeutung bildet. Diese qualitativ andere Art die Welt zu sehen wiederum, verursacht andere Verhaltensweisen und innere Prozesse wodurch sich die Persönlichkeit verändert. Diese Mischung aus Persönlichkeitstheorie und Entwicklungstheorie könnte vielleicht als Persönlichkeitsentwicklungs-Theorie bezeichnet werden.

Loevinger ging so weit, die Ich-Entwicklung als den „master trait“ der Persönlichkeit zu betiteln „*the trait that provides more specific traits with their meaning and around which the whole edifice of personality is constructed*“ (Loevinger, 1976, S. 41)

Mit ihren Entwicklungsstufen ist die IET, wie andere Modelle zur Selbst - oder Ich-Entwicklung (z.B. das Subjekt-Objekt-Modell der Entwicklung des Selbst, Kegan, 1982), dem strukturgenetischen Ansatz von Piaget (1970) zuzuordnen. Laut diesem erreichen Menschen mit zunehmender Entwicklung immer umfangreichere Strukturen des Erkennens, die nicht

lediglich in quantitativer Veränderungen, sondern als qualitative Unterschiede (Stufen) zu erkennen sind (Binder, 2018a).

2.1.2 Eine Metapher zur Veranschaulichung der Ich-Entwicklungs-Theorie

Doch wie kann sich ein solches Ich entwickeln? Die Ich-Entwicklung soll anhand einer Metapher dargestellt werden, die einen einfachen Überblick über diese, doch recht komplexe, Theorie bietet.

Wenn wir uns als einen Computer begreifen, können wir uns das *Ich* vorstellen wie unser Betriebssystem. Dieses Betriebssystem verarbeitet all die Informationen, die es bekommt auf die Art und Weise, wie es programmiert ist. Dieses Betriebssystem ist sozusagen die Brille, durch die die Welt wahrgenommen wird. Es bestimmt, mit seinen programmierten Strukturen, wie wir die Welt sehen, wie wir sie interpretieren und auf sie reagieren.

Wir können Programme installieren, die das Betriebssystem im Rahmen seiner Regeln nutzt. Installieren wir z.B. ein neues E-Mail-Programm (vgl. Kommunikationstraining), wird die Kommunikation besser. Hier spricht die IET von *Lernen*, nicht von *Entwicklung*. Lernen heißt, auf dem gleichen Betriebssystem zu verbleiben und innerhalb dessen Regeln und Strukturen neue Fähigkeiten (Programme) dazuzugewinnen.

Ab und an sind wir mit Informationen konfrontiert, die unser Betriebssystem nicht verarbeiten kann, wollen Programme installieren, für die unser System die Voraussetzungen nicht erfüllt. Vielleicht können wir sie darauf installieren, können aber viele ihrer Funktionen nicht nutzen, weil unser Betriebssystem das nicht zulässt. Da wir „in diesem Betriebssystem leben“ erkennen wir gar nicht, dass wir einige Funktionen nicht nutzen oder Informationen nicht in ihrer vollen Komplexität verarbeiten können.

Ich-Entwicklung wäre in dieser Metapher das Update auf ein neues Betriebssystem, das in einer größeren Komplexität und Freiheit mit den ihm zur Verfügung stehenden Programmen und Informationen, die es geliefert bekommt, umgehen kann.

Vergleichen wir Windows 95 und Windows 7 sind sie nicht einfach nur anders. Mit Windows 7 haben wir wesentlich mehr Möglichkeiten, unsere Weltsicht verändert sich. Auch wenn der PC, auf dem es installiert ist, derselbe ist. Natürlich braucht es einen PC, der die technischen Voraussetzungen für Windows 7 erfüllt. Wir Menschen erfüllen aber im Normalfall die Voraussetzungen für ein „komplexeres Betriebssystem“, daran scheitert es nicht.

Bei der Ich-Entwicklung geht es also weniger um konkrete Inhalte, sondern viel mehr um mein Betriebssystem, meine inneren Strukturen, die mich die Welt interpretieren und auf sie reagieren lassen. Diese Art der Interaktion mit der Welt wird mit einer späteren Ich-

Entwicklungsstufe (mit einem neueren Betriebssystem) immer freier und zu mehr Komplexität und Vielschichtigkeit fähig.

Natürlich ist diese Metapher lückenhaft und Ich-Entwicklung geschieht nicht in 30 Minuten mit dem Aufspielen eines neuen Betriebssystems. Sie soll lediglich dazu dienen, ein erstes Bild und Verständnis der Ich-Entwicklungs-Theorie zu bekommen, um daraufhin genauere Details leichter einordnen zu können.

2.1.3 Die Stufen der Ich-Entwicklung

Die IET ist eine sequenziell aufgebaute Stufentheorie, laut der ein Mensch Entwicklungsstufen in einer festgelegten Reihenfolge durchlaufen kann (Manners & Durkin, 2000). Dabei hat jede Entwicklungsstufe für sie typische Charakteristika (Loevinger, 1976). Wie in der Betriebssystem-Metapher beschrieben, bringt jede dieser Entwicklungsstufen eine eigene Weltsicht mit sich (Binder, 2014; Cook-Greuter, 2013). Einzelne Stufen lassen sich nicht überspringen, sondern müssen nacheinander durchlaufen werden. Diese Annahme der Sequentialität der Stufen erfährt starke Unterstützung durch eine Vielzahl von Quer- und Längsschnitt- sowie durch Interventionsstudien (z.B. Cohn, 1998; Manners & Durkin, 2000; Redmore & Loevinger, 1979; Westenberg & Gjerde, 1999). Das Durchlaufen einer Stufe ist meist ein jahrelanger Prozess. Wie die Metanalyse mit über 12.000 Personen von Cohn (1998) zeigt, gibt es bis zu einem Alter von ca. 20 Jahren eine Korrelation von $r=.40$ zwischen Alter und Ich-Entwicklung. Danach fällt die Korrelation auf gerade einmal $r = .04$, d.h. der Prozess der Ich-Entwicklung stagniert bei der Mehrzahl der Menschen im frühen Erwachsenenalter. So bleiben die meisten Erwachsenen in ihrem Erwachsenenleben auf ein und derselben Stufe stehen, obwohl die IET weitere Entwicklungsstufen aufzeigt, die durchlaufen werden könnten.

Entwicklung kann laut Cohn (1998) stattfinden, wenn Erwartungen verletzt werden, die spezifisch für eine bestimmte Entwicklungsstufe sind. Dies geschieht in der Kindheit und Jugend ständig, da Kindergarten, Schule und Familie im Normalfall ein Umfeld darstellen, das in der Regel auf einer späteren Entwicklungsstufe steht und somit andauernd Erwartungsverletzungen der Sichtweisen von jungen Menschen produziert, die im Normalfall noch auf früheren Entwicklungsstufen stehen. Ein Grund für die spätere Stagnation ist, dass sich Menschen im Erwachsenenalter ihr Umfeld freier wählen und sich im Normalfall ein Umfeld suchen, das ihrer Weltanschauung entspricht und somit nur noch wenige Erwartungsverletzungen produziert. Es scheint möglich Ich-Entwicklung mit gezielten Programmen zu fördern (Manners et al., 2004).

Es gibt eine Vielzahl an Merkmalen, die eine Entwicklungsstufe ausmachen, mehr dazu unter *2.1.4 Die vier Bereiche der Ich-Entwicklung*. Wird nun die Entwicklungsstufe eines Menschen erhoben, so ist zu sehen, dass diese Merkmale meist über drei bis teilweise vier der übereinanderliegenden IE-Stufen streuen. Der Großteil der Merkmale konzentriert sich jedoch auf einer Stufe. (Cook-Greuter, 2004) So wird anstelle der korrekten Bezeichnung, dass ein Mensch seinen Schwerpunkt auf einer der Stufen hat, meist gesagt, er befinde sich auf dieser einen Stufe.

Allgemein bedeutet die Entwicklung in weitere Entwicklungsstufen eine Restrukturierung der Ich-Struktur hin zu immer mehr Freiheit, Flexibilität und Komplexität im Denken und Handeln. (Cook-Greuter, 2004; Manners & Durkin, 2001; Rooke & Torbert, 2005). Um ein klareres Bild zu bekommen, was die einzelnen Entwicklungsstufen bedeuten und mit sich bringen, folgt eine Übersicht über die Ich-Entwicklungsstufen und jeweils eine kurze Beschreibung.

2.1.3.1 Charakterisierung der Entwicklungsstufen

Für die Bezeichnung der Entwicklungsstufen wurden die deutschen Namen sowie die Nummerierung von Binder (2016) verwendet. Diese sind selbsterklärender als die von Loevinger (1976) und schaffen somit eine leichtere Übersicht während des Lesens.

Im Folgenden eine Übersicht der Entwicklungsstufen. Beginnend mit E3, da die früheren Stufen im Erwachsenenalter im Normalfall nicht mehr vorzufinden sind.

Tabelle 1

Die Entwicklungsstufen der Ich-Entwicklungs-Theorie

Nr.	Entwicklungsstufe	Hauptcharakteristika
E 3	Selbstorientierte Stufe	Eigener Vorteil steht im Vordergrund, andere Menschen werden als Mittel für eigene Bedürfnisbefriedigung gesehen, weniger als Wert an sich, opportunistisches Verhalten anderen gegenüber. --- Eher kurzer Zeithorizont, Fokus liegt zumeist auf konkreten Dingen (weniger abstrakten Aspekten), Feedback wird meist zurückgewiesen, stark stereotypes Handeln, Auge-um-Auge-Mentalität, überwiegend externale Schuldzuweisungen.
E 4	Gemeinschaftsbestimmte Stufe	Denken und Handeln sind vor allem an Regeln und Normen der relevanten Bezugsgruppen ausgerichtet, die eigene Identität wird durch diese definiert, Zugehörigkeit und Unterordnung unter deren Sichtweisen sind vorherrschend. --- Gesichtwahren ist zentral, starke Schuldgefühle, wenn Erwartungen anderer verletzt werden, Konflikte werden vermieden, Kontakte sind eher oberflächlich, es wird vorwiegend in Entweder-oder Kategorien gedacht.

<i>Fortsetzung Tabelle 1</i>		
E 5	Rationalistische Stufe	<p>Orientierung an klaren Standards, sehr rationales Denken und kausale Erklärungen herrschen vor. Motivation, sich abzuheben von anderen. Feste Vorstellungen, wie Dinge sind und laufen sollen.</p> <p>---</p> <p>Beginnende Selbst-Wahrnehmung und Selbstkritik, Eingrenzen absoluter Regeln, Suche nach Gründen für Verhalten, eher enges fachliches Denken und Betonung von Effizienz statt Effektivität.</p>
E 6	Eigenbestimmte Stufe	<p>Voll entwickelte und selbst definierte (eigene) Werte, Vorstellungen und Ziele (ausgebildete Identität). Starke Zielorientierung und Selbstoptimierung.</p> <p>---</p> <p>Komplexität von Situationen wird akzeptiert, reiches Innenleben, Gegenseitigkeit in Beziehungen, Respekt vor individuellen Unterschieden (eigener Schatten der Subjektivität wird häufig nicht gesehen).</p>
E 7	Relativierende Stufe	<p>Beginnendes Bewusstsein darüber, wie die eigene Wahrnehmung die Sicht auf die Welt prägt, stärkeres Hinterfragen der eigenen Sichtweisen (und der von anderen Menschen), relativistische Weltsicht.</p> <p>---</p> <p>Größere Bewusstheit gegenüber inneren/äußeren Konflikten, Vornehmen feinerer Unterscheidungen, Verständnis von Individualität.</p>
E 8	Systemische Stufe	<p>Voll ausgebildete Multiperspektivität, gleichzeitige Prozess- und Zielorientierung, systemisches Erfassen von Beziehungen (Zirkularität). Fähigkeit, sich widersprechende Aspekte und Meinungen zu integrieren. Hohe Motivation, sich selbst weiter zu entwickeln.</p> <p>---</p> <p>Offene, kreative Auseinandersetzung mit Konflikten, hohe Toleranz für Mehrdeutigkeit. Respekt vor Autonomie anderer Personen und Aussöhnung mit eigenen negativen Anteilen.</p>
E 9	Integrierte Stufe	<p>An kein explizites System (Werte, Einstellungen, Praktiken etc.) mehr gebunden, Erfahrungen werden laufend neu bewertet und in andere Zusammenhänge gestellt („reframing mind“). In hohem Maße selbstaktualisierend.</p> <p>---</p> <p>Kann Paradoxien integrieren, hohe Bewusstheit gegenüber eigenem Aufmerksamkeitsfokus, besonderes Gespür für Symbolik.</p>
E 10	Fließende Stufe	<p>Bedürfnis, Dinge und Personen zu bewerten, wird aufgegeben. Verschmelzen mit der Welt, kein weiteres Festhalten, sondern sich auf den Fluss der Dinge einlassen.</p> <p>---</p> <p>Spielerische Abwechslung zwischen Ernst und Trivialem, Ineinanderübergehen unterschiedlicher Bewusstseinszustände, Denken in Zeitzyklen und historischen Dimensionen, volles Akzeptieren von Andersartigkeiten und Menschen, wie sie sind.</p>

Anmerkung. Mit der Genehmigung aus Binder (2014).

Im Folgenden werden Stufen, die eine niedrigere E-Nummer haben und früher in der Entwicklung auftreten, als frühe Stufen und Stufen, die eine weitere Entwicklung kennzeichnen als spätere Stufen bezeichnet.

Wichtig ist, zu verstehen, dass es bei den Stufen weniger um konkrete Inhalte oder Verhaltensweisen geht, als mehr um die dahinterliegenden Strukturen, wie wir auf die Welt reagieren und diese interpretieren (McAdams, 2009). So orientiert sich eine Person auf der „Gemeinschaftsbestimmten Stufe“ (E4) z.B. stark an den Regeln und Normen ihrer Ingroup. Je nachdem, ob diese Ingroup nun die Kirchengemeinde, der Motorradclub oder die Pfadfinder sind, wird das Verhalten der Person sehr unterschiedlich ausfallen. Ausschlaggebend ist aber, dass die *Struktur hinter dem Verhalten* dieselbe ist, nämlich: ‚Wie meine Ingroup vorgibt, dass ich mich verhalten soll, so verhalte ich mich‘.

Die Stufen bis inklusive E3 werden der vorkonventionellen, E4 bis E6 der konventionellen und die Stufen ab E7 der postkonventionellen Ebene zugeordnet (Binder, 2014). Unter „vorkonventionell“ ist zu verstehen, dass Menschen auf dieser Ebene noch nicht in der Lage sind, dauerhaft die Perspektive anderer Menschen oder der Gesellschaft in ihr Handeln einzubeziehen, bzw. Konventionen zu folgen. Die konventionelle Ebene (E4 - E6), auf der sich ca. drei Viertel der in der westlichen Welt lebenden Erwachsenen befinden, bedeutet, dass Menschen auf dieser Ebene hauptsächlich durch das gesellschaftliche Umfeld, sprich Konventionen geprägt sind. Über die konventionelle Ebene hinaus wird Entwicklung normalerweise von der Gesellschaft nicht unterstützt. Menschen auf postkonventionellen Stufen, ab E7, bekommen immer mehr Distanz dazu, wie Dinge in den sie umgebenden Strukturen bewertet und für richtig empfunden werden. Normen, Regeln und Konventionen können gesehen werden als eine Möglichkeit die Wirklichkeit zu gestalten, es kann eine innere Distanz zu ihnen aufgebaut werden und sie sind daher prinzipiell veränderbar. (Binder, 2016)

Cook-Greuter (2010) zeigte in ihrer Analyse mit 4267 Personen aus den USA, in einem Alter von 16 - 81 Jahren, die prozentuale Verteilung der Ich-Entwicklungsstufen im Erwachsenenalter auf.

Tabelle 2

Verteilung der IE-Stufen in der Bevölkerung in % nach Cook-Greuter 2010

IE-Stufe	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Ebenen	vorkonventionell		konventionell			postkonventionell			
Anteil an Stichprobe in Prozent	0.7	7.1	8.4	37.1	29.7	10.6	4.6	1.3	0.5

Anmerkung. IE-Stufe = Ich-Entwicklungsstufe.

2.1.4 Die vier Bereiche der Ich-Entwicklung

Eine jede der oben beschriebenen Entwicklungsstufen setzt sich aus einer Vielzahl für sie charakteristischer Aspekte zusammen, die wiederum miteinander im Zusammenhang stehen (Binder, 2014). Beispiele solcher Aspekte sind ‚Denken in Richtig oder Falsch‘ oder ‚Zeitorientierung im Hier und Jetzt‘, die sich über die verschiedenen Entwicklungsstufen verändern (vgl. Binder, 2016, p. 39). Zum Verständnis der Veränderung einzelner Aspekte über die IE-Stufen beschreibt Binder ein sehr anschauliches Beispiel zum Thema „Regeln“:

„Am Beispiel von Regeln lässt sich gut illustrieren, wie sich einzelne Aspekte über verschiedene Stufen der Ich-Entwicklung verändern. Auf der Impulsiven Stufe (E2) werden Regeln noch kaum verstanden, auf der Selbstorientierten Stufe (E3) hingegen wird der Vorteil von Regeln erkannt, vor allem auch, weil sie das Leben berechenbarer machen. Erst auf der Gemeinschaftsorientierten Stufe (E4) werden Regeln aus sich heraus akzeptiert, sofern sie der Gruppe entstammen, mit der man sich identifiziert und verbunden fühlt. Mit weiterer Entwicklung beginnt ein Mensch dann immer mehr zu sehen, dass Regeln nur unter bestimmten Bedingungen gelten oder in einzelnen Fällen vor dem Hintergrund des eigenen Gewissens möglicherweise gänzlich abzulehnen sind.“ (Binder, 2016, p. 39)

Diese Vielzahl von stufencharakteristischen Aspekten sind vier Bereichen zuordenbar (Binder, 2016, p. 41). Diese vier Bereiche der Ich-Entwicklung, die wiederum miteinander zusammenhängen (Loevinger, 1966), sind in der folgenden Tabelle abgebildet.

Tabelle 3

Die vier Bereiche der Ich-Entwicklung

Ich-Entwicklung			
1.	2.	3.	4.
Charakter	Interpersoneller Stil	Bewusstseinsfokus	Kognitiver Stil
(Umgang mit eigenen Impulsen und Maßstäben)	(Art und Weise, mit anderen umzugehen)	(Bereiche, auf die sich die Aufmerksamkeit richtet)	(Art und Weise der Denkstrukturen)

Anmerkung. Mit der Genehmigung aus Binder (2014).

Die Entwicklung der vier Bereiche, von frühen zu späteren IE-Stufen, kann wie folgt beschrieben werden (nach Binder (2014) und Manners und Durkin (2001)):

Der **Charakter** entwickelt sich von stark impulsgesteuert und mit Sorge bei „falschem Verhalten“ bestraft zu werden, zu immer stärker selbstregulierend und eigene Maßstäbe für sich findend, die später zunehmend wieder transzendiert werden.

Der **interpersonelle Stil** entwickelt sich von manipulierend und ausnützend zu immer stärker die Autonomie anderer berücksichtigend sowie auf, für alle Seiten tragfähige, interpersonelle Vereinbarungen achtend.

Der **Bewusstseinsfokus** ist bei frühen Stufen stärker auf Externes, Selbstschutz und eigene Bedürfnisse gerichtet. Später verschiebt er sich hin zu internen Aspekten (Motive, Differenzierung von Gefühlen etc.) sowie Individualität, Kommunikation und Entwicklung.

Der **kognitive Stil** entwickelt sich von sehr einfach und undifferenziert zu immer größerer konzeptioneller Komplexität, Multiperspektivität und Fähigkeit, mit Widersprüchen umzugehen.

2.1.5 Lernen vs. Entwicklung

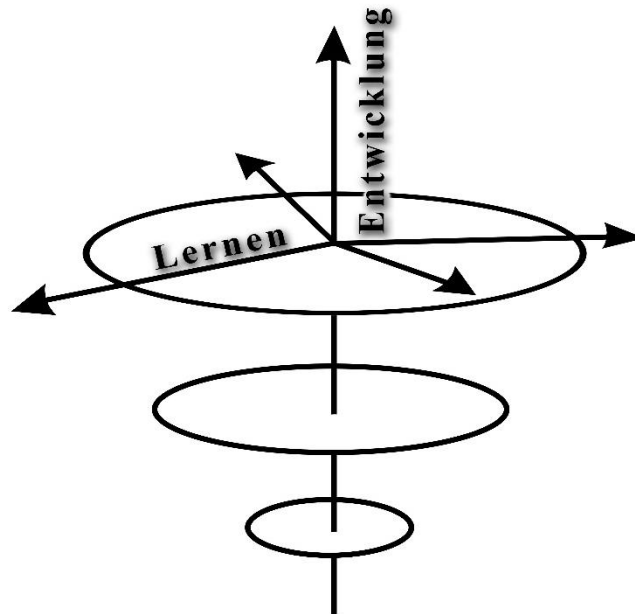
Wie in der Computer-Metapher, sowie der Beschreibung der Stufen gezeigt, beschreibt die IET in ihren Stufen qualitativ verschiedene Weltansichten. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, eine Unterscheidung zwischen Lernen und Entwicklung zu machen. Diese ist vor allem zu beachten, wenn es darum geht, Ich-Entwicklung zu fördern.

Cook-Greuter (2004) beschreibt den Unterschied zwischen horizontaler und vertikaler Entwicklung, den Binder (2014) als „Lernen“ und „Entwicklung“ bezeichnet. Hierbei ist „Lernen“ als horizontale- und „Entwicklung“ als vertikale Entwicklung zu sehen.

Lernen ist zu verstehen als die Aneignung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Findet hingegen *Entwicklung* statt bekommt ein Mensch eine differenziertere und integriertere Sicht auf sich selbst und die Welt. Es findet eine qualitative Veränderung statt in der Art, die Welt zu wahrzunehmen, zu interpretieren und auf sie zu reagieren. Die Ich-Struktur verändert sich. Es geschieht eine Transformation auf eine spätere Entwicklungsstufe. Dies kann auch als „vertikale Entwicklung“ bezeichnet werden. (vgl. Binder, 2014, p. 43)

Was im normalen Sprachgebrauch als Entwicklung bezeichnet wird, würde nach dieser Definition wohl meist unter Lernen, bzw. horizontaler Entwicklung anzusiedeln sein. Denn meist findet dabei keine Veränderung in dem statt, wie ein Mensch sich grundsätzlich mit der Welt auseinandersetzt. Vielleicht kommuniziert eine Person hilfreicher nach einem Kommunikationstraining, doch im Allgemeinen bleibt seine Weltansicht wohl dieselbe.

Abbildung 1

Lernen und Entwicklung

In der Abbildung 1 sind Lernen und Entwicklung zu Veranschaulichung dargestellt. Es ist zu sehen, dass die Kreise mit einer späteren Entwicklung immer größer werden. Dies soll verdeutlichen, dass jede spätere Entwicklungsstufe nicht einfach anders ist, sondern, dass sie die vorherigen Stufen mit einschließt, und dennoch in ihrer Qualität ganz anders ist (Cook-Greuter, 2013). Laut (Cook-Greuter, 2004) ist jedes bedeutungsbildende System umfassender, differenzierter und effektiver darin, mit der Komplexität des Lebens umzugehen, als dessen Vorgänger.

Die Unterscheidung zwischen Lernen und Entwicklung ist in der Theorie leicht zu machen, doch in der Praxis fällt diese Unterscheidung wesentlich schwerer. Allein an einem veränderten Verhalten wie z.B. dass eine Führungskraft nach einem Coaching mehr auf das emotionale Befinden ihrer Mitarbeiter*innen achtet, lässt sich nicht sagen, ob Lernen oder Entwicklung stattgefunden hat. Um dies sagen zu können, muss die innere Struktur, die Weltsicht der Person mit einbezogen werden. Hat diese Veränderung stattgefunden, weil sie in einem Training gelernt hat, dass dies die Arbeitsmoral der Mitarbeiter*innen verbessert und es ist schon immer ihr Ziel, alles für Effektivität zu tun? So hat *Lernen* stattgefunden. Die Weltsicht scheint gleich geblieben zu sein. Hat sich jedoch die Sicht der Führungskraft auf Menschen allgemein, und dazu gehören selbstverständlich auch ihre Mitarbeiter*innen, dahingehend verändert, dass sie ein Interesse am Innenleben der Menschen entwickelt, die Menschen als Ganzes sehen will und nicht nur den nützlichen Aspekt als Arbeitskraft? So

scheint sich ihre innere Struktur, die Welt zu sehen, verändert zu haben. In diesem Fall ist von *Entwicklung* auszugehen.

„[Der] Unterschied zwischen einer rein verhaltensorientierten Betrachtung und einer Betrachtung, welche die dahinterstehende Organisation der Ichs mitberücksichtigt, ist das, was eine entwicklungsorientierte Perspektive ausmacht.“ (Binder, 2016, p. 46)

2.1.6 Messung und Forschungsstand zur Ich-Entwicklung.

2.1.6.1 Messung von Ich-Entwicklung

Um die Ich-Entwicklungsstufe von Menschen erfassen zu können, entwickelte Loevinger den Washington University Sentence Completion Test (WUSCT) (Loevinger, 1979). Durch diesen projektiven Test kann anhand von 36 zu ergänzenden Satzanfängen die Ich-Entwicklungsstufe erfasst werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Mensch die Satzanfänge, wie z.B. „Eine Frau (Mann) sollte immer...“, je nach Entwicklungsstufe mit der dahinterliegenden Logik und Weltsicht beantwortet. Dabei seien Menschen sich ihrer Art, Bedeutung zu bilden, und aus dieser heraus die Satzanfänge zu vervollständigen, nicht bewusst. (Loevinger & Wessler, 1970) Dies wird gestützt, durch die Forschung von Redmore (1976), in der er zeigte, dass es Menschen nicht möglich scheint, auf eine Art zu antworten, die einer späteren Stufe entspricht und somit bewusst höhere Scores zu erzielen. Lediglich in frühere Stufen konnten sich die Teilnehmer*innen hineindenken. Obwohl projektive Verfahren kritisch zu betrachten sind, zeigt der WUSCT in dem für projektive Verfahren wichtigstem Maß, der Interrater-Reliabilität, sehr gute Werte. An einer Stichprobe von 543 Frauen und Männern zwischen 12 – 70 Jahren fanden Loevinger und Wessler (1978) eine Interrater-Korrelation von $r = .85$. Die interne Konsistenz ergab für Cronbachs Alpha einen Wert von $r = .91$ (Loevinger & Wessler, 1978). Laut dem Literaturreview von Manners und Durkin (2001) kann die Inhalts-, Konstrukt- und Kriteriumsvalidität der Ich-Entwicklungs-Theorie und ihrer Messung durch den WUSCT als gegeben angesehen werden. Ein umfassender Überblick über die verschiedenen Gütekriterien ist in Binder (2014) zu finden.

Seit 2014 gibt es eine deutschsprachige und etwas modifizierte Form des WUSCT, das Ich-Entwicklungs-Profil (Binder, 2014), welches auch in dem Ich-Entwicklungs-Coaching zum Einsatz kommt. Dieses Instrument weist in einer ersten Untersuchung mit 45 Personen von Binder (2014) eine sehr hohe Interrater-Reliabilität von $r = .91$ auf. Cronbachs Alpha liegt bei $r = .87$. Dieser Wert ist nach Streiner (2003) als sehr gut einzuordnen. So scheint das Niveau der Ich-Entwicklung mit den passenden Verfahren zuverlässig messbar zu sein.

2.1.6.2 *Forschungsstand und Anwendungsbezug zur Ich-Entwicklungs-Theorie*

Inzwischen besteht eine große Vielzahl an Forschung zur Ich-Entwicklung. Im Folgenden sollen beispielhaft Ergebnisse benannt werden, die die Relevanz der Ich-Entwicklung deutlich machen.

Empathie, als eine wesentliche Fähigkeit im Kontakt mit Menschen, korreliert laut Zielinski (1973) mit $r = .46$ mit Ich-Entwicklung. Spätere Stufen hatten in der Untersuchung eine größere Fähigkeit empathisch auf vorgegebene Szenen zu reagieren. Rock (1975) fand einen hochsignifikanten und starken Zusammenhang von Ich-Entwicklung und der Fähigkeit zur Selbstreflektion von $r = .52$. Ähnlich dazu fanden O'connor und Wolfe (1991), dass Menschen auf früheren Entwicklungsstufen (bis E5) noch kaum in der Lage waren, ihre eigenen Werte, Annahmen und Erwartungen zu hinterfragen, Menschen auf E6 waren in der Lage diese zu hinterfragen. Ab E7 schienen sie sogar noch fähiger diese Paradigmen, nach denen sie lebten, zu hinterfragen, sie zu ändern und mit ihnen zu experimentieren.

Bushe und Gibbs (1990) untersuchten den Zusammenhang von Beratungskompetenz in der Organisationsberatung mit Ich-Entwicklung sowie einem eigenschaftsorientierten Persönlichkeitstest (MBTI). Das Rating für Beratungskompetenz fand sowohl durch die Ausbilder, als auch durch andere Teilnehmende des Ausbildungsprogramms statt. Es wurde ein Zusammenhang zwischen Ich-Entwicklung und Beratungskompetenz von $r = .43$ für Kolleg*innen- und $r = .49$ Ausbilder*innen-Einschätzung gefunden. Auch scheint es einen Zusammenhang zwischen Ich-Entwicklung und Wohlbefinden zu geben. Dabei fanden Lambie et al. (2009) ein größeres Wohlbefinden bei Menschen späterer IE-Stufen ($r = .23$). In Bezug auf berufsbezogenen Stress fanden Walter und Lambie (2012) einen positiven Zusammenhang mit Ich-Entwicklung. Laut Regressionsanalysen erklärte dabei Ich-Entwicklung 14 % der Varianz auf. In einer früheren Studie konnten 18 % der Varianz von Stress durch Ich-Entwicklung erklärt werden (Labouvie-Vief, Hakim-Larson, & Hobart, 1987).

Auch scheinen Menschen auf späteren IE-Stufen besser mit Menschen, die sie als anders empfinden, umgehen zu können und mehr Nähe zu ihnen zuzulassen. Beispielsweise zu Menschen anderer sozialen Status, Ethnie oder zu Menschen mit Behinderung (z.B. Sheaffer, Sias, Toriello, & Cubero, 2008; Watt, Robinson, & Lupton-Smith, 2002).

2.2 **Entwicklung und Führung**

Die allgemeine Aussage der Arbeiten von Torbert und Associates (2004) sowie von Kegan und Lahey (2009) ist, dass die Entwicklungsstufe, auf der sich eine Person befindet, auf ihr Herangehen an Management- und Führungsaufgaben einen Einfluss haben wird. Ebenso,

dass Menschen, die aus einer späteren Stufe heraus operieren, dazu tendieren, effektiver zu Führen und transformationaler zu handeln.

Im Folgenden werden Ergebnisse berichtet, die sowohl aus Forschung zur IET, als auch zur Subjekt-Objekt-Theorie (Kegan, 1982) in Zusammenhang mit Führung stehen. McCauley, Drath, Palus, O'Connor, und Baker (2006) beschreiben, welche Stufe Kegans (1982) mit welcher Stufe in Loewingers Modell (1976) korrespondiert. Auch, wenn die Theorien nicht identisch sind, so können auf der groben Ebene der Entwicklungsstufen aus der Forschung zu beiden Theorien die Ergebnisse herangezogen werden. Der Verständlichkeit halber wurden die Ergebnisse aus dem Subjekt-Objekt-Modell in die Stufenbezeichnung der IET übersetzt.

Einige der bereits aufgezeigten Forschungsergebnisse, wie der positive Zusammenhang von späteren IE-Stufen mit Fähigkeiten zu empathischem Handeln, Selbstreflexion oder Umgang mit Stress (Rock, 1975; Walter & Lambie, 2012; Zielinski, 1973) geben erste Hinweise, dass Ich-Entwicklung Auswirkungen auf die Qualität und Fähigkeit „zu führen“ haben könnte. Im Weiteren sollen Forschungsergebnisse beschrieben werden, die die Auswirkungen der Ich-Entwicklung von Führungskräften aufzeigen sollen.

Mit dem immer wieder in der Management-Diagnostik eingesetzten Postkorb-Test, führte Merron (1985) eine Studie an 50 Manager*innen und MBA-Studierenden durch. Er prüfte, inwiefern die Teilnehmer*innen je nach Ich-Entwicklungs-Stufe mit der komplexen Arbeitsprobe als Manager und mit Widersprüchlichkeiten und unter Zeitdruck umgingen. Die Teilnehmer*innen wurden im Nachhinein in zwei Kategorien eingeteilt - mittlere IE-Stufe (E4 – E6) und spätere Stufen (E7 – E8). Dabei stellte Merron fest, dass die Teilnehmer*innen der späteren IE-Stufen Probleme signifikant häufiger redefinierten und dahinterliegende Annahmen, Ziele und Werte hinterfragten. Der Zusammenhang zu tieferegreifenden Lösungsansätzen war $r = .51$. Auch stellten sie häufiger eine Verbindung zwischen den einzelnen Problemen und Themen her und bezogen die Gedanken und Meinungen anderer wesentlich stärker in die Lösungsfindung mit ein.

McCauley et al. (2006) liefern eine große Sammlung an Studien die den Zusammenhang zwischen Bewusstseinsentwicklung und Führung beschreiben. Aus dieser sollen einige exemplarisch genannt werden.

In Einklang mit der IET waren Menschen auf Stufen früher als E6 abgeneigt, Aufgaben zu delegieren (Hasegawa, 2004; Hirsch, 1998), nahmen andere weniger in Verantwortung, waren besorgt, wie sie von anderen gesehen wurden und fühlten sich eher durch Meinungen, die von ihren eigenen abwichen, bedroht (Hasegawa, 2004). Auf Stufen früher als E6 hatten sie es schwer, sich in schlecht definierten Rollen und in stressreichen Situationen authentisch

zu zeigen (Van Velsor & Drath, 2004). Führungskräfte (im Folgenden meist FKs genannt) früher als E6 sahen Übergeordnete eher als Richter und Experten (Spillett, 1995). Auf der Stufe E6 hingegen drückten FKs eher aus, wenn sie anderer Meinung waren, schätzten Rückmeldungen anderer, verhandelten Leistungsstandards mit anderen, sahen Übergeordnete eher als Ressource (Spillett, 1995), bezogen ihre Mitarbeiter*innen in Entscheidungen mit ein und delegierten mehr Verantwortung an sie (Hirsch, 1998). Allerdings schien es Menschen auf E6 immer wieder schwer zu fallen, Menschen in früheren Weltsichten oder Stufen wirklich zu respektieren (Van Velsor & Drath, 2004). Auch scheinen sie weniger von Unterstützung und Rat von Vorgesetzten abzuhängen, als Menschen früherer Stufen (Roth, 1996; Weathersby, 1993).

In der Arbeit von Eigel und Kuhnert (2005) fand sich ein starker Zusammenhang von $r = .55$ zwischen Führungseffektivität und Ich-Entwicklung, wobei spätere IE-Stufen als wesentlich effektiver eingeschätzt wurden. Einige weitere Studien kommen zu dem Ergebnis, dass Führungsverhalten positiv mit der Entwicklungsstufe korreliert (z.B. Bartone, Snook, Forsythe, Lewis, & Bullis, 2007; Harris & Kuhnert, 2008). Strang und Kuhnert (2009) fanden, dass die Entwicklungsstufe in einem 360-Grad-Feedback ein positiver Prädiktor für die Beurteilungen der Führungs-Performanz von sowohl Peer-, Mitarbeiter*innen-, als auch Vorgesetzten-Ratings war.

Helsing und Howell (2014) kommen zu dem Schluss, dass diese bewusstseinsentwicklungs-orientierte Perspektive das Wachstum von Führungskräften beschreiben könne und erkläre, warum Führungskräfte mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeitseigenschaften erfolgreich sein können. Nämlich, wenn ihre Entwicklungsstufe mit der Komplexität ihrer Führungsrolle übereinstimme.

Weathersby (1993) fand einen positiven Zusammenhang zwischen der IE-Stufe und der persönlichen Wichtigkeit, als Führungskraft, als „Agent of Change“ zu wirken. Laut Binder (2018b) brauche eine Firma, die wirklich agil werden möchte, mindestens eine Führungskraft an der Spitze, die auf der Stufe E8 stehe, um diese Agilität richtig vorleben zu können und sie nach und nach in die Firmenkultur zu integrieren. Auf früheren Stufen sei das kaum möglich. Dies entspricht der Aussage Hoferts (2018), dass für agile Führung ein konstruktivistisches Denken verinnerlicht sein müsse, was nach der IET mit E7 beginnt und erst auf E8 wirklich verinnerlicht ist. Passend dazu fanden Rooke und Torbert (1998) in ihrer 10-jährigen Längsschnittstudie, dass die IE-Stufe von CEOs einen starken Einfluss auf die Transformation in Organisationen hat. Sie fanden, dass es von zehn CEOs sieben gelang, Transformation im Sinne von Wachstum, Profitabilität, Qualität, Reputation und Systemveränderung zu erreichen.

Fünf der CEOs waren auf der Stufe E8, ihnen allen gelang der Transformationsprozess. Von den fünf CEOs auf früheren Stufen gelang nur zweien eine Transformation in den Organisationen. Dabei beschreiben Rooke und Torbert Transformation, als Veränderung, die die Verbesserung eines ganzen Systems, eine fundamentale Veränderung der Kultur, der Praktiken und der einer Organisation innewohnenden Annahmen mit sich bringt. So errechneten Torbert und Livne-Tarandach (2009) dass 59% der Varianz, ob eine Transformation in einem Unternehmen wirklich glückt, durch die IE-Stufe des CEOs aufgeklärt wird.

Laloux (2014) sagt folgendes über den Zusammenhang von Entwicklung der Führungskräfte und der Entwicklungsstufe ihrer Organisation:

„Wodurch wird bestimmt, auf welcher Entwicklungsstufe eine Organisation tätig ist? Es ist die Entwicklungsstufe, durch die ihre Führung die Welt betrachtet. Bewusst oder unbewusst setzen Führungskräfte Organisationsstrukturen, -praktiken und -kulturen ein, die für sie einen Sinn ergeben und ihrem Umgang mit der Welt entsprechen. Dies bedeutet, dass sich eine Organisation nicht über den Entwicklungsstand ihrer Führungskraft hinaus entwickeln kann.“ (Laloux, 2014, 41, e.Ü.)

Aus der Verteilung von Torbert und Associates (2004) mit einer Stichprobe von 497 Manager*innen wird deutlich, dass sich lediglich 35% der dort erhobenen Manager*innen auf der Stufe E6 und gerade einmal 7% auf späteren, postkonventionellen Stufen befinden. Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Vorteile späterer Stufen scheinen Programme, die zu dieser Persönlichkeitsentwicklung beitragen, sinnvoll.

2.3 Führungskräfte-Coaching

Führungskräfte-Coaching ist eine etablierte Form der Führungskräfte-Entwicklung und heutzutage Teil der meisten Laufbahnen als Führungskraft (Grant, Cavanagh, & Parker, 2010). Wo es in den 1980 Jahren noch kaum eingesetzt wurde, so stellt es heutzutage eine der effektivsten und am meist genutzten Methoden dar, die Führungskräfte unterstützt (Burt & Talati, 2017). Ready und Conger (2003) schätzen, dass jährlich ca. 33 Milliarden € für Führungskräfteentwicklung investiert werden. Burt und Talati (2017) fanden in ihrer Metaanalyse zu Wirksamkeit von FK-Coaching, die ausschließlich RCTs mit einschloss, einen moderaten aber dennoch signifikanten positiven Effekt von $\hat{p} = 0.42$, der darauf hinweist, dass Coaching im allgemeinen für FKs effektiv ist. Gleichzeitig benennen sie, dass es der aktuellen Coaching-Forschung noch an ausreichender empirischer Genauigkeit und Strenge fehle.

Führungskräfte-Coaching definieren Cox, Bachkirova, und Clutterbuck (2014) als „ein menschlicher Entwicklungsprozess, der strukturierte, fokussierte Interaktion und die

Verwendung passender Strategien und Techniken mit einbezieht, um gewünschte und nachhaltige Veränderungen zum Nutzen der Coachees und potenzieller Stakeholder zu erzeugen.“ (S.1, e.Ü.)

Laut Jones, Woods, und Guillaume (2015) gibt es einige Kernelemente des FK-Coachings in der sich viele der Forscher*innen und Autor*innen zu FK-Coaching einig seien (z.B. Bono, Purvanova, Towler, & Peterson, 2009; Smither, 2011). Diese sind: 1) Initiierung und Aufrechterhaltung einer helfenden Beziehung zwischen Berater*in und Klient*in, 2) Schließen einer (auch formellen) Coaching-Vereinbarung, die persönliche Entwicklungsziele der Klient*innen beinhaltet, 3) Erfüllung dieser Vereinbarung durch einen Entwicklungsprozess hinsichtlich intra- und interpersoneller Themen, 4) das Streben nach dem Wachstum des Coachees durch die Anwendung verschiedener Fähigkeiten und Interventionsmethoden, die die Coachees brauchen, um sich zu entwickeln und effektiver zu werden.

Theeboom, Beersma, und van Vianen (2014) berichten in ihrer Metaanalyse signifikant positive Auswirkungen von Coaching auf Leistungsfähigkeit, Wohlbefinden, Bewältigungsverhalten, Arbeitshaltung und Zielorientierte Selbstregulation.

2.3.1 Ich-Entwicklungsbezogenes Führungskräfte-Coaching

Auf dem Markt für Führungskräfte-Coaching werden eine Vielzahl verschiedener Ansätze angeboten (Berman & Bradt, 2006; Cox et al., 2014). Diese Arbeit behandelt ein sogenanntes entwicklungsbezogenes Coaching (engl. *developmental coaching*). Allerdings scheint das Konzept des entwicklungsbezogenen Coachings selbst unter Coaches unklar zu sein (Bachkirova, 2012). P Hawkins und Smith (2014) differenzieren Entwicklungscoaching von leistungsziel- und fertigkeitenbezogenen Coachings, wobei das Ziel von Entwicklungscoachings sei, übergreifende menschliche Fähigkeiten einer Person zu fördern. Unter *2.1.5 Lernen vs. Entwicklung* wurde eine Unterscheidung zwischen Lernen und Entwicklung getroffen (Binder, 2014; Cook-Greuter, 2004). Nach dieser Unterscheidung würde ich entwicklungsbezogenes Coaching noch enger definieren, als „Coaching das primär nicht das *Erlernen* von Skills o.ä. sondern eine *Entwicklung* hin zu späteren Stufen in der Persönlichkeitsstruktur eines Menschen z.B. im Sinne der Ich-Entwicklungs-Theorie fördert.“ Diese Definition soll im Weiteren verwendet werden.

Cook-Greuter (2004) meint, dass die meisten Coachings darauf ausgelegt seien, Wissen und Fähigkeiten in den „Container der aktuellen Weltsicht“ zu füllen, anstatt darauf hinzuarbeiten, die Weltsicht weiter zu entwickeln, um umfassendere Perspektiven einnehmen

zu können. Baron und Cayer (2011) meinen, dass die FK-Entwicklung weniger damit beschäftigt sein sollte, Wissen und Fähigkeiten zu vermitteln, die sich auf Führung beziehen, sondern sich vielmehr darauf fokussieren sollte, FKs in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Denn in einer komplexen Zeit voller schneller Veränderungen und Krisen, so Baron und Cayer (2011), sollten FKs ihre Ansichten, Denkweisen und ihr Handeln hinterfragen und ihre Weltsicht erweitern.

Bisher gibt es kaum Literatur zur konkreten Anwendung dieses enger gefassten Verständnisses von entwicklungsbezogenem Coaching (Bachkirova, 2012). Vielmehr zeigen einige Autor*innen (z.B. Cook-Greuter, 2004; Kegan & Lahey, 2009; Torbert & Associates, 2004) theoretisch begründet auf, dass eine Verwendung von IET oder dem Subjekt-Objekt-Modell hilfreich sein können, lassen aber keine konkreten Anwendungen für das Coaching folgen. In ihrer Übersichtsarbeit zeigen Manners und Durkin (2000) fünf Faktoren auf, die die Erfahrungen potenziell entwicklungsförderlich machen. Das sind Erfahrungen, die die Struktur der bisherigen IE-Stufe in Frage stellen, persönlich bedeutsam, emotional fordernd und interpersoneller Natur, wie auch positiv als Herausforderungen interpretierbar sind.

Binder (2018a) gibt einen ersten Einblick in die Anwendung entwicklungsbezogenen Coachings. Er beschreibt, dass es für diese Art des Coachings wichtig sei, zusätzlich zu den zu bearbeitenden Themen, die Ich-Struktur (IE-Stufe) der Coachees zu kennen. Denn diese bringe ein bestimmtes Herangehen der Coachees mit den zu bearbeitenden Themen mit sich. Die gemeinsame Auswertung der IE-Stufe und Erkenntnis über die sich daraus ergebende Handlungslogik der Coachees fordere eine erste gemeinsame intensive Auseinandersetzung mit der Weltsicht der Coachees. Doch um diese Handlungslogik zu erweitern seien kontinuierliche Impulse notwendig, die dieses Weltbild hinterfragen und herausfordern. So könne z.B. besprochen werden, wie ein Selbst- und Weltbild auf der nächsten Stufe aussehe, es können Verhaltensexperimente geplant werden, die mit neuen Verhaltensweisen experimentieren, welche vielleicht noch gar nicht in der aktuellen Handlungslogik vorkommen. Möglich wäre auch, immer wieder „Entwicklungsfeedbacks“ zu geben, die die Coachees, auf entwicklungsrelevante Merkmale fokussiert, im Bewusstwerdungsprozess unterstützen.

Auch für Coaches scheint entwicklungsbezogenes Coaching herausfordernd zu sein. So sollten sie selbst einen gewissen Grad an Reife haben (Binder, 2018a). Hierbei hält sich Binder vage, was dem Format des Textes geschuldet sein mag. Nach der IET sollten Coaches, die Entwicklungscoaching betreiben, jedoch mindestens auf der Stufe E7, besser auf E8 sein, um die verschiedenen Perspektiven und Weltsichten der Coachees wirklich einnehmen zu können (Cook-Greuter, 2004). Gerade auch, da Menschen auf späteren Stufen die Weltsicht früherer

Stufen verstehen und einnehmen können, was früheren Stufen in Bezug auf späteren nicht möglich ist (Cook-Greuter, 2004). Auch brauche man ein explizites Wissen über Ich-Entwicklung, sowie ein erweitertes Rollenverständnis, in dem ein Coach auch als Diagnostiker fungiere, Entwicklungsfeedback gebe und als Entwicklungsexperte die hinter den besprochen Themen liegenden, Entwicklungsthemen erkenne und daraus Möglichkeiten zum Experimentieren mit späteren Handlungslogiken aufzeige (Binder, 2018a). Ebenso wesentlich sei die valide Erfassung der IE-Stufe durch einen geeigneten Test.

Zusätzlich bringt das Wissen über die IE-Stufe von Coachees die Chance mit sich, auf diese angemessen zu reagieren. So beschreibt (Cook-Greuter, 2004) dass es je nach IE-Stufe unterschiedliche Strategien, Interventionen und Herangehensweisen erfordere, um Menschen in ihrer aktuellen Stufe, als auch in ihrer Entwicklung hin zu größerer Integration und umfassenderen Weltansichten (einer späteren Stufe) zu unterstützen.

2.4 Wirkfaktoren

Greif (2008, p. 278) definiert Wirkfaktoren im Coaching als „Merkmale, die im allgemeinen in der Interaktion zwischen Klient, Coach und ihrer Umgebung realisiert und aufrechterhalten werden müssen, damit das Coaching zum Erfolg führt.“

Eine klare Unterscheidung ist dabei zu treffen zwischen Wirkung, Wirksamkeit und Wirkfaktoren. Wirkungen beschreiben die Effekte eines Coachings, während die Wirksamkeit anzeigt, ob die erwünschten Wirkungen aufgetreten sind (Mäthner, Jansen, & Bachmann, 2005). Wirkfaktoren hingegen sind die Mechanismen, die dazu beitragen, dass angestrebte Wirkungen erreicht werden und ein Coaching wirksam ist (vgl. Wechsler, 2012).

2.4.1 Die Wichtigkeit der Erforschung von Wirkfaktoren

Die Frage warum und wodurch Coaching empirisch nachweisbar wirkt, bzw. welche Wirkfaktoren und Prozesse den Effekten von Coachings zugrunde liegen, wurde in der Forschung bisher vernachlässigt (Greif, Schmidt, & Thamm, 2012). Ianiro und Kauffeld (2011) sprechen von einer Black-Box des Coachingprozesses. Die Erforschung und Kenntnis von Wirkfaktoren des Coachings sind sowohl für die Verbesserung der Ergebnisse von Coachings, als auch zur Verbesserung von Aus- und Weiterbildungen unmittelbar wichtig (Greif et al., 2012).

2.4.2 Allgemeine- und spezifische Wirkfaktoren

In der Wirkfaktoren-Forschung kann unterschieden werden zwischen allgemeinen und spezifischen Wirkfaktoren (Wampold, 2015).

Allgemeine Wirkfaktoren zeigen sind diejenigen, die allgemein zur Wirksamkeit, beispielsweise von Psychotherapie oder Coaching, beitragen. Sie erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit der Interventionen schulübergreifend. Ein Beispiel ist Empathie. Ihnen wird etwas mehr als die Hälfte der gesamten Effektstärke von Psychotherapie eingeräumt. (Stumm & Pritz, 2009) Spezifische Wirkfaktoren hingegen sollen die Faktoren aufzeigen, die zusätzlich zu den allgemeinen Wirkfaktoren, schulen-, oder ansatzspezifisch in einem Verfahren wirken. Sie gehen auf die spezifischen Techniken und Inhalte des jeweiligen Verfahrens ein und sind als Träger des Veränderungsprozesses zu sehen, den die jeweilige Theorie von anderen unterscheidet (Karasu, 1986; Wampold, 2015). Beispiele für spezifische Wirkfaktoren wären „Exposition“ in der Verhaltenstherapie oder das „Freie Assoziieren“ in der Psychoanalyse (Pfammatter & Tschacher, 2012).

Theoretisch ist die Trennung zwischen spezifischen und allgemeinen Wirkfaktoren leicht zu vollziehen. In der Praxis scheint sie jedoch nicht ohne weiteres zu realisieren, da diese laut MJ Lambert und Bergin (1994) dahingehend miteinander verwoben sind, dass allgemeine Wirkfaktoren oft die spezifischen aktivieren oder Mediatoren für dieselben sind.

Laut Wampold (2015) ist es wesentlich, nicht nur die spezifischen, sondern auch die allgemeinen Wirkfaktoren zu beachten. So wird in der vorliegenden Arbeit eine Trennung zwischen spezifischen und allgemeinen Wirkfaktoren unternommen, auch wenn diese nicht ganz so scharf sein mag, wie sie sich anhört. Da es zu dem IE-Coaching noch keine Forschung gibt, ist über die spezifischen Wirkfaktoren dieses Ansatzes noch nichts bekannt, weshalb sie explorativ aus den Daten erarbeitet wurden. Zur Bestimmung des Vorhandenseins der allgemeinen Wirkfaktoren im IE-Coaching, wurde auf die Forschung zu allgemeinen Wirkfaktoren des Coachings zurückgegriffen.

2.4.2.1 Sieben allgemeine Wirkfaktoren des Coachings nach Greif

In der Psychotherapie gibt es schon länger die viel beforschten und anerkannten allgemeinen Wirkfaktoren der Psychotherapie nach Grawe (2004). Aufbauend auf diese erforschte und benannte Greif (2008) sieben allgemeine Wirkfaktoren des Coachings. Diese Wirkfaktoren sind laut Greif (2015) Coachingschulen-übergreifend gültig. Dementsprechend eignen sie sich auch zur allgemeinen Bewertung des IE-Coachings. Diese werden im Folgenden dargestellt (Greif et al., 2012; Greif, 2015):

1. Wertschätzung und emotionale Unterstützung des Klienten durch den Coach

Diese Variable beschreibt das Verhalten der Coaches, ob und inwieweit diese den Coachees eine empathische und wertschätzende Haltung entgegenbringen.

2. *Affektaktivierung und –kalibrierung*

Dieser Wirkmechanismus ist der Problemaktualisierung nach Grawe (2004) ähnlich. Gefühle können allein durch das Erzählen von Problemsituationen aktiviert werden oder auch gezielt durch Nachfragen in den Fokus rücken. Z.B. durch die Frage, welche Gefühle eine Problemsituation auslöst. Werden aufkommende Gefühle zur Selbstreflexion genutzt, um daraus eine Klärung der eigenen Bedürfnisse, Motive und Ziele zu erreichen? Auch kann es hilfreich sein, sich aufkommender Gefühle bewusst zu machen, sie wahrzunehmen und sie wieder zu beruhigen. Dies wird als Affektkalibrierung bezeichnet. Dies ist laut Kuhl (2001) nötig, um wieder rational und reflektiert über Situationen nachdenken zu können. Im Zustand stark aktivierter Affekte sei rationales Denken nicht möglich.

3. *Ergebnisorientierte Problemreflexion*

Problemreflexion beschreibt die ausführliche Analyse und Reflexion der Wahrnehmung der Problemsituation der Coachees. Wird diese Reflexion so unterstützt, dass daraus konkrete Folgerungen für die Zukunft abgeleitet werden, ist sie als ergebnisorientiert anzusehen. Greif (2015) sieht die Ergebnisorientierung als wichtiges Element der Wirksamkeitserhöhung von Problemreflexion an.

4. *Ergebnisorientierte Selbstreflexion*

Im Unterschied zur Problemreflexion bezieht sich die Reflexion hier speziell auf das Selbstkonzept, die Werte, besondere Eigenschaften, Stärken, Schwächen, das individuelle Verhalten und Erleben sowie die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten von Coachees. Dabei sollten neue Einsichten oder Pläne zur Veränderung des eigenen Empfindens und Handelns entstehen.

5. *Zielklärung*

Dieser Wirkfaktor beinhaltet das konkrete Beschreiben und Definieren der Ziele und Intentionen von Coachees sowie eine Klärung der Erwartungen deren sozialen und organisationalen Umfelds. Ziele sollten dabei möglichst SMART (Latham & Locke, 1984) formuliert werden. Allerdings sei es nicht immer sinnvoll, direkt sehr präzise Ziele zu formulieren, gerade bei Entwicklungs-Coachings scheint es anfangs stimmiger, mit vageren Zielformulierungen zu beginnen und diese im Laufe der Sitzungen zu reflektieren und anzupassen.

6. *Ressourcenaktivierung*

Werden in dem Coaching die persönlichen Ressourcen der Coachees berücksichtigt und mit einbezogen? Darunter fallen sowohl interne (Energie, Wissen, Erfahrungen, Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten, Kompetenzen, Entwicklungspotenziale) als auch

externe Ressourcen (Expertenwissen, Beratung, emotionale Unterstützung, Hilfe und Unterstützung durch Familie, Freund*innen oder Personen im Arbeitsumfeld).

7. *Umsetzungsunterstützung*

Dieser bei (Grawe, 2004) als Problembewältigung betitelte Wirkmechanismus beinhaltet a) Lösungsentwicklung und handlungsorientierte Bewältigung des Problems, b) Transfer konkreter Maßnahmen in die Praxis, c) Unterstützung bei der Zielerreichung.

2.5 Forschungsfragen

Nachdem die theoretische Nützlichkeit der Verwendung der Ich-Entwicklungs-Theorie im Führungskräfte-Coaching dargelegt wurde, ist das Ziel dieser Arbeit die praktische Anwendung der IET im Führungskräfte-Coaching zu erforschen.

Da es zu der untersuchten Form des Ich-Entwicklungs-Coachings für Führungskräfte noch keine dem Autor bekannte Forschung gibt, soll zunächst ein erster Überblick über diese spezielle Form des Coachings gegeben werden. Ziel ist es ein Bild zu schaffen, welches das Coaching greifbar macht. Daraus ergibt sich die erste Forschungsfrage:

1. *Welchen Ablauf und spezielle Inhalte hat das Ich-Entwicklungs-Coaching für Führungskräfte?*

Zur Unterscheidung und Abgrenzung zu anderen FK-Coachingansätzen dient die zweite Forschungsfrage:

2. *Wie ist das Ich-Entwicklungs-Coaching im Vergleich zu nicht entwicklungsbezogenen FK-Coachings zu sehen?*

Selbstverständlich ist es von großer Bedeutung, ob ein solches Coaching Effekte zeigt. Nachzulesen sind diese in der Arbeit „*Führungskräfte-Coaching auf Basis der Ich-Entwicklungs-Theorie - Effekte auf Berufsalltag und Privatleben*“ von Maximilian Junginger (2019). Dieser Arbeitete die Effekte des IE-Coachings aus demselben Datensatz heraus, auf den diese Arbeit aufbaut. Da diese Fragestellung dort schon behandelt wird, soll sie in dieser Arbeit ausklammert werden.

Wie gezeigt, ist die Frage warum und wodurch Effekte in Coachings entstehen von ebenso großer Wichtigkeit. So liegt der Schwerpunkt der Arbeit auf der Erforschung der Wirkfaktoren des IE-Coachings. Daraus ergibt sich die dritte Forschungsfrage:

3. *Welche Wirkfaktoren gibt es in dem Ich-Entwicklungs-Coaching?*

3 Methode

3.1 Auswahl des Ansatzes qualitativer Forschung

Laut (Flick, 2018) wird vor allem ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, wenn die Forschungsabsicht nicht das Beschreiben oder Überprüfen allgemeingültiger Gesetzmäßigkeiten, sondern das Verstehen von Phänomenen sein soll. Des Weiteren können qualitative Methoden hilfreich sein, Forschungsfragen zu beantworten oder Konstrukte zu erforschen, die noch nicht ausreichend eingegrenzt oder beschrieben sind (Brown & Lloyd, 2001). Auch, wenn die qualitative Forschung oftmals als hypothesengenerierender Ansatz und die quantitative Forschung als hypothesentestender Ansatz beschrieben wird (Flick, 2018), so wird dies der Möglichkeiten und des Nutzens qualitativer Forschung nicht gerecht (Lamnek & Krell, 2010). So eröffnet sich durch die qualitative Herangehensweise eine Welt, die dem quantitativen Ansatz verschlossen bleibt – das subjektive Erleben von Personen, in der beforschten Situation. Anstelle eines puren Quantifizierens von „außen“ lässt sich durch die qualitative Forschung ein Verständnis aus dem Inneren der beforschten Personen erzeugen (Lamnek & Krell, 2010).

Da es zu diesem speziellen Ansatz des IE-Coachings noch kaum Forschung und daher keine klar zu prüfende Annahmen gibt und das persönliche Erleben der Proband*innen erforscht werden sollte, scheint eine explorativ, qualitative Herangehensweise angemessen. Dafür wurde ein Vorgehen nach der Thematischen Analyse (Attride-Stirling, 2001; Braun & Clarke, 2006) gewählt. Laut Braun und Clarke (2006) ist die Thematische Analyse leicht zu lernen und anzuwenden und dementsprechend gut geeignet für Menschen, die wenig Erfahrung mit qualitativen Methoden haben, denn sie folgt einer klaren und einfachen Struktur. Sie hat eine hohe Flexibilität, kann Gemeinsamkeiten, wie auch Unterschiede in den Daten aufzeigen, ermöglicht es unvorhergesehene Einsichten in Daten zu generieren und ist geeignet zur psychologischen Interpretation von Daten (Braun & Clarke, 2006).

3.2 Stichprobe und Rekrutierung

Über einen Coach, der Ich-Entwicklungs-Coaching betreibt, entstand der Kontakt zu einer Firma mit über 25.000 Mitarbeiter*innen, die in Deutschland Ich-Entwicklungs-Coaching für ihre Führungskräfte der zweiten Führungsebene einsetzt. Über den Leiter für Personalentwicklung für Zentraleuropa bekamen die Kontaktdaten von allen sechs Teilnehmer*innen des Coachings 2018, die wir in einer Mail um einen Interviewtermin baten. Das Anschreiben der Interview-Anfrage ist dem Anhang zu entnehmen (siehe Anhang 1:

Anschreiben Coachees). Fünf der sechs Teilnehmer*innen nahmen an einem Interview teil. Eine Person nahm nicht teil, mit der Begründung, sie habe nach dem Coaching nicht weiter an dem Thema gearbeitet, weshalb ein Interview nicht hilfreich sei.

Alle FKs waren FKs zweiter Ebene, d.h. FKs, die wiederum FKs führen. Das Coaching fand relativ zeitnah nach einem Positionswechsel dieser Personen in die zweite Führungsebene statt. Die Teilnahme an dem IE-Coaching war für alle verpflichtend gewesen, wodurch keine Selbstselektion an der Teilnahme des Coachings stattfand. 5 FKs wurden interviewt. Die interviewte Stichprobe setzte sich zusammen aus 2 (40%) weiblichen und 3 (60%) männlichen Teilnehmer*innen, mit einem Alter von 36 bis 41 Jahren ($M = 38$, $SD = 1.87$). 2 hatten eine österreichische, 3 eine deutsche Staatsangehörigkeit.

Nach den ersten Interviews wurde deutlich, dass Daten von Teilnehmer*innen früherer „Jahrgänge“ des IE-Coachings hilfreich wären. So bekamen wir vom Personalchef für Zentraleuropa der Firma Mailadressen von den sechs FKs, die an dem IE-Coaching des Vorjahrs teilgenommen hatten. An diese schickten wir recht kurze Fragebögen, mit dem unter *Anhang 4: Anschreiben Fragebögen* zu findenden Anschreiben. Vier der sechs FKs beantworteten die Fragebögen. Die Stichprobe der Fragebogen-Beantwortenden setzte sich zusammen aus 4 (100%) männlichen Teilnehmer*innen, mit einem Alter von 36 bis 54 Jahren ($M = 43.5$, $SD = 8.58$). 2 hatten eine österreichische, 1 eine griechische Staatsangehörigkeit, 1 war ohne Angaben der Staatsangehörigkeit.

Zusätzlich interviewten wir den Coach, der das Ich-Entwicklungs-Coaching in der Firma durchgeführt hatte. Wir wählten ihn als erfahrenen Praktiker und Wissenschaftler zur Ich-Entwicklungs-Theorie. Er ist männlich und deutscher Staatsbürger, auf die Angabe seines Alters soll aus Gründen der Anonymität verzichtet werden. Der Kontakt zu ihm entstand auf der Suche nach einem/r Betreuer*in zu einer Abschlussarbeit zum Thema Ich-Entwicklungs-Theorie.

3.3 Erstellung der Interviewleitfäden.

3.3.1 Leitfaden Coach

Das Interview mit dem Coach, der das IE-Coaching durchgeführt hatte, sollte das erste geführte Interview werden. Dieses Experten-Interview (Mey & Mruck, 2010) sollte vorrangig dazu dienen, den Forschern einen Überblick über Ablauf und Inhalte des IE-Coachings zu geben. Auch sollten erste Ideen zu Wirkfaktoren und Effekten des Coachings generiert werden.

So wurde das Interview nach diesen Interessensgebieten strukturiert. Nach einer kurzen Begrüßung und Informationen zum Ablauf des Interviews und einer Einstiegsfrage wurden Fragen gestellt, die sich zunächst auf Ablauf und Inhalte des Coachings fokussierten. Im nächsten Block wurden erwartete Effekte erfragt und der letzte große Block widmete sich der Exploration von möglichen Wirkfaktoren.

Der Fragebogen wurde unter anderem nach dem SPSS-Prinzip (Helfferich, 2011) entwickelt. Bei diesem Vorgehen wird ein Leitfaden nach den vier Schritten „Sammeln“, „Prüfen“, „Sortieren“ und „Subsumieren“ erstellt. Die Forschungsfragen im Hinterkopf werden im ersten Schritt alle Fragen gesammelt, die für das Forschungsthema von Interesse sein könnten. Im zweiten Schritt werden Fragen eliminiert, die z.B. suggestiv sind oder nicht zum offenen Erzählen anregen. In Schritt drei werden die verbliebenen Fragen nach Themengebieten oder zeitlicher Abfolge sortiert. Der letzte Schritt erfordert für jedes Themengebiet eine große Frage zu formulieren, die dazu einlädt möglichst viele interessierende Aspekte von alleine anzusprechen. Die untergeordneten Fragen werden als Check-Liste notiert, um bei Bedarf nachfragen zu stellen, so die interviewte Person nicht von alleine auf die Frage eingeht. (Vgl. Helfferich, 2011, 182 - 185)

Der Interviewleitfaden ist unter *Anhang 3: Interviewleitfaden Coach* zu finden. Dazu ist zu erwähnen, dass er lediglich bis einschließlich „4. Block 1 (Ablauf und Inhalte)“ verwendet wurde.

3.3.2 Leitfaden Coachees

Laut Helfferich (2011) sollte ein Interviewleitfaden „so offen und flexibel (...) wie möglich, so strukturiert wie aufgrund des Forschungsinteresses notwendig“ (S. 181) gestaltet sein.

Der ursprünglich erstellte Leitfaden war explizit auf die Forschungsfragen der beiden Interviewer ausgerichtet und sollte wahrgenommene Veränderungen sowie Mechanismen, wodurch diese zustande gekommen seien, erfragen.

Im Interview mit dem Coach stellte sich heraus, dass dieses Vorgehen eine sehr starke Selbsteinsicht auf Seiten der Interviewten voraussetzte, um beispielsweise erklären zu können, wodurch Veränderungen in ihnen stattgefunden hatten. Diese war laut dem Coach nicht zu erwarten. So wurde der Fragebogen zu einer impliziteren Vorgehensweise umgestaltet, in der dennoch Antworten auf die Forschungsfragen zu erwarten waren.

Der Leitfaden wurde entlang des klar strukturierten Ablaufs des Coachings gestaltet. So gab es zu jedem Block des Coachings Fragen, die explorierten, wie das Erleben des Blockes

war, was sich dadurch verändert habe, wie sich Dinge verändert haben, wofür und wodurch der Block hilfreich war oder auch nicht. So sollten beispielsweise Wirkfaktoren gefunden werden, die durch das Erzählen von Gegebenheiten, die in einem Block hilfreich waren, zum Vorschein kamen, die jedoch von den Interviewten nicht als solche hätten benannt werden können, jedoch mittels psychologischem Fachwissen als solche zu erkennen waren.

Wichtige Unterpunkte zu dem jeweiligen Block waren als Fragen ausgearbeitet. Diese wurden jedoch nur gestellt, wenn sie nicht schon durch die Beantwortung der Einstiegsfrage des jeweiligen Blocks beantwortet waren (Helfferich, 2011). Stellen, die den Interviewern wichtig und spannend erschienen, wurden durch Nachfragen weiter exploriert, auch wenn sie nicht explizit Teil des Fragebogens waren. Dies geschah im Sinne des „Fokussierten Interviews“ (Merton & Kendall, 1979) nach dem sich Nachfragen u.a. auf die Spezifität, also das Hinausgehen über allgemeingehaltene Aussagen, und eine affektive, kognitive und evaluative Vertiefung als Voraussetzung für angemessene spätere Interpretationen, beziehen (Mey & Mruck, 2010).

Der Leitfaden begann mit einem kurzen Teil zur Erklärung des Vorgehens, demografischen Daten und einer offeneren Einstiegsfrage. Im Folgenden wurden Fragen zu den einzelnen Blöcken des Coachingsablaufs gestellt. Vier Fragen von Interesse ließen sich nicht den einzelnen Blöcken zuordnen und wurden im Anschluss gestellt. Auch fand eine numerische Evaluation des Gesamt-Coachings statt, um eine gewisse Vergleichbarkeit herzustellen.

Im Voraus wurde ein Blatt bereitgelegt, auf dem die allgemeine Wirkfaktoren des Coachings nach Greif (2008) abgedruckt waren. Benannten die Interviewten Aspekte die das Vorhandensein eines Wirkfaktors anzeigten, so wurde dieser abgehakt. Wirkfaktoren, die am Ende nicht abgehakt waren, wurden nochmals explizit auf ihr Vorhandensein im Coaching erfragt.

Der Leitfaden für die mit den Coachees geführten Interviews ist unter *Anhang 2: Interviewleitfaden Coachees* zu finden.

3.4 Erstellung des Fragebogens

Der verwendete Fragebogen (siehe Anhang 5: Fragebögen Coachees) sollte zur Ergänzung, der durch die geführten Interviews noch nicht vollständig beantwortbaren Fragen, dienen. Dass ein Fragebogen zusätzlich zu den Interviews eingesetzt werden sollte, wurde erst nach den ersten drei Interviews ersichtlich. Hier wurde für die Forscher deutlich, dass vor allem zur Beantwortung der Frage, welche Effekte das Coaching gehabt habe und wie es zu diesen

gekommen sei, zu wenig Zeit zwischen dem Coaching und den Interviews gelegen hatte. So waren Effekte, die beispielsweise durch Einübung neuer Verhaltensweisen und Einstellungen auftreten, erst erahnbar. Aus diesem Grund wurden kurze Fragebogen an die Teilnehmer*innen des vorjährigen Ich-Entwicklungs-Coachings derselben Firma geschickt. Eine Beantwortungszeit von 20 Minuten sollte nicht überschritten werden, um die Teilnahme der FKs wahrscheinlicher zu machen. So wurden in drei offenen Fragen lediglich nach Veränderungen durch das Coaching (Effekte), Vermutungen, wie die Veränderungen zustande kamen (Wirkmechanismen), was als hilfreich, bzw. nicht hilfreich empfunden wurde sowie eine numerische Gesamtbewertung des Coachings von 0-10 gefragt. Die Teilnehmer*innen wurden gebeten, die Fragen vollständig und in kurzen Sätzen zu beantworten. Anonymität wurde zugesichert.

3.5 Durchführung der Interviews

Alle sechs Interviews wurden mittels der Online Video-Konferenz-Plattform „Zoom“ geführt. Die Interviewten bekamen am Morgen des Interviews die Zugangsdaten für den virtuellen Konferenzraum geschickt, in dem das Interview stattfand. Alle Interviews bis auf das letzte wurde von den beiden Interviewern, Julian Hanßler und Maximilian Junginger, gemeinsam von ihrem Arbeitsplatz, in Wolfshausen (Marburg), aus geführt. Einer der Interviewten führte das Interview aus seinem Hotel, die anderen von ihrem Arbeitsplatz aus. Lediglich ein Interview fand ohne Video statt. Die interviewte Person war per Telefon in den Zoom-Raum eingewählt und auf einer Autofahrt. Sie meinte jedoch, sie sei es gewohnt, während des Fahrens Gespräche zu führen. Die Interviews fanden statt zwischen dem 17.09.2018 und dem 29.11.2018.

Zu Beginn eines jeden Interviews wurde von jeder*m Interviewten die mündliche Einwilligung zur Aufzeichnung eingeholt. Die Interviews waren semistrukturierte leitfadenbasierte Interviews. Sie wurden entlang des Interviewleitfadens (Anhang 2 und 3) geführt. Lediglich das Interview mit dem Coach wich schnell von dem Leitfaden ab, als deutlich wurde, dass die von den Forschern überlegte Struktur dem Interview nicht zuträglich war. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 70 und 101 Minuten ($M = 89$, $SD = 10,85$).

3.6 Erhebung per Fragebogen

Die Fragebögen wurden, mit dem unter *Angang 4* zu findenden Anschreiben, am 03.12.2018 verschickt. Die vier ausgefüllten Fragebögen bekamen wir in dem Zeitraum vom 05.12.18 – 27.01.2019 per Mail zurück.

3.7 Transkription und Anonymisierung

Alle Interviews wurden mit der Zoom-internen Aufnahmefunktion aufgenommen. Bis auf zwei Interviews lagen die Interviews jeweils als Audio- wie auch als Videodatei vor. Eine interviewte Person hatte darum gebeten, die Videodatei zu löschen, die andere war per Telefon eingewählt gewesen. Die Transkription (siehe beigelegte CD) wurde mit Hilfe des Computerprogramms easytranscript (Version 2.50) durchgeführt. Um eine einheitliche und korrekte Transkription zu gewährleisten wurde nach den Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2018, p 21-22 sowie p. 24-25) gearbeitet. In der Audiodatei schwer verständliche Passagen wurden, so vorhanden, in der Videodatei nochmals nachgeschaut. Nachdem alle Interviews transkribiert waren, folgte eine Korrekturphase. In dieser wurden alle Audiodateien nochmals gehört und mit dem transkribierten Text auf Unstimmigkeiten verglichen.

Die Fragebogendaten wurden wie transkribierter Text verwendet, da die Fragebögen in Form ganzer Sätze beantwortet wurden.

Im Anschluss an die Transkription wurden alle Dokumente anonymisiert. Dabei wurde nach den Empfehlungen von Meyermann und Porzelt (2014) vorgegangen. So wurden die Namen der Interviewten durch Pseudonyme ersetzt, das Alter sowie Anzahl eventueller Kinder verändert, jedoch in einer vergleichbaren Größe belassen. Diese Pseudonymisierung dient dem Beibehalten des Informationsgehalts durch das Ersetzen mit vergleichbaren Informationen (Meyermann & Porzelt, 2014). Frühere Berufe, Orte, aktuelle Positionen in dem Unternehmen sowie das Unternehmen selbst wurden durch Platzhalter ersetzt (Bsp. Frankfurt wird zu STADT), der hauptzuständige Coach wurde mit COACH1, der assistierende Coach mit COACH2 gekennzeichnet. Um die Anonymität zu wahren wurde in den transkribierten Interviews auf der beigelegten CD der erste Block des Interviews, zu den demografischen Daten der Coachees, gelöscht.

3.8 Textanalyse

Sämtliche Transkripte und Fragebögen wurden mittels der Analysesoftware MAXQDA 2018.2 analysiert. Vorgegangen wurde dabei nach der Thematischen Analyse nach den Empfehlungen von Attride-Stirling (2001), als auch Braun und Clarke (2006).

3.8.1 Die Thematische Analyse

Die Thematische Analyse (z.B. Attride-Stirling, 2001; Braun & Clarke, 2006) ist ein qualitatives Analyseverfahren. Sie ist eine Methode, um aus qualitativen Daten Muster (Themen) zu identifizieren, zu analysieren und zu beschreiben (Attride-Stirling, 2001). Sie

strukturiert die Daten, und beschreibt sie detailreich (Braun & Clarke, 2006). *Themen*, die zentrale Einheit einer Thematischen Analyse, existieren dabei auf verschiedenen Ebenen.

Basis Themen sind Themen auf der untersten Ebene, sie beinhalten die codierten Textstellen und fassen diese zu sinnvollen Einheiten zusammen (z.B. Wahrnehmung von außen/Konfrontation). Auf der nächst höheren Ebene sind *organisierende Themen*. Diese organisieren Basisthemen mit ähnlichem Inhalt zu Clustern. Ein organisierendes Thema ist abstrakter und gibt schon einen größeren Überblick über die gesamten Daten (z.B. Bewusstseinsfördernde Wirkfaktoren). Auf der obersten Ebene stehen *globale Themen*. Diese wiederum fassen organisierende Themen auf einem noch abstrakteren Level zusammen und beschreiben den einen oder mehrere große Themenbereiche, um die es in den Daten geht (z.B. Wirkfaktoren von IE-Coaching). Je nach Komplexität der Daten und Forschungsfragen gibt es einen oder mehrere globale Themen. (Vgl. Attride-Stirling, 2001)

Braun und Clarke (2006) beschreiben die Schritte einer Thematischen Analyse wie folgt (e.Ü.):

Tabelle 4

Die 6 Schritte der Thematischen Analyse nach Braun und Clarke (2006)

Phase	Beschreibung des Prozesses
1. Vertrautmachen mit Daten	Transkribieren der Daten (wenn nötig), wiederholtes Lesen der Daten, Notieren erster Ideen.
2. Anfängliche Codes erstellen	Kodierung interessanter Merkmale der Daten in systematischer Art und Weise über den gesamten Datensatz, relevante Daten für jeden Code sammeln.
3. Nach Themen suchen	Zusammenstellen von Codes in potentielle Themen, Sammeln aller relevanten Daten für jedes potenzielle Thema.
4. Themen überarbeiten	Überprüfung der Themenarbeit in Bezug auf die codierten Textextrakte (Ebene 1) und den gesamten Datensatz (Ebene 2), Erstellen einer thematischen „Karte“ der Analyse.
5. Definieren und Neubenennen der Themen	Weitere Analyse, zur Verfeinerung der Besonderheiten eines jeden Themas und der Gesamtgeschichte, die die Analyse erzählt; Vergeben klarer Definitionen und Namen für jedes Thema.

Fortsetzung Tabelle 3

6. Schreiben des Berichts	Letzte Gelegenheit zur Analyse. Auswahl lebendiger, überzeugender Textauszüge, abschließende Analyse ausgewählter Auszüge, Rückbeziehung der Analyse auf die Forschungsfrage und Literatur, Erstellung eines wissenschaftlichen Berichts der Analyse.
----------------------------------	---

Auch, wenn hier ein sehr klarer Ablauf beschrieben wird, so ist dennoch zu beachten, dass dieser keineswegs stringent eingehalten werden muss oder überhaupt eingehalten werden kann. Denn eine qualitative Analyse hat immer auch einen zirkulären Charakter, sodass beispielsweise bei einer späteren Erstellung eines neuen Codes wieder zu Schritt 2 zurückgegangen werden muss und das gesamte Datenmaterial neu codiert wird (Braun & Clarke, 2006; Meyer & Stamer, 2014).

3.8.1.1 Eigenes Vorgehen in der Analyse

Alle gesammelten Daten wurden mittels der Thematischen Analyse nach den Empfehlungen von Braun und Clarke (2006) sowie Attride-Stirling (2001) bearbeitet und analysiert.

Der erste Schritt, die Transkription und Anonymisierung wurde bereits unter 3.7 *Transkription und Anonymisierung* beschrieben. Im zweiten Schritt der Thematischen Analyse, dem Codieren, wurde das gesamte Textmaterial gründlich durchcodiert. Das sorgfältige Codieren ist wesentlicher Bestandteil und bildet die Grundlage der Thematischen Analyse, da auf diese Codierung alle weiteren Schritte aufbauen (Attride-Stirling, 2001). Braun und Clarke (2006) sowie Attride-Stirling (2001) beschreiben die Möglichkeit einer theoriegeleiteten (top down), einer datengeleiteten (bottom up) als auch einer Codierung, die beide Ansätze mit einbezieht. Die Codes wurden größtenteils bottom up generiert. D.h. Textstellen, die für das Forschungsthema wesentlich schienen, wurden als Code gespeichert. Somit ergab sich eine erste Clusterung der Textstellen in zusammenhängende Themen (Schritt 3). Da immer mehr neue Codes hinzukamen, wurden die Dokumente, nach dem ersten Durcharbeiten aller Dokumente, ein zweites Mal mit allen nun vorhandenen Codes durchgearbeitet.

Das bottom up Vorgehen wurde gewählt, da zu dieser spezifischen Art des Coachings noch keine dem Autor bekannte Forschung vorliegt, die die theoriegeleitete Erstellung von Codes bzw. Themen erlaubt hätte. So sollten explorativ aus den Daten Strukturen herausgearbeitet werden. Eine Analyse bottom up zu gestalten, bietet den Vorteil,

unvorhergesehene, aber wesentliche, Inhalte in den Daten mit aufzuzeigen, da sie nicht durch ein vorgefertigtes Coding-System ausgeblendet werden (Braun & Clarke, 2006). Auch wenn diese Vorgehensweise zunächst etwas willkürlich anmuten mag, so ist den Forschenden immer die Theorie und Forschungsfragen im Hinterkopf, was nicht, wie eventuell zu vermuten, in ein wissenschaftstheoretisches Vakuum hineincodieren lässt (Braun & Clarke, 2006).

Da allgemeine, unspezifische Wirkfaktoren für Coaching nach Greif (2008) vorlagen, wurden diese von Anfang an als vorhandene Themen angelegt und ihnen passende Textstellen zugeordnet. Diese allgemeinen Wirkfaktoren sind die einzigen Themen, die theoriegeleitet (top down) erstellt wurden. Hier ist ein top down-Vorgehen sinnvoll, da die einzelnen zu untersuchenden allgemeinen Wirkfaktoren schon klar aus der Theorie vorgegeben waren.

Im Vergleich dazu mussten die spezifischen Wirkfaktoren des IE-Coachings erst herausgearbeitet werden. Auf der Tatsache, dass teils theoretisches Vorwissen bestand und zu anderen Aspekten nicht, begründet sich die Verwendung von bottom up, als auch von top down Codebildung.

In einem nächsten, dem vierten Schritt wurden die einzelnen Themen inhaltlich überarbeitet und geprüft, ob die Themen intern kohärent sind. Themen, die starke Überschneidungen hatten und logisch zusammengehörten, wurden zu einem Thema zusammengeführt. Dies förderte eine bessere Übersichtlichkeit und ein größeres Verständnis über die vorhandenen Themen. Aus diesen Themen wurde eine erste thematische Karte erstellt.

Darauf aufbauend wurden im fünften Schritt die Themen nochmals klarer definiert und die thematische Karte verfeinert sowie überarbeitet und logisch weiter geordnet. So konnte ein klares Bild über die Struktur der Themen entstehen. Dieses Vorgehen wurde vor allem zur Herausarbeitung der spezifischen Wirkfaktoren intensiv genutzt, da über diese keine Vorannahmen bestanden und sie aus den vorhandenen Daten herausgearbeitet und in einen logischen Zusammenhang gebracht werden mussten. Themen wie zur Forschungsfrage nach speziellen Inhalten des Coachings wurden in MAXQDA ebenfalls hierarchisch geordnet, jedoch nicht als thematische Karte dargestellt.

Beim nächsten Schritt, dem Schreiben des Berichts, wurde für die Darstellung der allgemeinen, der spezifischen Wirkfaktoren und der speziellen Inhalte des Coachings auf die klare, hierarchische Struktur der Thematischen Analyse geachtet. Diese ist in den Überschriften wiederzufinden. Die anderen Themen wurden in der Ergebnisdarstellung dahingehend vereinfacht, dass alle Ergebnisse zu diesem Thema zusammengefasst unter einer Überschrift dargestellt wurden, anstatt für jedes Basic-Thema eine Überschrift zu verwenden. Dies schien der besseren Lesbarkeit zuträglich, zumal die Darstellungen recht kurz und kondensiert sind.

4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den geführten Interviews zum Ich-Entwicklungs-Coaching für Führungskräfte dargestellt. Der Aufbau der Ergebnisdarstellung orientiert sich an den Forschungsfragen. So werden unter *4.1 Ablauf des Coachings* und *4.2 Was sind spezielle Inhalte des Ich-Entwicklungs-Coachings?* die Ergebnisse zur ersten Forschungsfrage „*Welchen Ablauf und spezielle Inhalte hat das Ich-Entwicklungs-Coaching für Führungskräfte?*“ berichtet. Unter *4.3 Vergleich mit nicht entwicklungsbezogenen Führungskräfte-Coachings aus Sicht der Coachees* werden die Ergebnisse zur zweiten Forschungsfrage „*Wie ist das IE-Coaching im Vergleich zu nicht entwicklungsbezogenen FK-Coachings zu sehen?*“ dargestellt. Die Ergebnisse zur letzten und wesentlichsten Forschungsfrage der Arbeit „*Welche Wirkfaktoren gibt es in dem IE-Coaching?*“ werden unter *4.4 Die Wirkfaktoren des Ich-Entwicklungs-Coachings* herausgearbeitet.

Die Ergebnisse werden sowohl dargestellt als Zusammenfassungen der, mittels Thematischer Analyse, herausgearbeiteten Inhalte, als auch mittels direkt zitierter Textstellen, die bestimmte Aussagen deutlich machen oder eine gute Zusammenfassung bieten. Dabei sind die zitierten Textstellen mit „Interview Coach“, „Interview Nummer (z.B. 02)“ oder „Fragebogen Nummer“ gekennzeichnet. Die nummerierten Dokumente stehen für Coachees. Das „w“ oder „m“ im Anschluss steht für männlich oder weiblich und die folgende Nummer für den Absatz in dem zugehörigen Transkript.

Das in dieser Arbeit als „Ich-Entwicklungs-Coaching für Führungskräfte“ bezeichnete Coaching ist in der untersuchten Firma ein Modul aus einem Führungskräfte-Entwicklungs-Programm, das die Firma durchführt. Da sich das Forschungsinteresse jedoch speziell auf das Modul des Ich-Entwicklungs-Coachings bezog und sämtliche Interviews und Fragebögen nur nach diesem fragten, wird im weiteren Verlauf einfach von dem Ich-Entwicklungs-Coaching gesprochen, die anderen Teile des Programms werden nicht mitberücksichtigt. Dabei ist hervorzuheben, dass dies eine mögliche Form des IE-Coachings ist, es in anderen Firmen aber auch abweichend davon ablaufen kann.

4.1 Ablauf des Coachings

Zunächst wird der standardisierte Ablauf des Ich-Entwicklungs-Coachings in der untersuchten Firma dargestellt. Da es bisher noch kaum Einblicke in die praktische Anwendung der IET im Coaching gibt, soll dieser Teil dazu dienen, eine erste Vorstellung über das Coaching zu bekommen. Diese Informationen wurden Großteils dem Interview mit dem Coach entnommen, der einen ausführlichen Überblick über den Ablauf und auch z.T. über die

dahinterliegenden Ideen gab. Es sollte hinzugefügt werden, dass sich IE-Coaching nicht zwangsläufig nach diesem strengen Ablauf richtet. Oftmals findet es über einen längeren Zeitraum statt. Allerdings ist das der standardisierte Ablauf, der in dem beforschten Unternehmen gewählt wurde und der durch seine Standardisierung eine Klarheit und Übersichtlichkeit mit sich bringt.

Der grobe Ablauf des IE-Coachings hat die folgenden Schritte:

Schritt 1: Ausfüllen des Ich-Entwicklungs-Fragebogens

Schritt 2: 2 Tage Einstieg: Theorie und Übungen zu Persönlichkeit, Führung und Ich-Entwicklung in der Gesamtgruppe

Schritt 3: Schriftliche Rückmeldung zur eigenen Ich-Entwicklungs-Stufe

Schritt 4: Einzel-Debriefing

Schritt 5: Hausaufgabe - Entwicklungsaspekte nachschärfen

Schritt 6: Hausaufgabe - Mein Ich-Entwicklungs-Plan

Schritt 7: Nach ca. 3 Monaten: Review-Coaching: Wo braucht es Unterstützung mit Entwicklungsaspekten?

Optional: Schritt 8: weitere Sitzungen, wenn gewünscht

Es folgt eine Beschreibung der einzelnen Schritte des Ich-Entwicklungs-Coachings.

Schritt 1: Ausfüllen des Ich-Entwicklungs-Fragebogens

Vor dem Beginn des Coachings bekamen alle teilnehmenden Führungskräfte das Ich-Entwicklungs-Profil zugeschickt und füllten dieses aus. Durch diesen Fragebogen wurde die IE-Stufe der einzelnen FKs ermittelt, um später im Coaching auf Basis dieser Ergebnisse arbeiten zu können.

Für einige der FKs war der Fragebogen befremdlich. Er wurde durch die nachfolgenden Coaching-Gespräche aber nachvollziehbar und akzeptiert.

Schritt 2: 2 Tage Einstieg: Theorie und Übungen zu Persönlichkeit, Führung und Ich-Entwicklung

Dieser Block findet in der gesamten Gruppe statt, die gecoacht wird. In der untersuchten Stichprobe waren das sechs bis sieben FKS der mittleren Führungsebene.

Der erste Tag ist als Heranführung an das Thema gedacht. Es werden verschiedene Persönlichkeits-Theorien vorgestellt (Bsp. Big Five (McCrae & Costa, 1987), Basismotive (McClelland, 1988)) und Übungen und Selbstreflexion dazu gemacht. So soll ein erstes Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass die eigene Persönlichkeit mit der eigenen Art zu sein und auch zu führen zusammenhängt. Die IET wird dabei als eine der Theorien genannt, es

wird jedoch noch nicht vertieft auf sie eingegangen. *„Ihr müsst sie ja erst mal ranführen überhaupt die Teilnehmer. Kannst ja nicht von Null auf Hundert in so einen relativ tiefgehenden Aspekt rangehen [...]. Da würden auch viele eher zu machen.“* (Interview Coach_m, Absatz 26)

Der zweite Tag beschäftigt sich ausführlich mit der Ich-Entwicklungs-Theorie. Es wird in das Modell eingeführt und herausgearbeitet, was Ich-Entwicklung mit Führung zu tun hat, wie Führung sich auf unterschiedlichen IE-Stufen gestaltet und wie sich die IE-Stufe eines Menschen auf die Interaktion mit seiner Umwelt auswirkt.

„[...] dass sie das an sich ranlassen und sozusagen die Verbindung zu dem, was könnte das mit ihrem Führungsalltag zu tun haben, dass sie das verstehen. Das ist eigentlich mein Hauptziel in diesen zwei Tagen [...].“ (Interview Coach_m, Absatz 28)

„[...] sofort ins Coaching zu gehen, glaube ich, hätte mich auch überfordert. Also es ist, wie wenn man Muskulatur auflockert, bevor man laufen geht. [...] Das ist halt auch noch nicht der Trainingseffekt des Laufens aber trotzdem, wenn ich das nicht mache, habe ich halt danach einen Muskelkater oder verkürzte Bänder.“ (Interview 04_m: 59 - 59)

„Ja, also diese zwei Tage Vorbereitung, die haben natürlich dazu beigetragen, diese Einstufung hinterher in dieses Modell relevanter zu machen und glaubwürdiger. (Interview 03_m: 77 - 77)“

Schritt 3: Schriftliche Rückmeldung zur eigenen Ich-Entwicklungs-Stufe

Nach den zwei Tagen Einführung bekommen die Coachees eine schriftliche Rückmeldung über die eigene Ich-Entwicklungsstufe, die im Fragebogen erhoben wurde. Diese Rückmeldung umfasst ca. 20 Seiten, auf denen die IE-Stufe der Coachees benannt, beschrieben und mit der Gesamtbevölkerung in Vergleich gesetzt wird. Es werden allgemeine stufenspezifische Charakteristika der ermittelten IE-Stufe beschrieben. Auch werden persönliche Feedbacks und erste Entwicklungshinweise im Sinne der IET zu den Fragebogenantworten gegeben. Die Coachees sollen sich dazu bereits Notizen machen, Fragen und Irritationen festhalten.

„[...]DIN A4-Seite wo wir praktisch ganz spezialisierte Kommentare haben, mit Beispielen. Gucken Sie mal, [...] dieser Aspekt zeigt sich ganz, ganz viel. Beispielsweise in Aussage xyz oder so. Und folgende sind in ihrem Profil noch gar nicht präsent. Das ist dann ein Ausgangspunkt über solche Sachen nochmal zu sprechen, wenn ich die ausbauen möchte, meine Stufe.“ (Interview Coach_m, Absatz 40)

„Es war sehr auf den Punkt gebracht und hat vieles für mich auch mal erklärt, weil das ist ja auch so, dass du manchmal dich auf eine Art und Weise verhältst, du kannst es aber

nicht zuordnen. [...] Also es ist schön erstmal zu sehen, für sich Klarheit zu haben. [...] dass du einen Absprungpunkt hast, wo du weißt, wo bist du überhaupt in dem Ganzen, wo bewegst du dich?“ (Interview 02_w: 77 - 79)

Schritt 4: Einzel-Debriefing

Innerhalb der nächsten Tage folgt ein zweieinhalb- bis dreistündiges Einzelgespräch mit jedem Coachee. „Also man versucht sich halt da [in die rückgemeldete IE-Stufe aus dem Fragebogen] hineinzudeuteln und ist dann ein bisschen lost [verloren]. Also das ist halt wie eine Landkarte oder wie eine Karte, wo du selbst noch nicht ganz weißt, wo der Weg ist. Und dafür hilft dann die Coaching-Session.“ (Interview 04_m: 80 - 80)

Dabei werden zunächst Fragen und Irritationen aus der schriftlichen Rückmeldung besprochen. Dann werden die Inhalte dieser durchgesprochen und veranschaulicht, auf welche Weise sie sich im Alltag der Coachees zeigen. Es findet ein ‚Erklären der Landkarte‘ statt. Ziel ist es, den Coachees ihre eigene Weltsicht deutlich zu machen und gemeinsam zu erarbeiten, was sich daraus für Schwierigkeiten ergeben, die sie auch im Alltag erleben. Aus diesen Schwierigkeiten werden nun gemeinsam drei Entwicklungs-Aspekte herausgesucht. Mehr zu diesen drei Aspekten ist unter 4.2.2 *Herausarbeiten von 3 individuellen Entwicklungs-Aspekten* zu finden.

Es wird klar herausgearbeitet, um was es bei den Aspekten geht. Auch werden sie zu einer leicht zu merkenden Metapher oder einem Satz kondensiert. Beispielsweise: „Ich bin meine eigene Bewertungsinstanz“, ein Aspekt, der darauf abzielt, nicht all Handlungen in Vergleich zu anderen zu setzen und sich von den Meinungen anderer abhängig zu machen, sondern für sich selbst zu bewerten, wie man sich wahrnimmt und wann man zufrieden mit seiner Leistung ist.

„Letztendlich bin ich da raus gegangen, und habe genau für mich eine sehr, sehr gute Idee gehabt, wo meine Entwicklungsfelder sind. Das waren drei Punkte, wo ich genau gesagt habe: ‚Jawohl, das sind Sachen, da merke ich schon seit längerer Zeit, dass die mich irgendwie bremsen. Jetzt habe ich es für mich endlich mal auf den Punkt gebracht und definiert und jetzt, wo ich genau weiß was es ist, kann ich auch daran arbeiten‘.“ (Interview 03_m: 107 - 107)

„[...]diese Debriefings, [...] sind ja ziemlich intensive Gespräche. Und die sehr stark anders sind als ihre normalen Alltagsgespräche. Die unterhalten sich sozusagen über ihre eigene Ich-Struktur, wie sie so geworden sind und wo sie, in welche Richtung sie marschieren, könnte man sagen.“ (Interview Coach_m: 69 - 69)

Schritt 5: Hausaufgabe - Entwicklungsaspekte nachschärfen

Die Coachees nehmen die drei herausgearbeiteten Entwicklungs-Aspekte mit nach Hause. Innerhalb der kommenden fünf Tage sollen sie überprüfen, ob das herausgearbeitete Destillat für sie gut passt und die Metapher oder der Satz, der für jeden einzelnen Aspekt steht, stimmig ist. Dann sollen sie sich zu jedem der Aspekte reflektieren:

„[...] bei diesem Entwicklungsaspekt - was mache ich denn da normalerweise, was fällt mir auf, also in die reine Wahrnehmung des Außen zu gehen. Sich stichpunktartig Notizen zu machen: Was passiert mir innerlich, was sind meine automatisierten Gedanken, die mit diesem Entwicklungsaspekt zusammenhängen? Was sind meine typischen Emotionen die damit einhergehen - die viele bis zu einer bestimmten Stufe noch gar nicht bewusst wahrnehmen, was das mit ihnen macht. Und was haben sie für Impulse dabei, es anders zu machen. Es ist auch etwas, was ihnen häufig gar nicht klar ist, dass sie Impulse unterdrücken und dadurch keinen Zugang darauf kriegen, zu sagen, was [für ein Verhalten] wäre denn für sie gut und stimmig.“ (Interview Coach_m: 50 - 50)

Schritt 6: Hausaufgabe - Mein Ich-Entwicklungs-Plan

Im nächsten Schritt, den die Coachees für sich machen, setzen sie sich mittels des – Mein-Ich-Entwicklungs-Plans - nochmal wesentlich vertiefter mit ihren im vierten Schritt beschriebenen drei Entwicklungsaspekten auseinander.

„Und dann aber die Feinarbeit, ja oder [...] wie äußert sich das im Alltag und warum bremst mich das und was sind begünstigende Faktoren, was sind hindernde Faktoren. Das arbeitet man ja dann erst daheim in der Hausaufgabensession raus. Und das ist [...] wirklich so eine Schritt-für-Schritt-Anleitung eigentlich und wenn man der folgt und sich dafür die Zeit nimmt, dann entwickelt man eigentlich eine ganz gute Idee, von dem was das Thema ist. Also das ist gut konzipiert. Für eine Hausaufgabe, kann man gut auch alleine machen.“ (Interview 03_m: 126 - 126)

Das braucht ca. einen halben Tag. Der ausgefüllte Plan wird bis zu einem festgelegten Datum, ca. sechs bis sieben Wochen nach dem Debriefing, an den Coach geschickt. Dieser schreibt ein ausführliches Feedback zu den Plänen, damit die Coachees diese nochmal für sich anpassen können.

„Also, das heißt ich lese es mir wirklich durch, so mit allen Dingen, die ich darüber gelernt habe, was Ich-Entwicklung ist und wie man da rangeht, versuche ich auf sie zugeschnitten auf diese drei Aspekte ihnen Hinweise zu geben. Wo macht es Sinn, noch weiter nachzuschärfen? Wo sind sie schon ganz gut dabei? Und immer das natürlich als Angebot.“ (Interview Coach_m: 71 - 71)

Die Idee ist, dass die Coachees einen ganz klaren Blick für die eigenen drei Entwicklungs-Aspekte bekommen und eine Art Entwicklungslandkarte in der Hand haben. Mit dieser können die Coachees immer wieder prüfen, wo sie gerade stehen, wo sie hin wollen und sie zur Bewusstwerdung und Selbstreflexion nutzen.

„Und das allerwichtigste ist, dass wir danach diesen Entwicklungsplan machen sollten. [...] Was nehme ich mit, was bedeutet das für mich selber? Ohne den wäre das Training nett gewesen, aber wirklich verändernd ist dann dieser Plan danach. Und ganz ehrlich, wenn der Plan danach nicht wäre, weiß ich nicht, ob ich so viel Kraft hätte, in diesem Tagesgeschäft daran festzuhalten.“ (Interview 02_w: 71 - 71)

Schritt 7: Review-Coaching

Ca. drei Monate nach dem ersten Coaching findet ein weiteres Einzelcoaching für ca. 2 Std. statt. Dieses Review-Coaching dient dazu, zu reflektieren: *„Wie weit sind sie dabei [in der Arbeit mit ihren Entwicklungsaspekten] gekommen, wo müssen wir noch nachschärfen, wo hängen sie, wo haben sie schon Erfahrungen gemacht, ob es besser wird?“* (Interview Coach_m: 71 - 71).

Es wird nochmal klar geschaut, wo die Coachees Unterstützung brauchen, um ihre drei Entwicklungs-Aspekte wirklich in ihren Alltag integrieren und mit ihnen arbeiten zu können. Auch wird weiter an der Bewusstheit für die eigene Weltsicht gearbeitet.

„Also ich glaube im (Erstentwurf?) wurde die Problemdefinition noch klarer und jetzt nach dem zweiten Meeting, [...] da wurden dann die ableitbaren Actions noch klarer. Also diese Sessions hinterher, die braucht schon, ne.“ (Interview 03_m: 113 - 113)

„Klar braucht man hinterher wieder dann noch mal eine Session mit dem Experten um das nochmal zu schärfen, aber das ist gut so konzipiert eigentlich, dass man im ersten Teil des Trainings eine Idee entwickelt und das irgendwie grob greifbar macht, dann daheim nachschärft und dann in der nächsten Session wieder nochmal reflektiert.“ (Interview 03_m: 126 - 126)

Schritt 8: Optional - Weitere Coaching-Sitzungen

Offiziell ist das Programm für die FKs des Unternehmens mit Schritt 7, dem Review-Coaching beendet. Allerdings gibt es die Möglichkeit, dass Coachees auf Eigeninitiative weitere Coaching-Sessions bekommen können. Diese werden in der Regel auch vom Unternehmen übernommen. Somit geht für FKs, die dies wirklich wollen, das IE-Coaching - außerhalb des offiziellen Programms - weiter.

„Weil dann ist natürlich die meiste Kraft, wenn die sagen ‚Hey, können wir uns irgendwie, was weiß ich, im Vierteljahr oder so an diesen Aspekten weiterarbeiten, ich brauche

da immer ein Sparring, eine Rückmeldung auch, sonst verrenne ich mich darin oder ich weiß vielleicht nicht, wie ich weiterkomme.“ (Interview Coach_m: 77 - 77)

4.2 Was sind spezielle Inhalte des Ich-Entwicklungs-Coachings?

Spezifisch für diese Art des FK-Coachings ist der Hintergrund der Ich-Entwicklungs-Theorie sowie das daraus folgende Ziel der Persönlichkeitsentwicklung.

4.2.1 Hintergrund der Ich-Entwicklungs-Theorie

Durch den Aufbau auf der IET bekommt das Coaching einen klaren theoretischen Hintergrund. Die IET beschreibt die verschiedenen Entwicklungs-Stufen und die Aspekte, die auf der jeweiligen Stufe relevant sind. Laut dem Coach sind das ca. 20 Aspekte pro Stufe. So bietet die IET eine starke Orientierung für Coach als auch Coachee im Sinne einer Landkarte: *Wo steht die jeweilige Person, was gibt es dort für Entwicklungsfelder und wohin geht der Weg „Also es ist schön erstmal zu sehen, für sich Klarheit zu haben. [...] dass du einen Abprungpunkt hast, [...] wo bist du überhaupt in dem Ganzen, wo bewegst du dich?“ (Interview 02_w: 77 - 79)*

Es wird auf die ganz persönliche Geschichte, bzw. die persönlichen Schwierigkeiten von Coachees eingegangen. Diese individuellen Fakten vor dem Hintergrund der IET betrachtet und praktische Konsequenzen für die jeweilige Person entwickelt. Im Normalfall sind Problemfelder, die Personen beschreiben typisch für ihre jeweilige IE-Stufe.

Der Hintergrund der IET bringt nicht unglaublich spezifische Techniken mit sich. Vielmehr wird das Wissen genutzt, auf welcher IE-Stufe eine Person steht, um ausgehend davon zu schauen, was die einzelne Person an Vorgehen braucht. So meinte der Coach: *„Für mich ist diese Ich-Entwicklung eher wie eine Meta-Theorie, wo ich ganz viele Sachen einordnen kann. [...] ich bin selber Systemiker, ich habe Ich-Entwicklungs-Ausbildung, tausend andere Ausbildungen die kann ich da alle reinfließen lassen, wenn ich weiß "Aha, das nützt jetzt da, das nützt da, das nützt da." [...] ich [verstehe] die Leute von einer inneren Logik heraus [...] und weiß, das sind die Prinzipien, wie man da rangehen kann. Ich mache mit denen Rollenspiele, ich mache mit denen Supervision und schicke die in Arbeitsaufgaben und sonst etwas. Du kannst mit dem kompletten methodischen Repertoire von Coaching und Therapie hier an und die Ich-Entwicklungs-Stufen rangehen, sofern wir bestimmte Prinzipien sozusagen zusätzlich nochmal berücksichtigen [...] [G]anz viel im Coaching von Dingen die mein Coachee mir sagt, die interpretiere auch nochmal, dass sie immer mehr verstehen, dass das, was da gerade passiert, woran sie hängen oder wie sie reagieren etwas genau mit ihrer Stufe*

zu tun hat. [...] Und wenn das eine Person immer mehr merkt, dass, was sie im Inneren denkt und im Außen macht, aufgrund ihrer Ich-Struktur kommt, dann ist sie natürlich immer mehr in der Lage sozusagen, das auch besser zu verstehen und an diesen Punkten mal eine andere Aktion zu machen.“ (Interview Coach_m: 176 - 176)

4.2.2 Herausarbeiten von 3 individuellen Entwicklungs-Aspekten

Eine Besonderheit des Coachings, bzw. mit der zentrale Aspekt desselben, sind die drei Entwicklungsaspekte, die mit allen Coachees herausgearbeitet werden.

Diese Entwicklungsaspekte stellen klar umrissene Themen dar, an denen die Coachees arbeiten. So haben die Coachees ein eindeutiges Ziel, mit dem sie sich befassen. Jedoch sind diese Aspekte nicht einfach Problemfelder, sondern im Sinne der IET Entwicklungsaspekte, die zur Entwicklung in Richtung der nächsten, bzw. zur Stabilisierung der aktuellen IE-Stufe beitragen. Laut Coach gibt es für jede Stufe ca. 20 typische Entwicklungsaspekte. Diese Aspekte beinhalten Problemfelder, die zusammenhängen mit Verhaltensmustern, Annahmen, Gedanken oder emotionale Triggern, einer Person, derer sie sich gar nicht selbst bewusst ist.

„[...] diese [Ich-]Entwicklungs-Stufen sind doch so abstrakt erstmal. Ich muss die irgendwie konkret machen [...], ich muss die Person versuchen handlungsfähig zu machen. Dass sie sich nicht komplett mit der gesamten Entwicklungsstufe [...] versuchen auseinanderzusetzen. Sondern mit [...] einer Hand voll von Aspekten, wo sie erstmal Erfahrung machen [...]“ (Interview Coach_m: 89 - 89)

Um eine Vorstellung für solche Entwicklungs-Aspekte zu bekommen, sollen im Folgenden einige der Aspekte exemplarisch dargestellt werden, mit denen sich die interviewten FKs auseinandersetzen.

Beispiel 1: Ein Coachee betitelte einen seiner Entwicklungs-Aspekte mit „Entwicklung eines gesunden Verantwortungsbewusstseins“. Dieser Aspekt behandelt die Frage, inwiefern man als Führungskraft meint, Aufgaben selbst machen zu müssen, um die Kontrolle zu behalten. Oder für welche Aufgaben und Projekte es besser wäre, die Verantwortung an Mitarbeiter*innen der nächsten Ebene abzugeben, diese zu empowern und selbst den Kopf für Wichtigeres freizuhalten. Also die Weltsicht zu hinterfragen, die davon ausgeht, alles genau kontrollieren zu müssen, um zu einem guten Ergebnis zu gelangen. Oder ob es auch ausreichen könnte, Ziele klar zu definieren, für Fragen zur Verfügung zu stehen, aber nicht alles selbst managen zu müssen. Dies ist ein typischer Entwicklungsaspekt bei dem auf E5 noch das Bild besteht, alles selbst kontrollieren zu müssen und der Entwicklungsschritt zu E6 ist, Vertrauen

zu gewinnen, dass Ziele auch erreicht werden können, wenn diese für andere klar definiert sind und diesen dann die Verantwortung für den Weg, der zu dem Ziel führt übergeben wird.

Beispiel 2: Zwei der Coachees benannten ein und denselben Aspekt für sich mit „Harmoniebedürftigkeit“, bzw. „gesunder Egoismus“. Dieser Aspekt beschreibt den inneren Drang, nichts zu tun, was andere nicht mögen könnten, was Konflikte kreieren könnte oder die Harmonie stört. Diese innere Haltung kann als FK insofern schwierig sein, da es Teil seiner Rolle ist, Menschen zu führen und ihnen auch klar zu sagen, wie man Dinge haben möchte und wie nicht. Als positives Ziel formuliert drückt dieser Aspekt in der IET die Fähigkeit aus, für sich einstehen zu können, klar seine Meinung zu vertreten und benennen zu können, was man möchte und dabei das Vertrauen zu behalten, dass man dennoch von anderen akzeptiert werden kann.

So sagt einer der FKs, über seinen früheren Umgang mit dem Thema habe er sich z.B. in Mitarbeitergesprächen oft in folgender Art verhalten: *„,Uh, jetzt, über eine Sache müssen wir noch reden, gefällt mir nicht so gut und Entschuldigung, ich weiß, ist ein blödes Thema. [...]Und, nimm es mir nicht krumm, aber ich muss es ansprechen.“* (Interview 05_m: 59 - 59)

Durch das Training habe sich seine Einstellung verändert hin zu: *„,Lieber Mitarbeiter Heinrich, das und das stimmt überhaupt gar nicht. Ich verspreche dir, wenn du jenes nicht in den Griff kriegst, wird morgen folgendes passieren.‘ [...] oder ,Deine Gehaltserhöhung kannst du dir schenken, das verspreche ich dir mal mit aller Klarheit.‘ [...] aber dann halt mal zwei Wochen später zu gucken: Was ist passiert? Also solche Sachen dann halt auszuprobieren.“* (Interview 05_m: 59 - 59)

Hier beschreibt ein Coachee, einen kleinen Ausschnitt, wie dieser Entwicklungsaspekt bearbeitet wurde.

„Ja klar, da hat er [Coach] mir geholfen, da hat er dann gesagt, ok beispielsweise, ‘Wenn du diesen gesunden Egoismus an den Tag legen willst, dann entwickel für dich so einen Kriterienkatalog, den du irgendwie abfragen kannst.‘ Der es dann für mich trotzdem vertretbar macht, eben egoistisch zu sein, ja. Wenn ich sage okay, [...] ich will nicht schwindeln, ich will alles auf den Tisch bringen, aber ich will trotzdem den anderen so wenig wie möglich wehtun. Wenn ich dahinter ein Häkchen setzen kann, dann ist [...] das für mich eine Aktion, oder ein Handlungsmuster, wo Egoismus dann okay ist. Oder für mich okay sein sollte, ja.“ (Interview 03_m: 154 - 154)

Trotz Klarheit über die Entwicklungsaspekte beschrieben Coachees, dass es herausfordernd sei, diese wirklich zu verändern. *„Also wenn es um das Thema Egoismus und*

Harmoniebedürfnis geht, ich glaube da fällt es mir besonders schwer mit zu arbeiten, weil das ist irgendwas, was in einem drinne ist.“ (Interview 03_m: 118 - 118)

4.3 Vergleich mit nicht entwicklungsbezogenen Führungskräfte-Coachings aus Sicht der Coachees

Alle Coachees hatten bereits Vorerfahrungen mit anderen Coachings. Auf die Frage, was der wesentliche Unterschied zwischen Coachings, die sie bisher gehabt haben und dem auf Persönlichkeitsentwicklung angelegten IE-Coaching sei, antworteten sie wie folgt:

Das IE-Coaching sei anstrengender und herausfordernder, da es, im Vergleich zu vielen anderen Coachings, wirklich die eigene Person und Persönlichkeit betreffe. Andere Coachings seien eher eine spezifische Methodik oder ein Tool, das man an die Hand bekomme und dann verwende, was wenig mit einem selbst zu tun habe.

Auch meinte ein Coachee, dass das IE-Coaching oft keinen unmittelbaren sondern einen mittelbaren Wert habe, da die Persönlichkeitsentwicklung länger dauere.

Bezüglich der Frage wann solch ein IE-Coaching und wann ein eher skillorientiertes Coaching hilfreich sei, waren sich alle Coachees einig. Sie meinten für den Einstieg in den Job seien die Skill-Coachings sehr hilfreich, da müsse man erst die konkreten Fähigkeiten lernen, die der Arbeitsplatz erfordere. Auch in ihren Anfängen als Teamleiter*innen haben sie Trainings gehabt, die konkrete Fragen behandelt hätten, wie z.B.: „wie strukturiere ich mich, wie binde ich Mitarbeiter*innen mit ein?“ Diese gäben ein erstes Handwerkszeug. Das IE-Coaching hingegen benötige eine gewisse Reife. Es sei sinnvoll auf höheren Führungsebenen, auf denen man immer weniger mit Aufgaben-Prozessorientiertem und viel mehr mit People-Skills und Management-Skills zu tun habe. Die höhere Führungsebene bringe eine große Komplexität mit sich, für die es Coachings wie das IE-Coaching brauche, die diese Komplexität bedienen können.

„[W]enn man mal auf einer Ebene ist, dass man auf der fachlich funktionalen Ebene ganz gut funktioniert und auf eine höheren Ebene ist, dass man einfach viel weniger funktionales Wissen braucht sondern mehr indirekt führt. [...] Dann ist eine hohe Persönlichkeitsentwicklung glaube ich sehr, sehr viel wichtiger, um wirksam zu sein als Führungskraft.“ (Interview 03_m: 173 - 173)

„Ich stehe jetzt in einer Position, bin jetzt eine Führungskraft von Führungskräften, wo Sie gerade Persönlichkeit auch brauchen.“ (Interview 05_m: 13 - 13)

„Das Ich-Entwicklungs-Training, das hilft in allen Situationen, [...] oder? Weil es überall dort, wo [...] sowohl Problemlösungskompetenz aber auch zwischenmenschliche

Kompetenzen gefragt sind, einfach auf eine nächste, eine andere Ebene hebt, ne. Und bei anderen Trainings, [...] da lernst du vielleicht funktionale Skills oder irgendwelche Tools oder Pipapo [...]“ (Interview 03_m: 171 - 171)

4.4 Die Wirkfaktoren des Ich-Entwicklungs-Coachings

Wie in der Theorie dargestellt, ist es wichtig, zu wissen, wodurch ein Coaching wirkt. So wird das IE-Coaching zunächst auf das Vorhandensein der allgemeinen Wirkfaktoren nach Greif (2008) überprüft. Im nächsten Schritt findet eine Darstellung der gefundenen für das IE-Coaching spezifischen Wirkfaktoren statt.

4.4.1 Allgemeine Wirkfaktoren nach Greif

Im folgenden Abschnitt wird das Vorhandensein der allgemeinen Wirkfaktoren des Coachings nach Greif (2008) im IE-Coaching aufgezeigt. Zur Einschätzung über das Vorhandensein dieser Wirkfaktoren wurden lediglich die Daten der Coachees genutzt.

8. Wertschätzung und emotionale Unterstützung

Alle Coachees waren sich einig, dass das gesamte Coaching auf eine sehr wertschätzende und empathische Weise abgelaufen war. *„Absolut wertschätzend und vor allem, es gibt kein Richtig und kein Falsch. Wertschätzend im Umgang, aber auch nicht wertend.“* (Interview 02_w: 110 - 110)

9. Affektaktivierung und –kalibrierung

In Bezug auf diesen Wirkfaktor waren die Ergebnisse sehr uneindeutig. Für einige der Coachees war dieses Coaching eines, in dem nicht mit Affekten gearbeitet wurde, das auch als *„im positiven Sinne [...] unemotional“* (Interview 05_m: 89 - 89) bezeichnet wurde. Dahingehend, dass über alles sachlich gesprochen werden konnte, Affekte jedoch keine Rolle gespielt hätten. Andere empfanden das Coaching als stark auf Affekte eingehend: *„jede zweite Frage [war]: ‘Und wie hast du dich dabei gefühlt?’“* (Interview 03_m: 224 - 224).

10. Ergebnisorientierte Problemreflexion

Zu diesem Wirkfaktor waren sich die Coachees einig, dass er durch das Coaching bedient werde. Es habe eine ausführliche Analyse von Problemsituationen oder eines Problemverhaltens stattgefunden. Im nächsten Schritt sei herausgearbeitet worden, wie mit diesen anders umgegangen werden könnte. Dies betrifft vor allem die drei Entwicklungsaspekte.

„Und darum kann man es [...] sehr gut anwenden, weil eben auch ein Teil dieses Trainings war ja genau diese Situationen zu erkunden und zu beschreiben, wo dieses Verhalten

auftritt.“ (Interview 04_m: 38 - 38) „Und dann geht man rüber in: ‘Wie kannst du denn jetzt daran arbeiten?’“ (Interview 01_w: 95 - 95)

11. Ergebnisorientierte Selbstreflexion

Ergebnisorientierte Selbstreflexion scheint ein inhärenter Teil des Coachings zu sein. Schon allein die Beschäftigung mit der eigenen IE-Stufe, der daraus entstehenden Weltsicht und die Arbeit an den drei Aspekten, die aus dieser Sicht auf einen Selbst und die Welt entspringen, ist eine Reflexion der eigenen Eigenschaften, seines persönlichen Verhaltens und Erlebens sowie des Selbstkonzepts mit einem Fokus auf Veränderung des eigenen Empfindens und Handelns. Auch die Coachees berichten viel von dieser Art der Selbstreflexion, davon, sich nun selbst besser zu verstehen und durch dieses Erkennen anders handeln zu können.

„Seit dem Coaching habe [ich] mehr Möglichkeiten zur Reflektion [sic] (generell und in bestimmten Situationen) mit Bezug auf „meine Persönlichkeit“; Stärken & Schwächen; entwickle ich mich - oder nicht. Ich habe [...] ein besseres Verständnis über mich als Person: wie ticke ich, wo habe ich „blinde Flecken“ und was ist mir wirklich wichtig.“ (Fragebogen 03_m: 13 - 13)

12. Zielklärung

Eine konkrete Klärung der Ziele der Coachees fand bei der Auswahl der drei Entwicklungs-Aspekte und der Erarbeitung des neuen gewünschten Verhaltens oder inneren Erlebens und Interpretierens von Situationen in Bezug auf den jeweiligen Aspekt statt. Auch benannten einige Coachees, dass für sie ein klares Ziel wäre, sich in ihrer IE-Stufe zu entwickeln. Dies ist jedoch nicht als SMARTes Ziel anzusehen.

„Ja, das war [...] bei jeder Session bis jetzt ganz klar der Einstieg: 'Wo wollen wir hin, was ist das Ziel?'“ (Interview 02_w: 211 - 211)

13. Ressourcenaktivierung

Bezüglich des Faktors „Ressourcenaktivierung“ waren die Aussagen der Coachees uneindeutig. Für einige fand keine bewusste Nutzung ihrer persönlichen Ressourcen statt. Andere meinten, Ressourcenaktivierung habe stattgefunden. Es sei sehr viel von ihrem Umfeld, davon, mit wem sie sprechen oder auch die Unterstützung durch Kolleg*innen als Sparringpartner*innen genutzt worden. In jedem Fall wurden einige der nach Greif (2008) als „intern“ bezeichneten Ressourcen, wie z.B. Persönlichkeitseigenschaften, Erfahrungen und Entwicklungspotenziale, genutzt.

14. Umsetzungsunterstützung

Dieser Wirkfaktor wurde von den Coachees als gegeben beschrieben. Zum einen wurden, aufbauend auf die drei Entwicklungsaspekte, mögliche neue Verhaltensweisen

entwickelt. Auch fand eine Unterstützung satt, sich die Themen immer wieder bewusst zu halten und so in den Alltag zu integrieren. Beispielsweise durch Reminder-Zettelchen oder durch einen im Kalender freigehaltenen Termin zur wöchentlichen Reflexion, „wo stehe ich“ und „wie kann ich meine Aspekte noch besser umsetzen“?

„Und dann definiert man genau diese Maßnahmen und nimmt sich sozusagen etwas vor. Also man macht sich einen Plan.“ (Interview 01_w: 97 - 97)

Legt man die allgemeinen Wirkfaktoren des Coachings nach Greif (2008) auf das IE-Coaching für Führungskräfte an, so lässt sich allgemein sagen, dass das Coaching, nach den Aussagen der Coachees, die Wirkfaktoren *Wertschätzung und emotionale Unterstützung*, *Ergebnisorientierte Problemreflexion*, *Ergebnisorientierte Selbstreflexion*, *Zielklärung* und *Umsetzungsunterstützung* klar erfüllt. Unklarheit besteht bei den beiden Wirkfaktoren *Affektaktivierung und –kalibrierung* und *Ressourcenaktivierung*.

4.4.2 Spezifische Wirkfaktoren des Coachings

Es folgt eine Darstellung der spezifischen Wirkfaktoren des IE-Coachings für FKs. Diese beschreiben aus den Daten herausgearbeitete Faktoren, die speziell dem Ich-Entwicklungs-Coaching als Wirkfaktoren zugrunde liegen. Diese sind zunächst in der Abbildung 2 dargestellt und werden im Anschluss genauer beschrieben.

Im Folgenden werden die aus den Daten herausgearbeiteten spezifischen Wirkfaktoren des Ich-Entwicklungs-Coachings für Führungskräfte dargestellt.

Zur Frage der spezifischen Wirkfaktoren soll eine wesentliche Aussage des Coaches voran gestellt werden: „Die Idee ist ja immer bei Ich-Entwicklung: Struktur beeinflusst Verhalten. Und je nachdem, wie meine innere Struktur sozusagen gestrickt ist, was mir selber auffällt, was noch Teil meines Subjekts ist, was ich auf die Objektseite hab verschieben können [d.h. was ich reflektieren und bewusst betrachten kann] [...] und wie ausdifferenziert und flexibel mein Ich ist, umso mehr wird mir Handlungsfreiheit im Außen möglich werden. Egal mit wem.“ (Interview Coach_m: 115 - 115)

Im Allgemeinen scheint das IE-Coaching stark über ein Anwachsen an Bewusstheit für sich selbst und die eigene Ich-Struktur zu wirken, bzw. aus der daraus resultierenden erweiterten Möglichkeit, die Welt wahrzunehmen und mit ihr und sich selbst zu interagieren. (*Bewusstheit*)

Zum anderen wird die zunehmende Bewusstheit über die eigene Weltsicht und die durch die IET aufgezeigte Möglichkeit, dass die Welt auch anders wahrgenommen und interpretiert

werden könnte, genutzt, um im praktischen Verhaltensexperiment die eigene Weltsicht - durch neue Erfahrungen - in Frage zu stellen. (*Erfahrung*)

Darauf aufbauend sollte es reflexive Elemente zur Integration des Erfahrenen und eine Neukalibrierung der Weltsicht geben. (*Integration*)

So wurden die spezifischen Wirkfaktoren aus Gründen der Übersichtlichkeit den drei Clustern *Bewusstheitsfördernde*, *Erfahrungsfördernde* und *Integrationsfördernde* Wirkfaktoren zugeordnet, auch, wenn diese teilweise miteinander in Beziehung stehen oder zur selben Zeit auftauchen.

Eine Übersicht dazu ist auf *Abbildung 2: Spezifische Wirkfaktoren des IE-Coachings* zu finden.

1. Bewusstheitsfördernd

Diese Wirkfaktorengruppe beschreibt Wirkfaktoren, die dabei unterstützen, Bewusstheit über die eigene Ich-Struktur und Weltsicht im Größeren und daraus resultierende Problemfelder im Konkreteren zu erlangen.

Zunächst braucht es eine Bewusstheit über die eigenen konkreten Problemfelder und deren Inhalte und damit zusammenhängende Verhaltensweisen, Gedankenmuster und Gefühle, um an ihnen arbeiten zu können. Diese Bewusstheit aufrecht halten zu können, kann später dazu beitragen, in spezifischen Situationen wahrzunehmen, was man gerade tut, warum man wie reagiert und so freier entscheiden zu können, ob das die Art der Reaktion ist, die man tatsächlich zeigen möchte.

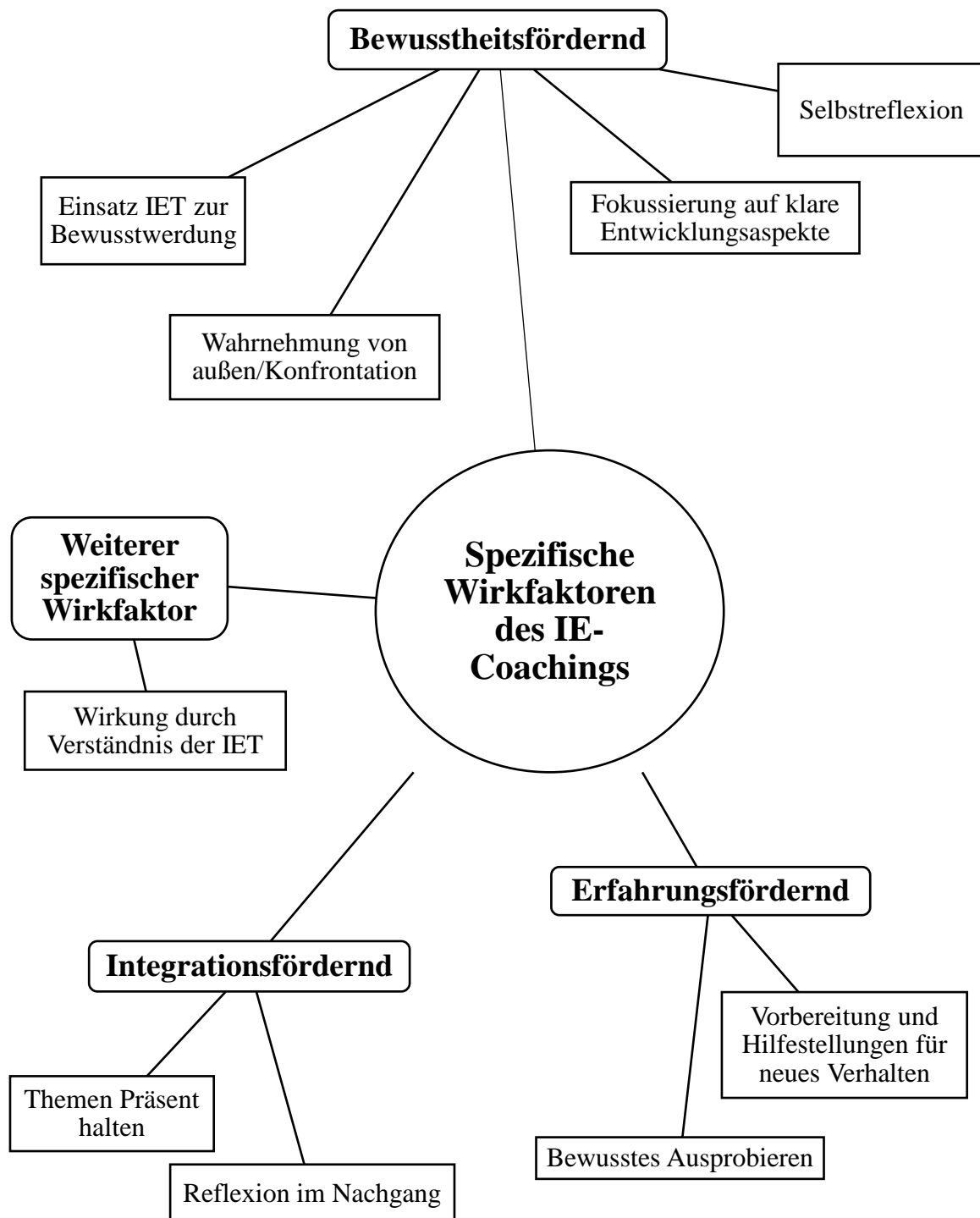
Einsatz der Ich-Entwicklungs-Theorie zur Bewusstwerdung

Damit sich Coachees ihrer eigenen Ich-Struktur und Weltsicht bewusst werden können, braucht es im Normalfall eines „Spiegels“ dazu von außen. Ein erster Anstoß, der in der Regel schon zu einer anfänglichen Auseinandersetzung mit der eigenen Weltsicht führt, entsteht durch das Kennenlernen der Ich-Entwicklungs-Theorie. Vertieft wird dieser Prozess durch die Erhebung und Rückmeldung der IE-Stufe und durch die gemeinsame Exploration der eigenen Stufe und deren typischer Art, die Welt zu sehen.

Eine zunehmende Bewusstwerdung erfolgt auch dadurch, dass Verhaltensweisen und Aussagen von Coachees immer wieder explizit auf deren IE-Stufe und deren Art die Welt wahrzunehmen, rückbezogen werden. So kann die IET als ein Modell genutzt werden, um zu erklären, warum Dinge aus der Sicht der IE-Stufe der Coachee auf eine bestimmte Weise wahrgenommen werden und was es für andere Möglichkeiten der Wahrnehmung aus Sicht einer späteren IE-Stufen gäbe.

Abbildung 2

Spezifische Wirkfaktoren des IE-Coachings



Anmerkung. Im Sinne der Thematischen Analyse stellen Wirkfaktoren mit abgerundeten Kanten, organisierende Themen (Wirkfaktoren-Cluster), die viereckig eingerahmten Faktoren Basis-Themen (die tatsächlichen Wirkfaktoren auf konkreter Ebene), dar.

Die Folgenden Aussagen beschreiben diesen Prozess:

„Und das waren alles Dinge, die hätte ich wahrscheinlich so ohne den COACH1 oder ohne dieses Training nicht angegriffen. Weil es ist nichts, wo du von selber draufkommst. Außer du hast diese Methodik [...]“ (Interview 02_w: 120 - 120)

„Und da hat er auch immer gut wieder den Link geschafft zum Ich-Entwicklungs-Modell, so nach dem Motto: Ich erkläre Ihnen mal, warum Sie so ticken. Das war ganz witzig, also, dass ich selber sagte: Ich verstehe das ja auch nicht. [...] Und dann hatten wir nochmal diesen Punkt gefunden in puncto Ich-Entwicklung zu sagen: [...] Da haben Sie recht. [...] Das kann ich jetzt verändern.“ (Interview 05_m: 63 - 63)

Auf einige der FKs wirkte die Entwicklung hin zu größerer innerer Flexibilität und Freiheit, die die IET beschreibt, auch motivierend. *„Aber dieses Stufenmodell, das macht es natürlich irgendwie spannender, oder? [...] ‘Okay, du bist jetzt hier und dann kannst du dich da rauf arbeiten.’ Das ist wie so eine Karotte, die man da vorgehalten bekommt.“ (Interview 03_m: 73 - 73)*

Wahrnehmung von außen/Konfrontation

Ein spezifischer Wirkfaktor des IE-Coachings ist es, die Coachees mit Feedbacks und Wahrnehmungen von außen auf sie zu konfrontieren. D.h. da die Coachees so tief in ihrer eigenen Weltsicht stecken, diesen immer wieder rückzumelden, wenn sie Dinge durch ihre bisherige Weltsicht interpretieren. Sie auf eigene Themen aufmerksam zu machen, die sie selbst nicht sehen und sozusagen einen Abgleich der Realität – aus der Sichtweise der nächste Entwicklungsstufe - von außen zu liefern.

Daraus ergibt sich für Ich-Entwicklungs-Coaches, dass sie, nicht wie in vielen Coachings, eine ausschließliche Rolle als reine Prozessberater*innen innehaben, sondern zusätzlich eine Rolle, in der aus der Expertise der IET klar gesagt wird, *„Achten Sie darauf!“*. *„Einen sehr klaren Spiegel vorgehalten zu bekommen und Feedback, das [teilweise] sehr persönlich ist und schmerzen kann, aber in diesem Rahmen genau gepasst hat.“ (Fragebogen 03_m: 21 - 21)*

Der Coach nennt es developmental-Feedback, er meint, es sei nötig, immer und immer wieder darauf hinzuweisen, wie die Coachees gerade aus ihrer Ich-Struktur heraus handeln, denn das sei so tief in ihnen, dass sie das trotz ernsthaftem Veränderungswunsch erst ganz langsam bemerken. Nach und nach erst würden sie wahrnehmen können: *„Ah, jetzt passiert gerade wieder dies und jenes“*. So trägt auch dieser Wirkfaktor *„Wahrnehmung von außen//Konfrontation“* zum übergeordneten Wirkfaktor *Bewusstheit* bei.

„[...] wie man in gewissen Themen [...] aufgefasst wird und wahrgenommen wird. Das ist natürlich extrem spannend. Und hilft natürlich zur [...] eigenen Reflektierung wieder.“ (Interview 04_m: 92 - 92)

Fokussierung auf klare Entwicklungsaspekte

Um Ich-Entwicklung zu fördern, scheint es fördernd zu sein, sich zunächst auf wenige konkrete Themen zu fokussieren. Eine Auseinandersetzung mit der ganzen Ich-Entwicklungsstufe wäre zu abstrakt und überfordernd. Um handlungsfähig zu werden sollten wenige, maximal 3 bis 4, sehr konkret umrissene Entwicklungsaspekte ausgewählt werden. Diese Themen sollten möglichst klar greifbar als ein konkreter Satz oder Slogan, wie z.B. „Gesunder Egoismus“ benannt sein, um ein Bewusstsein über die Entwicklungsfelder zu bekommen, sie leicht im Gedächtnis behalten und jederzeit schnell abrufen zu können. Gerade für neues Verhalten scheint das wichtig, um nicht in automatisierte Verhaltens- oder Gedankenmuster zu fallen.

„Dass sie einen schnellen Zugriff darauf kriegen ist meines Erachtens auch einer der [...] Erfolgsrezepte auch. Weil, wenn die diese Aspekte bearbeiten wollen, die noch nicht Teil ihrer jetzigen Ich-Struktur sind, dann muss es ihnen ja möglich sein, dass [...] im Alltag ihnen das schnell auffällt, wenn sie gerade in einer Situation sind, wo sie [...] diese Aspekte anders einbringen könnten, die noch nicht Teil ihres jetzigen Ichs sind. [...] Dass sie das schnell haben. Weil sonst ist die Situation schon tausend Mal vorbei, bevor die einen Zugriff kriegen. Einen inneren Zugriff, sich anders zu verhalten, innerlich oder äußerlich.“ (Interview Coach_m: 48 - 48)

Auch, wenn viele der herausgearbeiteten Themen den Coachees nicht ganz neu sein mögen, so scheint deren Konkretisierung doch hilfreich zu sein. „[...] das sind Sachen da merke ich schon seit längerer Zeit, dass die mich irgendwie bremsen. Jetzt habe ich es für mich endlich mal auf den Punkt gebracht und definiert und jetzt, wo ich genau weiß was es ist, kann ich auch daran arbeiten.“ (Interview 03_m: 107 - 107)

Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Aspekte klar von den Coachees ausgewählt werden, mit dem Fokus darauf: „wo ist es gerade am wichtigsten für mich, dass sich etwas in meinem Leben ändert?“

Selbstreflexion

Ein weiterer spezifischer Wirkfaktor des IE-Coachings ist die Selbstreflexion. Sie ist stark auf die ausgewählten Entwicklungsaspekte ausgerichtet, bezieht sich aber auch sonst auf die eigene Art, die Welt wahrzunehmen und mit ihr und sich selbst zu interagieren (die eigene Ich-Entwicklungsstufe). Auch hier geht es um Bewusstwerdung. Durch die Reflexion sollen

eigene Themen klarer gesehen und verstanden werden können, es kann nach und nach eine innere Distanzierung oder Desidentifikation zu diesen entstehen, was Entwicklung im Sinne der IET und neues Verhalten aufgrund neuer Weltsicht möglich macht.

Die Reflexion bezüglich der Entwicklungsaspekte schafft Bewusstheit darüber, was für automatisierte Gedanken, Gefühle, Triggerpunkte und Verhaltensmuster mit dem jeweiligen Entwicklungsaspekt zusammenhängen. Auch können neuen Impulse zur Verhaltensänderung damit einhergehen, über die die Coachees bisher keine Bewusstheit hatten, dass sie sie haben.

„Warum verhalte ich mich so, wie ich mich verhalte. Was sind meine Denkmuster weil ich es nicht verändern kann, wenn ich es nicht verstehe und da hab ich bei einigen Dingen Blockaden gehabt oder wie soll ich es sagen, einfach keinen Zugang zu mir gehabt, um für mich zu interpretieren oder zu verstehen, warum ich das mache was ich mache.“ (Interview 02_w: 114 - 114)

Ein Beispiel dafür wäre, für sich klar zu bekommen, was passiert in mir, dass ich mich nicht traue, meinen Vorgesetzten zu sagen, wenn ich anderer Meinung bin als sie, was fühle, denke und wie reagiere ich in diesem Moment? Was habe ich für Handlungsimpulse, die ich aber unterdrücke?

Diese Reflexion kann entweder während der Coachingsitzungen stattfinden und wird beispielsweise auch durch „Hausaufgaben zur Nachschärfung der Entwicklungsaspekte“ oder den „Mein-Ich-Entwicklungs-Plan“ gefördert.

2. Erfahrungsfördernd

Die Gruppe der erfahrungsfördernden Wirkfaktoren sollen dazu dienen, die Aspekte, oder Problemfelder, die einem Coachee bewusst geworden sind, die genau betrachtet und reflektiert worden sind, neu zu erleben, die aktuelle Weltsicht praktisch auf die Probe zu stellen. Ziel ist es, die Erkenntnis nicht auf einer kognitiven Ebene zu belassen, sondern sie zu erfahren. *„[...] die Idee ist, denen einen mögliche Brücke zu schaffen, [denn] die reine kognitive Erkenntnis "wo bin ich und was heißt das?" wird in den meisten Fällen so gut wie gar nichts auslösen.“* (Interview Coach_m: 50 - 50)

Vorbereitung und Hilfestellungen für neues Verhalten

Um das Experimentieren im Alltag zu unterstützen scheint es hilfreich zu sein, neue Verhaltensmöglichkeiten klar vorzubereiten. Sei es durch einen klaren Plan, was man wie anders machen möchte, Situationen zu antizipieren, in denen andere Verhaltensweisen gefragt werden und in diese bewusst mit dem Vorhaben hineinzugehen, etwas Neues auszuprobieren. Oder auch, durch Üben des neuen Verhaltens außerhalb der eigentlichen Situation.

„[I]m Vorhinein, wenn ich weiß, [...] jetzt könnte so eine Situation sein, wo irgendwas getriggert wird, [...]dann ist [es] natürlich gut, wenn ich weiß, okay, jetzt kommt eine unkomfortable Situation, das macht das und das mit mir; unterbewusst. Und vielleicht kann ich da hier und da gegensteuern.“ (Interview 03_m: 26 - 26)

„Also formuliere ich für mich zu Hause mal drei Sätze, wo ich wirklich sage: Lieber Mitarbeiter Heinrich, das und das stimmt überhaupt gar nicht. Ich verspreche dir, wenn du jenes nicht in den Griff kriegst, wird morgen folgendes passieren. [...] Also das für sich einfach mal zu Hause einfach so zu sagen.“ (Interview 05_m: 59 - 59)

Bewusstes Ausprobieren

Wesentlich für das IE-Coaching ist, dass die herausgearbeiteten Aspekte im Alltag Anwendung finden. Es geht im IE-Coaching nicht um das reine intellektuelle Verstehen, sondern vielmehr darum, dass die Coachees neue Erfahrungen machen und neue Verhaltensmuster aufbauen können. Das neue Verhalten soll erlebbar machen, dass die Welt auch anders funktioniert, als Coachees bisher angenommen haben.

„Ein wohldosiertes Ausprobieren nach dem Modell ‘Mal gucken, was passiert’ (unv.) So einen Moment haben, wo man sich dann erwischt und merkt: ‚Boah, das würde ich jetzt gerne sagen, aber ich wäge gerade wieder ab, ob ich es sage. Genau den Schritt wollte ich mir verbieten.‘ Wenn es mir durch den Kopf geht, sage ich das jetzt einfach mal [...]“ (Interview 05_m: 59 - 59)

„[...] man muss schon teilweise aus der Komfortzone rausgehen. Gerade, wenn es um das Thema Harmoniebedürfnis geht [...] Für mich ist es ja formuliert als gesunder Egoismus, ich will egoistischer sein, ja. Und das ist aber nicht einfach. Gegen das eigene (Weltbild?) zu handeln und sich dann zu sagen: ‘Okay, was sagst du?’“ (Interview 03_m: 148 - 148)

„Und selbst, wenn du ein Muster erkennst, heißt das noch lange nicht, dass du das durchbrochen hast sondern musst dich erst hinarbeiten, dass du das Muster verändern kannst.“ (Interview 02_w: 71 - 71)

3. Integrationsfördernd

Diese Oberkategorie an Wirkfaktoren bezieht sich auf die Integration des Erlebten, bzw. darauf, das Neue in die eigene Ich-Struktur zu integrieren und sich so zu entwickeln.

Reflexion im Nachgang

Ein Faktor, der die Integration fördert ist die „Reflexion im Nachgang“. Das bedeutet, die gemachten Erfahrungen, z.B. durch „geplantes neues Verhalten“, im Nachhinein bewusst zu reflektieren. Durch ein reflektierendes Hinterfragen: „wie war es, mich anders zu verhalten?“, „sind meine Befürchtungen eingetroffen?“, „wie habe ich mich gefühlt?“, „was ist

dabei herausgekommen?“ usw. kann eine Neuinterpretation und die langsame Entwicklung einer erweiterten Weltsicht stattfinden.

„[Ich] gehe quasi nachher nochmal bewusst in Selbstreflexion, zu sagen: Jetzt habe ich mich anders verhalten, was hat das mit mir gemacht?“ (Interview 05_m: 21 - 21)

Dies soll dazu dienen, mehr Bewusstheit in neue Erfahrungen zu bringen, klar zu bekommen, ob und wie einem das neue Verhalten hilft und es zunehmend zu einem normalen Teil des eigenen Verhaltensrepertoires werden zu lassen (Integration).

Diese verstärkte Reflexion wird zu Reflektiertheit und schafft immer stärkere Bewusstheit für die Entwicklungsaspekte und damit einhergehende intrapsychische Vorgänge. Ziel einer höheren Bewusstheit ist es, auch in herausfordernden Situationen, eine innere Distanz zu bewahren und – statt in automatische Verhaltensmuster zu verfallen – in einem höheren Maß von Freiheit zwischen verschiedenen Handlungsalternativen frei wählen zu können.

„[...] praktisch sich auf diesen Weg zu begeben und das möglichst konkret in ihren Alltag einweben zu können. Das ist [...] die Idee von dem Startprogramm. [...] im Prinzip [...] haben sie jede Woche genügend Möglichkeiten, diese drei Aspekte zu gucken, was passiert denn da mit mir? Komme ich da schon weiter? Wie weit bin ich da noch entfernt? [...] Was passiert im Außen, was ich in der Lage bin, umzusetzen oder noch nicht? Und [...] eine Entwicklungsstrecke für sich daraus abzuleiten.“ (Interview Coach_m: 69 - 69)

„[W]enn genau so eine Situation ist, wie wir sie da in dem Coaching ausgearbeitet haben[...] Dass ich dann tatsächlich [...] schon eine Veränderung spüre. Praktisch, dass ich da einfach weiß: Wieso fühle ich mich gerade, wie ich mich fühle? Warum verhalte ich mich gerade so, wie ich mich verhalte? Also, das merke ich dann schon, definitiv.“ (Interview 05_m: 15 - 15)

Themen präsent halten

Es scheint unterstützend für die Wirkung des Trainings, die eigenen Entwicklungsaspekte im Alltag präsent zu halten, sie im Bewusstsein zu haben. Vor allem, wenn eine Situation auftaucht, in der sie eine Rolle spielen. Denn nur, wenn die eigenen Aspekte und ihre Inhalte in herausfordernden Situationen bewusst sind, kann neues Verhalten stattfinden. Dies wird nicht geschehen, weil einmal durchdacht wurde, dass ein anderes Verhalten möglich wäre. *„Und, dass ich die eben schnell abrufen kann, wenn es dann soweit ist und nicht immer nur halt [...] in der Reflektion mir darüber klar werde [...] Die Themen präsent habe.“ (Interview 03_m: 36 - 36)*

Diese Präsenz der eigenen Aspekte im Alltag wird in dem IE-Coaching beispielsweise unterstützt durch Erinnerungen, wie die drei Aspekte als Reminderzettel im Badezimmer oder am Bildschirm aufzuhängen, Bilder auf dem Handy, Blocker im Kalender für einen Wochenrückblick bezüglich der Aspekte und Situationen, in denen sie zum Tragen kamen.

„[...] dadurch wird es halt ungemein präsent, ne.“ (Interview 03_m: 144 - 146)

„[...] meine Erfahrung ist, selbst wenn sie das wissen, machen sie es trotzdem noch hundert Mal genauso. Aber es ist der erste Schritt, da überhaupt ranzukommen.“ (Interview Coach_m: 50 - 50)

5. Weiterer spezifischer Wirkfaktor

Es wurde ein spezifischer Wirkfaktor des IE-Coachings gefunden, der sich nicht in das erarbeitete Raster einordnen ließ.

Wirkung durch Verständnis der Ich-Entwicklungs-Theorie

Für einige Coachees war es hilfreich, die Ich-Entwicklungs-Theorie als Modell kennenzulernen, das ihnen eine Orientierung, auch in Bezug auf andere Menschen gab. So beschrieben sie, dass sie durch ein Verständnis der IET das Verhalten bzw. Denkmuster anderer teils besser verstehen konnten, was den Umgang mit ihnen erleichtert habe.

„[S]eit diesem Wissen von welche Reifegrade es gibt, konnte ich erstmal einordnen, was passiert überhaupt und was macht er und warum macht er das? Und habe [...] einen inneren Frieden geschlossen und habe das auch nicht mehr so auf mich bezogen, sondern habe verstanden - okay, das ist halt ein Denkmuster, das ist ein Verhalten, auch eine gewisse Reife, die ich nicht ändern kann. Und das hat mir geholfen, auch bei gewissen Themen nicht so viel Gewicht hineinzulegen und erstmal zu verstehen, was beim Gegenüber passiert. Und das war so eine Methode, die so greifbar war und auch so effektiv im Verstehen vom Umfeld.“ (Interview 02_w: 48 - 48)

4.4.2.1 Zusammenfassung spezifische Wirkfaktoren

Auch, wenn die übergeordneten Bereiche der Wirkfaktoren *Bewusstheitsfördernd*, *Erfahrungsfördernd* und *Integrationsfördernd* ein Stückweit aufeinander aufbauen, so können sie nicht als nacheinander ablaufende Prozesse angesehen werden. Vielmehr scheinen sich diese Faktoren immer wieder gegenseitig zu bedingen und zu unterstützen.

So scheint Bewusstheit eine Voraussetzung z.B. für erfahrungsfördernde Wirkfaktoren zu sein, denn ohne Bewusstheit über die eigenen Themen ist es schwer, praktisch an ihnen zu arbeiten und Erfahrungen zu machen. Das praktische Erleben und nachfolgende Reflektieren unterstützt einerseits die Integration, jedoch auch die Vertiefung der Bewusstheit.

Als ganz grobes Bild fasst die folgende Aussage die Wirkfaktorengruppen ganz gut zusammen:

„Das ist das auch, worauf [...] das Coaching bei mir [...] abzielt, ja. Ein Bewusstsein für die Themen zu schaffen, mir die vor Augen zu halten, Situationen zu antizipieren. Mich in der Situation selbst sozusagen zu beobachten und hinterher dann zu reflektieren, ob ich durch das Antizipieren der Situation und durch das aktive Begleiten in der Situation die Herausforderung irgendwie anders gemanagt habe.“ (Interview 03_m: 28 - 28)

4.5 Bewertung des Coachings

Die Bewertung des Coachings durch die Coachees soll knapp dargestellt werden und lediglich einen groben Gesamteindruck vermitteln.

Unter anderem wurde nach einer quantitativen Gesamtbewertung des IE-Coachings gefragt. Die Skala ging von 0 bis 10, wobei 0 die schlechtmöglichste (im Sinne von ‚schlechtes und nicht nützliches Coaching‘) und 10 die bestmöglichste (im Sinne von ‚das Coaching war super hilfreich, es hätte kaum besser sein können.‘) Bewertung darstellte. Der Mittelwert lag bei $M = 8,38$, $SD = 1,59$. Dabei waren alle außer einem Wert in einem Bereich zwischen 8 und 10, ein Coachee hatte in seinem Fragebogen einen zweiten Wert von 5 für die Langfristigkeit genannt, dieser wurde für den Gesamtmittelwert verwendet.

Der Aufbau und Ablauf mit dem Theorieblock vor den tatsächlichen Einzelsitzungen wurde als hilfreich und wichtige Vorbereitung bewertet. Auch war es für einige Coachees gut, eine klare Theorie, Rationalität und Wissenschaftlichkeit in dem Coaching wiederzufinden, da sie es so als glaubhafter empfanden und sich besser darauf einlassen konnten.

Bezüglich der Wirkung auf längere Sicht gab es leider nur wenige Daten aus den Fragebögen. Ein Coachee meinte, dass er nach ein bis zwei Jahren nach Ende des Coachings immer noch merke, dass *„[...] die Inhalte schon noch nachwirken, einige Themen sich richtig gefestigt haben.“* (Fragebogen 03_m: 16 - 16) Ein anderer bewertete das Coaching mit acht von zehn Punkten, ergänzte aber, dass er die Langfristigkeit nur mit fünf Punkten bewerten würde. Derselbe Coachee meinte, dass weitere Sitzungen das Coaching stark verbessern würde, vor allem die langfristige Wirkung. Auch alle anderen interviewten Coachees betonten, dass sie weitere Sitzungen für wesentlich hielten, um wirklich an ihren Themen dranzubleiben. Dies, so meinten sie, würde das Coaching noch wesentlich wirksamer machen.

Von zweien wurden die Arbeitsmaterialien bemängelt. Sie wünschten sich, dass diese moderner, z.B. durch Einbezug von Apps zum Präsenthalten der drei Entwicklungsaspekte, und übersichtlicher zu gestalten wären.

Im Großen und Ganzen wurde das Coaching von allen Coachees als sehr gut und hilfreich bewertet. Sie meinten, es trage zu ihrer Entwicklung als Führungskraft bei und sei sehr sinnvoll investiertes Geld.

„[F]ür mich war es super, in der Lebensphase war es für mich perfekt.“ (Interview 05_m: 99 - 99)

„[Z]u den Kosten, FIRMA schmeißt so viel Geld für Trainings raus, [...] Sachen, die nicht mal schlecht sind, aber die nichts bringen. Da ist das super gut investiertes Geld.“ (Interview 03_m: 169 - 169)

„[W]ir [Firma] kommen aus dem Thema, alles wird technologisch entwickelt und wir kommen nicht aus einem Dienstleistungssektor. [...] Wir verkaufen nicht seit hundert Jahren Dinge, die man nicht angreifen kann sondern wir kommen aus einem sehr handfesten Metier. Und deswegen finde ich das Training, wie es jetzt war, enorm wertvoll, weil es das auch bedient. [...] Und das finde ich so positiv, ja, dass du Dinge, die sehr viel mit Emotionen, mit sehr viel auch noch individuellen Themen zu tun hat [sic], das in etwas Greifbares zu machen und trotzdem Individualität zu bewahren. Weil man könnte ja auch einfach ein Grid machen, mit einem Netz, sagen, 'Du bist da drin.' [...] Aber diese Kombination aus, ich mache es greifbar, aber noch so, dass ich jedes Individuum abbilden kann und unterstützen kann in der Entwicklung. Das macht es so wertvoll finde ich.“ (Interview 02_w: 192 - 192)

5 Diskussion

Im folgenden Teil der Arbeit sollen die zentralen Ergebnisse diskutiert und mit dem bisherigen Stand der Forschung in Verbindung gebracht werden. Des Weiteren sollen Limitationen der Arbeit reflektiert, praktische Implikationen dargestellt und Möglichkeiten zur weiteren Forschung vorgestellt werden.

Ziel dieser explorativen Arbeit war es, das Ich-Entwicklungs-Coaching für Führungskräfte, als eine spezielle Form von entwicklungsbezogenem Coaching, wissenschaftlich zu beleuchten. Dabei sollte herausgearbeitet werden, wie ein solches Coaching ablaufen kann, was spezifische Inhalte desselben sind, wie es im Vergleich zu nicht entwicklungsbezogenen FK-Coachings zu sehen ist und welche besonderen Wirkfaktoren in diesem Coaching zu finden sind. Dabei wurde ein Schwerpunkt auf das Herausarbeiten spezifischer Wirkfaktoren des IE-Coachings gelegt. Aus den über Interviews und Fragebögen gewonnenen Daten von Coachees und Coach ließen sich die folgenden Erkenntnisse extrahieren.

5.1 Ablauf des Coachings

Der Ablauf des Coachings hat eine klare Struktur mit folgenden aufeinander aufbauenden Segmenten. Die Coachees werden zuerst mit allgemeinen Persönlichkeits-Theorien vertraut gemacht um nach dem Kennenlernen der spezifischen Ich-Entwicklungstheorie eine persönliche Einstufung auf einer der dort verwendeten Stufen vorzunehmen. Dies wird alles zu dem Thema „Führung“ in Bezug gesetzt. Aufbauend auf die erfolgte Einstufung werden in einem ersten Einzelcoaching eigene Entwicklungs-Aspekte vor dem Hintergrund der IET herausgearbeitet. Daraufhin findet zuerst mit Unterstützung des Coachs und später durch den/die Coachee, eine vertiefte Auseinandersetzung und Reflexion der Aspekte. Herausgearbeitete Verhaltensabsichten werden nun wiederholt im Alltag erprobt und reflektiert. In einer zweiten Einzelcoachingsitzung findet eine Reflexion statt, inwiefern die Aspekte schon umgesetzt wurden und was es braucht, um diese weiterhin noch besser bewusst in den Alltag integrieren zu können. Damit endet das IE-Coaching, wie es in der untersuchten Firma als Teil eines FK-Entwicklungs-Moduls durchgeführt wurde. Auf Nachfrage sind weitere Coachingsitzungen möglich.

Es sollte betont werden, dass dieser ganz klare Ablauf spezifisch für das Modul des Ich-Entwicklungs-Coachings in der untersuchten Firma ist. D.h. Ich-Entwicklungs-Coaching für FKs müssen nicht zwangsläufig genau diesem Ablauf folgen. Der dargestellte Ablauf soll nicht weiter diskutiert werden, da er vor allem dem Verständnis des Coachings dienen sollte.

Zusammenhängend mit dem Ablauf stellt sich jedoch die Frage nach der Dauer und Wirksamkeit des Coachings, das in dieser Form innerhalb des Moduls nach einer zweiten Einzelsitzung, nach drei Monaten zu Ende geht. Zwar fanden Jones et al. (2015) keinen Zusammenhang zwischen Dauer, bzw. Anzahl an Coachingsitzungen und Wirksamkeit. Dieser Befund widerspricht jedoch der von allen Coachees getroffenen Aussage, dass weitere Sitzungen sehr hilfreich wären, um das Coaching und die langfristige Wirkung zu verbessern. Eine mögliche Erklärung für diese Differenz könnte sein, dass Jones et al. (2015) in ihrer Metaanalyse nicht spezifisch entwicklungsbezogene Coachings beforschten. So mögen neue Skills schnell verständlich und umsetzbar sein, doch die Veränderung der eigenen Weltsicht scheint mehr Zeit und Unterstützung zu benötigen (Blasi, 1971; Manners et al., 2004).

5.2 Spezielle Inhalte des Ich-Entwicklungs-Coachings

Als spezielle Inhalte des IE-Coachings wurden aus den Daten der *Hintergrund der Ich-Entwicklungs-Theorie* und die *drei Entwicklungsaspekte* herausgearbeitet.

Durch den stets präsenten Bezug auf die *Ich-Entwicklungs-Theorie* bekommt das IE-Coaching sehr deutliche Eckpfeiler. Dabei ist die IET wie eine Landkarte, die das IE-Coaching für sich nutzt. Sie gibt Auskunft darüber, mit welcher Logik Personen aus ihrer jeweiligen IE-Stufe die Welt sehen und interpretieren (Loevinger, 1976; Torbert & Associates, 2004). Aus diesem Wissen lässt sich ableiten, welcher Umgang, bzw. welche Techniken wahrscheinlich wirksam in der Arbeit mit Coachees auf bestimmten Stufen sind (Swensen, 1980). Passend dazu berichtete der Coach, dass er selbst als Systemiker arbeite, Rollenspiele mache, Coachees in Arbeitsaufgaben schicke, und viele andere Techniken anwende. Dies mache er, da er die Coachees aus einer inneren Logik heraus verstehe und daraus Prinzipien ableite, wie er je nach Logik mit einem Menschen arbeite. D.h. der Hintergrund der IET scheint Coaches nicht auf den Einsatz spezifischer Methoden und Interventionen zu beschränken sondern vielmehr ein Raster zu geben, wann welche Methoden sinnvoll eingesetzt werden können, um den Coachingprozess im Sinne von Entwicklung zu fördern. So beschrieben z.B. auch viele der Coachees eine Intervention, die dem klassischen Verhaltensexperiment (Bennett-Levy et al., 2004) aus der Kognitiven Verhaltenstherapie entliehen scheint.

Die IET beschreibt, wie die nächstspätere Weltsicht aussehen würde, (z.B. Cook-Greuter, 2013) was eine klare Richtung für die Entwicklung vorgibt, die das Coaching anstrebt. Dass Coachees diese Klarheit, als motivierend empfanden, steht im Einklang mit den Befunden von (Berger & Atkins, 2009). Allerdings scheint die Berücksichtigung der IET den Nachteil zu bieten, dass Coaches selbst eine bestimmte IE-Stufe erreicht haben müssen. Dies, um die

verschiedenen Weltansichten überhaupt zu begreifen, sich in sie hineinversetzen zu können und dann methodisch umzusetzen, was IE-Coaching erfordert. So sagt Binder (2018a), dass man die Logik früherer IE-Stufen verstehen könne, man reduziere und interpretiere jedoch Handlungen, von Personen späterer Stufen, gemäß der eigenen IE-Stufe. Nach den Aussagen der IET müssten IE-Coaches mindestens auf E7 sein. Binder (2014) beschreibt, dass in den Richtlinien für Coachingverbände oftmals auch Anforderungen an Coaches stünden, die erst ab einer Stufe E7 erfüllt werden können. Wenn man bedenkt, dass lediglich ca. 17 % der Erwachsenen diese oder eine spätere Stufe erreicht haben (Cook-Greuter, 2010) wird klar, dass die Voraussetzungen zu dieser Coaching-Methode als Coach eher schwierig zu erfüllen sein dürften.

Ein spezieller Inhalt im IE-Coaching sind die *drei Entwicklungsaspekte*. Sie dienen dazu, die Entwicklung in Richtung nächster Stufe in kleine überschaubare Aspekte zu zerlegen und sie so greifbar und handhabbar zu machen. Die Arbeit an der gesamten Entwicklungsstufe sei überfordernd. Dieses Vorgehen scheint nach der Cognitive Load Theorie (Chandler & Sweller, 1991) sinnvoll. Nach dieser wird Lernen und Integration durch Zerlegen in handhabbare Teile erleichtert, da dies die kognitive Belastung reduziert (Sweller, 2003).

Durch die Arbeit mit den drei Aspekten werden gleichzeitig einige der allgemeinen Wirkfaktoren des Coachings nach Greif (2008) aktiviert. So findet durch das Erörtern problemhafter Situationen und Verhaltensweisen eine *ergebnisorientierte Problemreflexion* und durch das genaue Reflektieren der eigenen inneren Muster, Gedanken, Gefühle und Impulse in Bezug auf den jeweiligen Aspekt eine *ergebnisorientierte Selbstreflexion* statt. Schlussendlich findet durch den prägnanten Slogan, mit dem der jeweilige Aspekt beschrieben wird und durch die klare Ausarbeitung neuer Verhaltensmöglichkeiten im Coaching und im Mein-Ich-Entwicklungsplan *Zielklärung* statt.

Die vom Coach getroffene Annahme, dass es IE-stufenspezifische Entwicklungsaspekte gäbe, wird durch Bachkirova (2011) gestützt, die sehr klare Entwicklungsthemen benennt, für diese jedoch eine gröbere Zuordnung vornimmt, als es im IE-Coaching geschieht. Anstelle von einzelnen IE-Stufen ordnet sie Entwicklungsthemen den vorkonventionellen (bis E3), konventionellen (E4 – E6) und postkonventionellen Stufen (ab E7) zu. So ist laut Bachkirova (2011) das Entwicklungsthema „Lernen, zu delegieren“ ein Entwicklungsthema der konventionellen Stufen. Im IE-Coaching würde der Entwicklungsaspekt „Lernen, zu delegieren“ spezifischer als Entwicklung von E5 auf E6 verortet werden.

5.3 Vergleich mit nicht entwicklungsbezogenen FK-Coachings

Die FKs beschrieben eine deutliche Unterscheidung zwischen dem (Ich-) entwicklungsorientierten und skillorientierten FK-Coachingansätzen. Sie benannten deutlich, dass es aus ihrer Perspektive auf ihrer Führungsebene (2. Führungsebene) um die Entwicklung von Persönlichkeit und weniger um konkrete Skills gehe. Skill-Coachings seien zunächst hilfreich, um das Handwerkszeug für den Einstieg in ihren Job zu lernen, doch auf höheren Führungsebenen sei die Persönlichkeit von größerer Bedeutung. Allerdings werde sie im organisationalen Kontext meist ausgeblendet. Auch Peter Hawkins (2017) beschreibt, dass sich die FK-Entwicklung stärker auf Persönlichkeit, bzw. die Entwicklung der Art, wie FKs die Welt sehen, fokussieren sollte. Er trifft dabei jedoch nicht die hier gefundene Spezifizierung die die Sinnhaftigkeit von Skill-Coachings für Arbeitseinsteiger*innen hervorhebt und mit Kenntnis des Arbeitsplatzes und höherer Ebene in der Hierarchie einen größeren Nutzen von Entwicklungs-Coaching annimmt.

Das IE-Coaching wurde als herausfordernder und anstrengender als andere Coachings erlebt, da es stärker die eigene Persönlichkeit betreffe. Dazu schreiben Berger und Fitzgerald (2002), dass es für Persönlichkeitsentwicklung eine Mischung aus Herausforderung und Unterstützung brauche. Manners und Durkin (2000) fanden zur Förderung von Ich-Entwicklung, dass diese durch Prozesse, die die Struktur der bisherigen Ich-Entwicklung in Frage stellen sowie persönlich bedeutsam und emotional fordernd sind, geschehen könne. Diese Übereinstimmung ist ein weiterer Hinweis dafür, dass es in dem IE-Coaching tatsächlich um Entwicklung geht.

Zusätzlich wurde benannt, dass es länger brauche, bis sich die Effekte entwicklungsbezogenen Coachings einstellen. Dies ist nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass es in dem Coaching nicht darum geht, einfach etwas anders zu machen, sondern Persönlichkeitsstrukturen zu verändern. Dass Blasi (1971) in einem zweiwöchigen Programm keine Entwicklung der IE-Stufe, und Manners et al. (2004) in einem zehnwöchigen Programm mit insgesamt zehn Sitzungen eine durchschnittliche Entwicklung ca. einer halben IE-Stufe erreichten, zeigt, dass diese Art der Entwicklung Zeit braucht. So benennt Binder (2018a), dass Entwicklung nichts sei, was man einfach lernen könne, sondern Zeit und ein aktives Auseinandersetzen mit sich selbst, anderen Menschen und der eigenen sozialen Umwelt brauche.

5.4 Allgemeine Wirkfaktoren nach Greif

Bezüglich der allgemeinen Wirkfaktoren des Coachings nach Greif (2008) wurden die Faktoren *Wertschätzung und emotionale Unterstützung*, *Ergebnisorientierte Problemreflexion*, *Ergebnisorientierte Selbstreflexion*, *Zielklärung* und *Umsetzungsunterstützung* als durch das Coaching bedient befunden. Das Vorhandensein der Wirkfaktoren *Affektaktivierung und –kalibrierung* und *Ressourcenaktivierung* war nicht eindeutig zu klären.

Zur Überprüfung des Vorhandenseins der allgemeinen Wirkfaktoren ist zu bemerken, dass der Wirkfaktor *Wertschätzung und emotionale Unterstützung* weniger durch das methodische Vorgehen im Coaching, sondern vielmehr durch das Verhalten oder auch die Person von Coaches entsteht. Das Auftreten dieses Wirkfaktors sagt demnach wenig über das IE-Coaching als Methode aus. Allerdings sollten IE-Coaches, die in einer späten IE-Stufe sind, allgemein zu mehr Empathie fähig sein (Zielinski, 1973). Wohingegen die Faktoren *Ergebnisorientierte Problemreflexion*, *Ergebnisorientierte Selbstreflexion* und *Zielklärung* deutlich in der Methode des IE-Coachings beinhaltet sind, wie unter 5.2 *Spezielle Inhalte des Ich-Entwicklungs-Coachings* beschrieben.

Fraglich bleibt, warum die Meinungen bezüglich des Wirkfaktors *Affektaktivierung und –kalibrierung* so weit auseinander gingen. Dies kann daran liegen, dass die Coachees ein unterschiedliches Verständnis zur Begrifflichkeit *Affektaktivierung* haben. Eventuell halten manche Menschen eine *Affektaktivierung* schon für gegeben, wenn sie über Affekte sprechen, für andere kann erst von einer Arbeit mit Affekten gesprochen werden, wenn sie diese deutlich spüren, wie z.B. wütend zu werden oder zu weinen. Nach den Beschreibungen dieses Wirkfaktors (Greif et al., 2012; Greif, 2015) sollten tatsächlich Gefühle erlebt und im nächsten Schritt wieder beruhigt werden. Die Reflexionen im IE-Coaching, in denen es auch explizit um die Frage geht, was Coachees in bestimmten Situationen fühlen, bieten zumindest die Möglichkeit einer *Affektaktivierung*. So mag auch dieser Faktor zu einem gewissen Anteil von der coachenden Person abhängen nämlich dahingehend, ob diese explizit Gefühle aktiviert und Raum für diese gibt oder ob eher rational über Gefühle gesprochen wird.

Ebenso unklar waren die Ergebnisse bezüglich des Wirkfaktors *Ressourcenaktivierung*. Dies mag mitunter an der Art der Erfragung des Vorhandenseins dieses Wirkfaktors im Interview liegen, in der teils aus Zeitmangel lediglich gefragt wurde, ob im IE-Coaching Ressourcen, wie Unterstützung durch andere, eigene Fähigkeiten oder Erfahrungen, mitbedacht und genutzt worden seien. Eine andere Möglichkeit ist, dass das IE-Coaching im Allgemeinen keinen besonderen Fokus auf diesen Wirkfaktor hat, sondern nur in einzelnen Fällen. Es wurde keine abschließende Meinung dazu gefunden.

5.5 Spezifische Wirkfaktoren des IE-Coachings

Die gefundenen spezifischen Wirkfaktoren des IE-Coachings wurden ebenso wie deren Oberkategorien (Bewusstheitsfördernd, Erfahrungsfördernd und Integrationsfördernd) aus den vorhandenen Daten von Coachees und Coach herausgearbeitet. Es wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben, alle spezifischen Wirkfaktoren des IE-Coachings gefunden zu haben.

Im Zuge der Recherche für die Diskussion fand der Autor das Modell des erfahrungsbasierten Lernzyklusses (Kolb, 1984), der nach Cox et al. (2014) auch in Coachingprozessen Anwendung findet. Einige der gefundenen spezifischen Wirkfaktoren bedienen die Prinzipien des erfahrungsbasierten Lernzyklusses. Nach diesem findet Lernen als zyklischer Prozess in den vier *Phasen 1. der konkreten Erfahrung, 2. der Beobachtung und Reflexion, 3. der Bildung abstrakter Begriffe* und *4. dem aktiven Experimentieren* statt. Danach beginnt ein neuer Lernzyklus, wobei das aktive Experimentieren zugleich die konkrete Erfahrung darstellt. Laut Kolb (1984) könne dieser Zyklus an jedem Punkt des Zyklusses begonnen werden.

Als die *konkrete Erfahrung* können die einzelnen Situationen angesehen werden, in denen die Coachees hinsichtlich ihrer gewählten Entwicklungsaspekte problematische Erfahrungen gemacht haben (z.B. ein Gespräch mit Vorgesetzten). Die *Bewusstheitsfördernden Wirkfaktoren* bedienen die Phase der *Beobachtung und Reflexion*, in der die gemachten Erfahrungen reflektiert und deutlich herausgearbeitet werden, als auch die Phase der *Bildung abstrakter Begriffe*. Hier wird von der konkreten Erfahrung hin zu größeren dahinterstehenden Prinzipien abstrahiert, was durch Einbezug der IET und die Verbindung der Situation mit der eigenen IE-Stufe geschieht. Hierdurch könne das Wissen auf andere Situationen transferiert werden. *Erfahrungsfördernde Wirkfaktoren* unterstützen die Phase des *aktiven Experimentierens*, in der die neuen Erkenntnisse in realen Situationen zur Anwendung kommen sollen. Darauf folgend wiederholt sich der Lernzyklus mit der Phase der *Beobachtung und Reflexion*, die durch die Wirkfaktorengruppe der *Integrationsfördernden Wirkfaktoren* bedient wird. Laut Kolb (1984) wiederholt sich dieser Prozess wieder und wieder, wobei er weniger als ein Kreis, denn eine Spiralbewegung zu sehen ist, in der sich ein Mensch auf immer höhere Ebenen entwickelt. So könnte man sagen, dass im IE-Coaching mehrere dieser Spiral-Lernzyklen gleichzeitig stattfinden, jeweils einer für jeden Entwicklungsaspekt.

Bewusstheitsfördernde Wirkfaktoren: Bewusstheitsförderung scheint ein grundlegendes Prinzip des IE-Coachings zu sein. Denn die Bewusstheit ist Basis vieler Veränderungen - und Entwicklung im Sinne der IET zugleich. Es braucht eine Bewusstwerdung,

um eigene Problemfelder klar erkennen und verändern zu können. Gleichzeitig zeichnen sich spätere Stufen der Ich-Entwicklung durch eine immer größere Bewusstheit aus (Cook-Greuter, 2013).

Bezüglich des Wirkfaktors *Einsatz der IET zur Bewusstwerdung* stimmen die herausgearbeiteten Nutzen der Verwendung der IET mit den Befunden von Berger und Atkins (2009) überein. Wie in der vorliegenden Arbeit, wurde ihnen von Coachees rückgemeldet, dass sie es als hilfreich empfunden hätten, eine klare Rückmeldung zu bekommen, wo sie stünden. Daraus klarer erkennen zu können, was in ihnen vor sich gehe und die Entwicklungs-Theorie, in diesem Fall die S/O-Theorie von Kegan (1982), als Wachstums-Werkzeug nutzen zu können.

Wahrnehmung von außen / Konfrontation: Besonders, wenn es um Entwicklung der eigenen Ich-Struktur geht, scheint es wichtig zu sein, Feedback von außen zu bekommen. Denn diese Struktur könne man selbst nicht erkennen, dazu brauche es soziale Auseinandersetzung (Binder, 2018a). So berichten auch Berger und Atkins (2009), dass es eine Hauptaufgabe von Coaches sei, ihre Coachees darin zu unterstützen, sehen zu lernen, was sie bisher selbst nicht sehen können. Dass diese Konfrontation wichtig ist, zeigt Schulz von Thun (2013, p. 54) in seiner Formel, die beschreibt, dass Entwicklung (E) entstehen kann, wenn Menschen genügend Akzeptanz (A) gepaart mit Konfrontation (K) durch andere Sichtweisen gegenübergebracht werde. Also $E = A + K$. Ob der Faktor der Akzeptanz vorhanden ist, scheint weniger von dem einzelnen Verfahren als von der Person des Coaches abhängig zu sein. Doch auch hier sollte eine höhere Akzeptanz von Coaches erwartet werden, die IE-Coaching betreiben, sofern sie sich tatsächlich auf späteren IE-Stufen befinden (Van Velsor & Drath, 2004). Auch Bachkirova, Spence, und Drake (2017) beschreiben die Wichtigkeit von Feedback für entwicklungsbezogenes Coaching. Binder (2018a) nennt diese spezifische Art des Feedbacks „Entwicklungsfeedback“, in dem den Coachees immer wieder die Grenzen ihrer aktuellen IE-Stufe vor Augen geführt werden. Denn Entwicklung entsteht unter anderem, wenn die eigene Weltsicht durch die Sichtweise einer späteren Stufe in Frage gestellt wird (Cohn, 1998).

Einiges, was den Wirkfaktor *Fokussierung auf klare Entwicklungsaspekte* betrifft, wurde schon unter 5.2 *Spezielle Inhalte des Ich-Entwicklungs-Coachings* benannt so beispielsweise das Zerlegen des großen Ziels, der Entwicklung in die nächste IE-Stufe, in handhabbare Einzelaspekte. Ein solches Vorgehen macht nach der Cognitive Load Theorie Sinn (Sweller, 2003). Des Weiteren macht sich dieser Wirkfaktor im IE-Coaching durch das sehr klare, prägnante Benennen einzelner Entwicklungsaspekte zu nutzen, um in unerwarteten, stressreichen Situationen schnell auf die neu ausgearbeiteten Verhaltensweisen und Strukturen zurückgreifen zu können. Dieses Vorgehen scheint unterstützend zu sein, da unter akutem

Stress der Abruf von Gedächtnisinhalten erschwert ist (Wolf, 2017), weshalb eine prägnante, leicht abrufbare Gedächtnisstütze sinnvoll erscheint. Die Entwicklungsaspekte werden vor dem Hintergrund der IET nach persönlicher Bedeutsamkeit für die Coachees ausgewählt. Durch dieses Vorgehen, sollten sich die Coachees mit den ausgewählten Zielen, die die Aspekte beinhalten, nach der Selbstbestimmungs-Theorie (Deci & Ryan, 2008) zumindest „identifiziert“ seinen, sprich, eher intrinsisch motiviert sein und somit stärker bemüht sein, die neuen Inhalte der Aspekte auch wirklich umzusetzen (Deci & Ryan, 2008).

Die *Selbstreflexion* tritt auch als allgemeiner Wirkfaktor im Modell von Greif (2008) auf. Trotzdem ist sie zusätzlich als spezifischer Wirkfaktor des IE-Coachings benannt. Denn der allgemeine Wirkfaktor Selbstreflexion wäre zu grob gefasst, wenn man bedenkt worum es im IE-Coaching geht. Hier ist die Selbstreflexion stark auf die eigene Weltsicht und die daraus ausgewählten Entwicklungsaspekte gerichtet. Die Selbstreflexion soll Bewusstheit schaffen für die automatisierten Gedanken, Gefühle, Triggerpunkte und Verhaltensmuster, die mit dem jeweiligen Entwicklungsaspekt zusammenhängen. Ebenso für Impulse von Coachees, zu bisher nicht bewussten Verhaltensalternativen. Passend zu diesem Wirkfaktor entwickelten Martin, Oades, und Caputi (2015) in ihrer explorativen Studie mit 32 Coachees ein Modell zu persönlichkeitsveränderndem Coaching, in dem ein Teil des Wirkprinzips ist, dass Reflexion wesentlich für Persönlichkeitsveränderung sei und zu einer größeren Bewusstheit und Verständnis des eigenen Selbst führe, was sich wiederum auf andere Outcomes auswirke.

Erfahrungsfördernde Wirkfaktoren:

Neues Verhalten entsteht nicht einfach aus dem Nichts. So zeigt der Wirkfaktor *Vorbereitung und Hilfestellungen für neues Verhalten* Möglichkeiten auf, die eine unterstützende Wirkung haben, um tatsächlich etwas anders zu machen. Eine dieser Möglichkeiten ist es, das Verhalten außerhalb der eigentlichen, schwierigen Situation zu üben, um es in der tatsächlichen Problemsituation leichter ausführen zu können. Dies ist ein Vorgehen, das einige Ansätze für sich nutzen, wie z.B. das Training Sozialer Kompetenzen (z.B. Hinsch, Hinsch-Pfingsten, & Pfingsten, 2008; Ullrich & de Muynck, 2001). Betrachtet man die Theorie geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985) so scheint das im IE-Coaching verwendete Vorgehen sehr sinnvoll, sich die neuen Verhaltensweisen im Voraus vorzustellen und vorzunehmen. Denn die Theorie besagt, dass die Intention für ein bestimmtes Verhalten der beste Prädiktor für dieses Verhalten sei, so genügend Motivation, Zeit und geistige Kapazität vorhanden ist (Ajzen, 1985). Auch bewusst in Situationen hineinzugehen mit der Absicht, sich anders zu verhalten als bisher, scheint eine neue Handlung wahrscheinlicher zu machen. Denn die Absicht für dieses neue

Verhalten muss so nicht erst in dem Moment, wo etwas unerwartetes passiert, abgerufen werden, was unter Stress teils schwierig ist (Wolf, 2017).

Der Wirkfaktor *Bewusstes Ausprobieren* beschreibt das tatsächliche Ausprobieren neuer Verhaltensweisen und somit auch die Überprüfung von Annahmen über die Welt. Dies hat einige Ähnlichkeit mit einer Standardintervention der kognitiven Verhaltenstherapie, dem Verhaltensexperiment (z.B. Bennett-Levy et al., 2004) dessen Ziel meist die Veränderung pathologischer Überzeugungen ist. In der Regel werden dabei im Vorhinein Überzeugungen über Auswirkungen von Situationen oder Verhalten erarbeitet, die laut der Patient*innen eintreten werden. Im nächsten Schritt wird das Verhalten ausgeführt oder die Situation aufgesucht und im Nachgang überprüft, ob die Überzeugung stimmte. War dies nicht der Fall, so sollte sich diese Überzeugung, zumindest nach mehrmaliger Wiederholung von Verhaltensexperimenten, verändern (Bennett-Levy et al., 2004). Im IE-Coaching geht es nicht um pathologische Überzeugungen, dennoch sollen beim bewussten Ausprobieren Überzeugungen über die Welt in Frage gestellt werden, wie z.B. „Wenn ich ein gutes Resultat möchte, muss ich Projekte selbst leiten, alles kontrollieren und kann nicht einfach die Verantwortung abgeben.“ Das bewusste Ausprobieren und die erhoffte Erwartungsverletzung, die daraus resultiert, entspricht der Aussage Cohns (1998), nach der Entwicklung im Sinne der IET stattfindet, wenn Erwartungen verletzt werden, die spezifisch für eine bestimmte Ich-Entwicklungsstufe sind.

Integrationsfördernde Wirkfaktoren:

Die *Reflexion im Nachgang* soll gemachte neue Erfahrungen bewusst Revue passieren lassen. Es soll überprüft werden, ob eventuelle Befürchtungen eingetreten sind, wie es sich angefühlt hat, sich anders zu verhalten, was für Gedanken und Impulse in der Situation vorhanden waren und was das neue Verhalten für Ergebnisse mit sich gebracht hat. Aus dieser bewussten Reflexion sollen sich Erlebnisse aus Erfahrungen nach und nach in die innere Sicht auf die Welt integrieren und sich so ein erweitertes Weltbild aufbauen. Im erfahrungsbasierten Lernen nach Kolb (1984) entspricht dies der Phase der Beobachtung und Reflexion und auch der der Bildung abstrakter Begriffe. Hierbei werden aus dem Erfahrenen allgemeingültigere Prinzipien abstrahiert, die über die spezifische Situation hinausgehen. Wie z.B. „Es scheinen auch gute Ergebnisse entstehen zu können, wenn ich Projekte abgebe, auch wenn sie vielleicht nicht genau so sind, wie ich es gemacht hätte“. Diese Prinzipien werden in die Wissensstruktur der Person integriert. Erst durch diesen Schritt werden gemachte Erfahrungen zu Wissen, das auf andere Situationen transferierbar sei (Kolb, 1984). Aus dieser leicht neu strukturierten

Wissensstruktur, bzw. mit leicht veränderten Annahmen über die Welt, wird nun wieder in eine Erfahrung gegangen. So sollte nach und nach mit jedem weiteren Reflektieren nach gemachten Erfahrungen eine Integration stattfinden. Dies schien in dem IE-Coaching zu funktionieren. So meinten Coachees, dass sich die Inhalte der Aspekte schon richtig gefestigt haben.

Der Wirkfaktor *Themen Präsent halten* beinhaltet Methoden, die dabei unterstützen, sich die Entwicklungsaspekte und das Vorhaben, an ihnen zu arbeiten und zu reflektieren, präsent zu halten. Der Einsatz von Erinnerungen scheint tatsächlich hilfreich zu sein und dazu zu führen, dass beabsichtigtes Verhalten wahrscheinlicher ausgeführt wird. Reminder erhöhen die Leistung des prospektiven Gedächtnisses, dieses erinnert uns daran, uns zu erinnern (Gilbert, 2015). Dies geht in Übereinstimmung mit den Aussagen von Coachees, die meinen, dass durch diese Erinnerungen die Themen ungemein präsent seien.

Weiterer spezifischer Wirkfaktor

Bei dem Faktor *Wirkung durch Verständnis der IET* scheinen sich Coachees dessen zu bedienen, was Coaches des IE-Coachings für gewöhnlich machen. Sie beginnen ihre Kenntnis über die IET einzusetzen, um besser nachvollziehen zu können, was in anderen Personen vor sich geht. Durch dieses Verständnis für ihr Gegenüber könnten sie dieses mehr lassen wie es sei, da sie Dinge weniger auf sich attribuieren, sondern mehr auf die spezifische Weltsicht der anderen Person. Inwiefern Coachees die IET nach einer kurzen Einführung so durchdrungen haben, dass sie stufenspezifische Inhalte zuverlässig bei anderen erkennen können, bleibt fraglich. Dennoch scheint der Faktor eine positive Wirkung zu haben.

5.6 Allgemein

Wie gezeigt werden konnte, haben die Coachees das IE-Coaching als sehr hilfreich empfunden. Gleichzeitig konnten allgemeine und spezifische Wirkfaktoren im IE-Coaching gefunden werden, deren Wirksamkeit durch anderen wissenschaftlichen Arbeiten gestützt wird. Insofern scheint sehr vieles für eine Berechtigung des IE-Coachings zu sprechen. Dennoch bleibt für den Autor die Frage offen, was diese Art des Coachings tatsächlich bewirkt. In der Theorie wird die Nützlichkeit des IE-Coachings oftmals damit begründet, dass Führungskräfte auf späteren IE-Stufen effektiver sind, besser führen, umfassendere Perspektiven einnehmen können usw. (z.B. Cook-Greuter, 2004; Eigel & Kuhnert, 2005). Gleichzeitig wurde gezeigt, dass eine Förderung der IE-Stufen zwar möglich scheint (Manners et al., 2004), aber dennoch geraume Zeit braucht (Blasi, 1971). So scheint Entwicklung, die tatsächlich eine spätere IE-Stufe und eine neue Weltsicht mit sich bringt, eher Jahre, denn Wochen oder Monate zu dauern. Es soll dabei nicht angezweifelt werden, dass das IE-Coaching Annahmen und Verhalten, auf

einzelne Aspekte bezogen, verändern kann und demnach nützlich ist. Doch möchte ich in Frage stellen, inwiefern tatsächlich entwicklungsbezogenes Coaching durchgeführt wird, das über so einen langen Zeitraum geht, dass wirklich späte IE-Stufen erreicht werden. In späten IE-Stufen, wie z.B. E8, die laut Rooke und Torbert (1998) sehr hilfreich zum Führen von Transformationsprozessen und laut (Binder, 2018b) zur Implementierung echter Agilität in eine Firma nötig sind, befinden sich aber grade einmal ca 6% der Menschheit (Cook-Greuter, 2010). So sollte diese Art des Coachings wesentlich länger angesetzt werden, wenn es tatsächlich darum geht Führungskräfte zu fördern auf späte IE-Stufen zu gelangen und weitere und flexiblere Weltansichten zu erlangen. Dies scheint sinnvoll, so man Albert Einstein glaubt, der wie eingangs Zitiert sagte: *„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“*

5.7 Limitationen

Die vorliegende Studie bringt einige Limitationen mit sich, die benannt werden sollten. Zunächst ist zu benennen, dass die Stichprobe mit 5 interviewten FKs, 4 ausgefüllten Fragebögen von FKs und 1 Interview mit dem durchführenden Coach relativ klein war. Helfferich (2011) empfiehlt für die Forschung mittels Qualitativer Interviews eine Stichprobengröße zwischen sechs und dreißig Teilnehmenden. Diese wurde hier knapp unterschritten. Um Ergebnisse verallgemeinern zu können, sollte eine Stichprobe möglichst repräsentativ für die zu untersuchende Interessensgruppe sein (Helfferich, 2011). Mittels der vorliegenden Stichprobengröße kann nicht davon ausgegangen werden, dass sie repräsentativ für die Interessensgruppe der Führungskräfte ist. Auch ist das untersuchte IE-Coaching, als Teil eines einem Führungskräfte-Entwicklungs-Programm der untersuchten Firma, stark strukturiert. Das muss nicht allgemein auf IE-Coachings zutreffen, wodurch die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse geschmälert werden könnte. Aus Sicht des Autors betrifft diese Einschränkung deutlich den vorgestellten Ablauf, jedoch nicht die gefundenen IE-Coaching spezifischen Inhalte und Wirkfaktoren. Glaser, Strauss, und Paul (2008) sprechen von Sättigung, wenn durch zusätzliche Daten keine weiteren Eigenschaften von Kategorien, hier Themen, mehr gefunden werden können. Es wurde nicht sichergestellt, dass diese Sättigung erreicht wurde. Die Fragebogendaten unterliegen der Einschränkung, dass keine vertiefenden Nachfragen gestellt, oder überprüft werden konnte, ob Aussagen richtig verstanden worden waren. Auch wurden die Interviews erst ca. ein halbes Jahr nach Beginn des Coachings geführt, was die Validität der Erinnerungen bezüglich dieses Teils einschränken kann (Schupp, 2014). Dennoch war dieser Erhebungszeitpunkt sinnvoll, da so auch das

Review-Coaching stattgefunden hatte und Zeit für das Umsetzen des Erarbeiteten und erste Entwicklungen gewesen war. Eine weitere Limitation der Studie ist die Unerprobtheit und Untrainiertheit der Interviewer mit Leitfadeninterviews (Mayer, 2008), die dazu geführt haben mag, dass zur Erhebung der allgemeinen Wirkfaktoren einige Fragen leicht suggestiv formuliert waren. Außerdem fand meist keine tiefere Exploration bei dem Erfragen der allgemeinen Wirkfaktoren nach Greif (2008) statt. D.h. allgemeine Wirkfaktoren, die nicht im Laufe des Interviews benannt wurden, wurden durch einfache Fragen abgefragt ohne weiter auf die Antworten einzugehen, wie z.B. „Wurde konkret herausgearbeitet, was die Ziele des Coachings sind, was Sie als Coachee damit erreichen wollen? Wenn ja, Wodurch?“ Diese wurden teils nur mit „Ja“ beantwortet, aufgrund von Zeitmangel dennoch nicht weiter nachgefragt.

Eine weitere Limitation ergibt sich daraus, dass noch keine quantitativen Ergebnisse vorliegen, inwieweit das IE-Coaching tatsächlich wirkt. Es wurden zwar in der Arbeit *„Führungskräfte-Coaching auf Basis der Ich-Entwicklungs-Theorie - Effekte auf Berufsalltag und Privatleben“* von Junginger (2019), erste Effekte herausgearbeitet, diese sind jedoch aus subjektiver Sicht der Coachees gewonnen und somit noch nicht empirisch gesichert. So sollten zunächst die Effekte des IE-Coachings quantitativ aufgezeigt werden, um die Bedeutung der gefundenen Wirkfaktoren klarer zu stützen.

5.8 Praktische Implikationen

Auch wenn die vorliegenden Ergebnisse noch nicht dem Anspruch genügen als empirisch abgesichert zu gelten, sollen dennoch vorsichtige Empfehlungen für die Praxis gegeben werden.

Jones et al. (2015) fanden, dass die Dauer von Coaching keine Auswirkungen auf dessen Effektivität hat, dies scheint sich das beim Ich-Entwicklungs-Coaching jedoch anders zu verhalten. So sollte für diese Art des Coachings von vorneherein ein längerer Zeitraum angesetzt werden, um eine möglichst große und andauernde Wirkung zu erzielen. Eine Möglichkeit hierzu könnte sein, jedes Quartal eine Booster-Sitzung zu machen, um die behandelten Themen präsent zu halten und weiter an der Entwicklung zu arbeiten, die Zeit braucht (Blasi, 1971).

Auch wenn die spezifischen Wirkfaktoren noch nicht weiter überprüft sind, so scheinen sie dennoch im Einklang mit aktueller Forschung zu stehen (z.B. Berger & Atkins, 2009; Kolb, 1984; Martin et al., 2015). So kann es für Coaches, die entwicklungsbezogenes Coaching

betreiben hilfreich sein, ihr Vorgehen beim Coaching auf Vorhandensein der gefundenen spezifischen Wirkfaktoren zu überprüfen und eventuell dahingehend anzupassen.

Für Personalentwickler*innen scheint es für die Planung von Maßnahmen eine berechnete Frage zu sein, wozu diese Maßnahme dienen soll. Geht es um weitere Skills, die den zu entwickelnden Personen fehlen oder scheinen persönliche Themen das Problem zu sein, die mehr mit der eigenen Wahrnehmung und Weltsicht zu tun haben? Allerdings bleibt dabei zu bedenken, dass diese Frage, für Menschen mit wenig Kenntnis von Entwicklungstheorien wie der IET, schwer zu beantworten sein mag. Um dieser Schwierigkeit zu begegnen, wäre die unter 5.9 *Weitere Forschung* beschriebene Herausarbeitung, für welches Problem welcher Coachingansatz besonders gut wirkt, hilfreich.

5.9 Weitere Forschung

Diese explorative Studie erbrachte erste Ergebnisse bezüglich möglicher Wirkfaktoren in IE-Coachings. Die Sammlung an Wirkfaktoren mag jedoch noch nicht vollständig sein. So scheint weitere Forschung sinnvoll, die überprüft ob noch weitere, oder auch dieselben, Wirkfaktoren gefunden werden. Auch eine quantitative Überprüfung der Wirkfaktoren scheint sinnvoll, vorrangig in Zusammenhang mit Effekten von IE-Coaching. So könnte im besten Fall ein Wirkmodell erstellt werden, das wesentlich mehr Klarheit bringen könnte, wann der Einsatz eines welchen Wirkfaktors zur Unterstützung welcher Wirkung sinnvoll ist. Dazu könnte unter anderem der Dismanteling-Ansatz (Stiles, Shapiro, & Elliott, 1986) genutzt werden, der besonders zur Erforschung einzelner Wirkfaktoren dient.

Einige Coachees meinten, dass Skill-Coachings zunächst hilfreich und nötig seien, um sich an einem Arbeitsplatz einzufinden, dass jedoch in Positionen höherer Führungsebenen Persönlichkeit und dementsprechend entwicklungsorientiertes Coaching wichtiger sei. Dies scheint eine sehr praxisrelevante Annahme, wenn es um den Einsatz von Coachings in einer Organisation geht. So scheint eine empirische Überprüfung dieser Annahme sinnvoll und relevant. Ebenso sinnvoll wäre es, klar zu kartieren, in welchen Situationen, bei welchen Problemen, bei welchen Personen, oder in welcher Position welcher Coachingansatz besonders wirksam ist. Der Autor geht davon aus, dass die Vorstellung, dieses und jenes Coaching sei allgemein besonders effektiv, zu undifferenziert ist. Die Forschung hat die Aufgabe, dies im oben beschriebenen Sinne zu differenzieren. Hin zu einer detaillierteren Perspektive, die beschreiben kann, wann welche Art des Coachings effektiv und sinnvoll ist und wann nicht. Dabei kann auf die Arbeit von Cox et al. (2014) aufgebaut werden, die eine erste Übersicht

über verschiedene Coachingansätze erstellen, jedoch nicht sehr klar herausarbeiten, wann welche Art des Coachings spezifisch warum wirkt.

Ein weiterer Ansatzpunkt für die Forschung wäre eine Langzeitstudie zu Entwicklungscoachings, um zu schauen, inwiefern über längere Zeit tatsächlich eine Entwicklung von Führungskräften herbeigeführt werden kann, die eine oder mehr Entwicklungsstufen beträgt. Mit derselben Stichprobe könnte miterhoben werden, wie sich das Führungsverhalten der FKs tatsächlich durch die Entwicklung in die nächste oder gar übernächste IE-Stufe verändert. Bisher gibt es lediglich Forschung die zeigt, wie FKs auf einer spezifischen Stufe zu führen scheinen (z.B. Rooke & Torbert, 2005), jedoch keine Studie, die diese Veränderung tatsächlich begleitet, was ein noch deutlich stärkerer Hinweis auf die Gültigkeit der Annahmen des IE-Coachings und der IET wäre.

6 Literatur

- Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Springer series in social psychology. Action control, from cognition to behavior* (Vol. 34, pp. 11–39). Berlin, New York: Springer-Verlag.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research, 1*(3), 385–405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Bachkirova, T. (2011). *Developmental Coaching: Working with the Self*. Maidenhead: McGraw-Hill Education. Retrieved from
<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10604361>
- Bachkirova, T. (2012). Developmental Coaching: Developing the Self. In J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. 135–154). Oxford, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Bachkirova, T., Spence, G., & Drake, D. (Eds.). (2017). *The SAGE handbook of coaching*. Los Angeles: SAGE Reference.
- Baron, C., & Cayer, M. (2011). Fostering post - conventional consciousness in leaders: why and how? *Journal of Management Development, 30*(4), 344–365.
<https://doi.org/10.1108/02621711111126828>
- Bartone, P. T., Snook, S. A., Forsythe, G. B., Lewis, P., & Bullis, R. C. (2007). Psychosocial development and leader performance of military officer cadets. *The Leadership Quarterly, 18*(5), 490–504. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.008>
- Bennett-Levy, J., Butler, G., Fennell, M., Hackmann, A., Mueller, M., Westbrook, D., & Rouf, K. (2004). *Oxford Guide to Behavioural Experiments in Cognitive Therapy*: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/med:psych/9780198529163.001.0001>
- Berger, J., & Atkins, P. W.B. (2009). Mapping complexity of mind: using the subject-object interview in coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 2*(1), 23–36. <https://doi.org/10.1080/17521880902780989>
- Berger, J., & Fitzgerald, C. (Eds.). (2002). *Executive Coaching: Practices and Perspectives*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Berman, W. H., & Bradt, G. (2006). Executive Coaching and Consulting: "Different Strokes for Different Folks". *Professional Psychology: Research and Practice, 37*(3), 244–253.
<https://doi.org/10.1037/0735-7028.37.3.244>

- Binder, T. (2014). Persönlichkeitsentwicklung und Beratungskompetenz.: Ich-Entwicklung von Beratern und Führungskräften im Rahmen von Weiterbildungsprogrammen. (Dissertation). Freie Universität Berlin, Berlin.
- Binder, T. (2016). *Ich-Entwicklung für effektives Beraten* (1. Aufl.). *Interdisziplinäre Beratungsforschung: Band 11*. Göttingen, Bristol, CT, U.S.A.: Vandenhoeck & Ruprecht. <https://doi.org/10.13109/9783666403781>
- Binder, T. (2018a). Selbstentwicklung und ihre Bedeutung im Coaching. In S. Greif, H. Möller, & W. Scholl (Eds.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (Vol. 2, pp. 503–512). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_59
- Binder, T. (2018b). Thomas Binder über Agilität und Ich-Entwicklung. In S. Hofert (Ed.), *Agiler führen* (pp. 246–249). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Blasi, A. (1971). A developmental approach to responsibility training (Unpublished dissertation). Washington University.
- Bono, J. e., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. (2009). A survey of executive coaching practices, *62*(2), 361–404. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, C., & Lloyd, K. (2001). Qualitative methods in psychiatric research. *Advances in Psychiatric Treatment*, *7*(5), 350–356. <https://doi.org/10.1192/apt.7.5.350>
- Burt, D., & Talati, Z. (2017). The unsolved value of executive coaching: a meta-analysis of outcomes using randomised control trial studies. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Advance online publication. <https://doi.org/10.24384/000248>
- Bushe, G. R., & Gibbs, B. W. (1990). Predicting Organization Development Consulting Competence from the Myers-Briggs Type Indicator and Stage of Ego Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *26*(3), 337–357. <https://doi.org/10.1177/0021886390263008>
- Chandler, P., & Sweller, J. (1991). Cognitive Load Theory and the Format of Instruction. *Cognition and Instruction*, *8*(4), 293–332. https://doi.org/10.1207/s1532690xci0804_2
- Cohn, L. D. (1998). Age trends in personality development: A quantitative review. In P.M. Westenberg, A. Blasi, L.D. Cohn (Ed.), *Personality development: Theoretical, empirical and clinical investigations of Loevinger's conception of ego development* (pp. 133–143). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Cook-Greuter, S. (2004). Making the case for a developmental perspective. *Industrial and Commercial Training*, *36*(7), 275–281. <https://doi.org/10.1108/00197850410563902>

- Cook-Greuter, S. (2010). *Postautonomous ego development: A study of its nature and measurement*: Integral Pub.
- Cook-Greuter, S. (2013). Nine Levels Of Increasing Embrace In Ego Development:: A Full-Spectrum Theory Of Vertical Growth And Meaning Making.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 139–160. <https://doi.org/10.1177/1523422313520194>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Dresing, T., & Pehl, T. (Eds.). (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Marburg: Eigenverlag.
- Eigel, K., & Kuhnert, Karl. (2005). Authentic development: Leadership development level and executive effectiveness. *Monographs in Leadership and Management*, 3.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th edition). Los Angeles, London: SAGE.
- Gebhardt, B., Hofmann, J., & Roehl, H. (2015). *Zukunftsfähige Führung: Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen*. Gütersloh. Retrieved from Bertelsmann Stiftung website: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ZukunftsaehigeFuehrung_final.pdf
- Gilbert, S. J. (2015). Strategic use of reminders: Influence of both domain-general and task-specific metacognitive confidence, independent of objective memory ability. *Consciousness and Cognition*, 33, 245–260. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2015.01.006>
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Paul, A. T. (2008). *Grounded theory: Strategien qualitativer Forschung* (1. Nachdr. der 2., korrig. Aufl., 2005). *Programmbereich Gesundheit*. Bern: Huber.
- Grant, A. M., Cavanagh, M. J., & Parker, H. M. (2010). The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology, 2010* (Vol. 16, pp. 125–167). Oxford: Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch4>
- Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen, Bern: Hogrefe.

- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. *Innovatives Management*. Göttingen: Hogrefe. Retrieved from <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-8017-1983-8>
- Greif, S. (2015). Allgemeine Wirkfaktoren im Coachingprozess Verhaltensbeobachtungen mit einem Ratingverfahren. In H. Geißler & R. Wegener (Eds.), *Bewertung von Coachingprozessen* (Vol. 5, pp. 51–80). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04140-3_3
- Greif, S., Schmidt, F., & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19(4), 375–390. <https://doi.org/10.1007/s11613-012-0299-4>
- Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). *Why leadership-development programs fail* (McKinsey Quarterly). Retrieved from <http://www.mckinsey.com/globalthemes/leadership/why-leadership-development-programs-fail>
- Harris, L. S., & Kuhnert, Karl W. (2008). Looking through the lens of leadership: a constructive developmental approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 47–67. <https://doi.org/10.1108/01437730810845298>
- Hasegawa, B. A. (2004). The teacher leader role shift: A constructive-developmental study of teacher leaders' experiences of role transition and authority relationships. *Dissertation Abstracts International*, 64, 08A(UMI No. 3100144).
- Hawkins, P., & Smith, N. (2014). Transformational Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 228–243). Los Angeles: Sage.
- Hawkins, Peter. (2017). *Tomorrow's Leadership and the Necessary Revolution in Today's Leadership Development* (Global Research Report). Retrieved from Henley Business School website: <https://www.renewalassociates.co.uk/wp-content/uploads/2017/06/Research-Report-Tomorrows-Leadership-and-the-Necessary-Revolution-in-Todays-Leadership-Development.pdf>
- Hay Group. (2011). *Führungskräfte für eine neue Welt: Was die Zukunft von Führungskräften verlangt*.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4> <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>

- Helsing, D., & Howell, A. (2014). Understanding Leadership from the Inside Out. *Journal of Management Inquiry*, 23(2), 186–204. <https://doi.org/10.1177/1056492613500717>
- Hinsch, R., Hinsch-Pfingsten, & Pfingsten, U. (2008). *Gruppentraining sozialer Kompetenzen: GSK ; Grundlagen, Durchführung, Anwendungsbeispiele ; [CD-ROM]* (5., vollst. überarb. Aufl., [Nachdr.]). *Praxismaterial*. Weinheim: Beltz, PVU.
- Hirsch, J.A. (1998). Toward a cognitive-developmental theory of strategy formulation among practicing physicians. *Dissertation Abstracts International*, 49, 08A. (UMI No. 8814175).
- Hofert, S. (Ed.). (2018). *Agiler führen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18561-9>
- Ianiro, P., & Kauffeld, S. (2011, May). *Black-Box Coaching Prozess: Beziehungsaufbau und -gestaltung auf Grundlage interpersonaler Basisdimensionen*. 2. LOCCS-Symposium,
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Junginger, M. (2019). *Führungskräfte-Coaching auf Basis der Ich-Entwicklungs-Theorie: Effekte auf Berufsalltag und Privatleben (Abschlussarbeit)*. Philipps-Universität Marburg.
- Karasu, T. B. (1986). The specificity versus nonspecificity dilemma: Toward identifying therapeutic change agents. *The American Journal of Psychiatry*, 143(6), 687–695. <https://doi.org/10.1176/ajp.143.6.687>
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Kegan, R., & Lahey, Lisa Laskow. (2009). *Immunity to change: how to overcome it and unlock potential in yourself and your organization. Leadership for the common good: 2010: 1*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- Kegan, R., & Lahey, Lisa L. (2016). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kohlberg, L. (1981). *Essays on moral development: Moral stages and the idea of justice*. San Francisco: Harper & Row.
- Kolb, D. A. (1984). *Experimental learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, London: Prentice-Hall.
- Kruse, P., & Greve, A. (2014). *Führungskultur im Wandel: Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews*. Berlin.

- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Labouvie-Vief, G., Hakim-Larson, J., & Hobart, C. J. (1987). Age, ego level, and the life-span development of coping and defense processes. *Psychology and Aging, 2*(3), 286–293. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.2.3.286>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness* (1. ed.). Brussels: Nelson Parker.
- Lambert, MJ, & Bergin, A. (1994). The effectiveness of psychotherapy. In M. J. Lambert (Ed.), *Bergin and Garfield's handbook of psychotherapy and behavior change* (4th ed., pp. 143–189). New York: J. Wiley.
- Lambie, Glenn, Smith, H., & Ieva, K. P. (2009). Graduate Counseling Students' Levels of Ego Development, Wellness, and Psychological Disturbance: An Exploratory Investigation. *Adultspan Journal, 8*(2), 114–127. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0029.2009.tb00064.x>
- Lamnek, S., & Krell, C. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch; [Online-Materialien]* (5., überarb. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1984). Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics, 8*(2), 68–80.
- Loevinger, Jane. (1966). The meaning and measurement of ego development. *American Psychologist, 21*(3), 195–206. <https://doi.org/10.1037/h0023376>
- Loevinger, Jane. (1969). Theories of ego development. In L. Breger (Ed.), *Prentice-Hall series in clinical psychology. Clinical-cognitive psychology: Models and integrations* (pp. 83–135). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Loevinger, Jane. (1976). *Ego development: Conceptions and Theories*. Jossey-Bass behavioral science series. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Loevinger, Jane. (1979). Construct Validity of the Sentence Completion Test of Ego Development. *Applied Psychological Measurement, 3*(3), 281–311. <https://doi.org/10.1177/014662167900300301>
- Loevinger, Jane, & Wessler, R. (1970). *Measuring ego development* (1rd printing). San Francisco: Jossey-Bass.
- Loevinger, Jane, & Wessler, R. (1978). *Measuring ego development* (1rd printing). San Francisco: Jossey-Bass.

- Manners, J., & Durkin, K. (2000). Processes Involved in Adult Ego Development: A Conceptual Framework. *Developmental Review, 20*(4), 475–513.
<https://doi.org/10.1006/drev.2000.0508>
- Manners, J., & Durkin, K. (2001). A critical review of the validity of ego development theory and its measurement. *Journal of Personality Assessment, 77*(3), 541–567.
https://doi.org/10.1207/S15327752JPA7703_12
- Manners, J., Durkin, K., & Nesdale, A. (2004). Promoting Advanced Ego Development Among Adults. *Journal of Adult Development, 11*(1), 19–27.
<https://doi.org/10.1023/B:JADE.0000012524.32002.8d>
- Martin, L., Oades, L., & Caputi, P. (2015). Clients' experiences of intentional personality change coaching. *International Coaching Psychology Review, 10*(1), 94–108.
- Mäthner, E., Jansen, A., & Bachmann, T. (2005). Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In C. Rauen (Ed.), *Innovatives Management. Handbuch Coaching* (3rd ed., pp. 55–75). Göttingen: Hogrefe.
- Mayer, H. O. (2008). *Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (4., überarb. und erw. Aufl.). *150 Jahre Wissen für die Zukunft*. München, Wien: Oldenbourg.
- McAdams, D. P. (2009). *The person: A new introduction to personality psychology* (5th ed.). Hoboken, N.J., Chichester: Wiley; John Wiley [distributor].
- McCauley, C. D., Drath, Wilfred, Palus, C. J., O'Connor, P. M.G., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 634–653. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.006>
- McClelland, D. C. (1988). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139878289>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(1), 81–90.
- Merron, K. (1985). The relationship between ego development and managerial effectiveness under conditions of high uncertainty (Unpublished dissertation). Harvard University.
- Merton, R. K., & Kendall, P. L. (1979). Das fokussierte interview. In C. Hopf & E. Weingarten (Eds.), *Qualitative Sozialforschung* (Vol. 1, pp. 171–204). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Mey, G., & Mruck, K. (2010). *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Meyer, T., & Stamer, M. (2014). Qualitative Versorgungsforschung [Qualitative health services research]. *Psychotherapie, Psychosomatik, medizinische Psychologie*, 64(11), 448. <https://doi.org/10.1055/s-0034-1387405>
- Meyermann, A., & Porzelt, M. (2014). Hinweise zur Anonymisierung von qualitativen Daten. *forschungsdaten bildung informiert*. (1).
- O'Connor, D., & Wolfe, D. M. (1991). From crisis to growth at midlife: Changes in personal paradigm. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 323–340. <https://doi.org/10.1002/job.4030120407>
- Pfammatter, M., & Tschacher, W. (2012). Wirkfaktoren der Psychotherapie – eine Übersicht und Standortbestimmung. *Zeitschrift für Psychiatrie, Psychologie und Psychotherapie*, 60(1), 67–76. <https://doi.org/10.1024/1661-4747/a000099>
- Piaget, J. (1970/2014). *Meine Theorie der geistigen Entwicklung* (3. Aufl.). *Beltz-Taschenbuch: 142 : Psychologie*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Ready, D. A., & Conger, J. (2003). Why leadership-development efforts fail. *MIT Sloan Management Review*, 44.
- Redmore, C. (1976). Susceptibility to faking of a sentence completion test of ego development. *Journal of Personality Assessment*, 40(6), 607–616. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4006_8
- Redmore, C. D., & Loevinger, J. (1979). Ego development in adolescence: Longitudinal studies. *Journal of Youth and Adolescence*, 8(1), 1–20. <https://doi.org/10.1007/BF02139136>
- Rock, M. (1975). Self-reflection and ego development (Unpublished dissertation). New York University.
- Rooke, D., & Torbert, W. R. (1998). Organizational transformation as a function of CEO's developmental stage. *Organization Development Journal*, 16(1), 11–28.
- Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005). Seven Transformations of Leadership. *Harvard business review*, 83, 66–76.
- Roth, S.E. (1996). Exploration of ego development of teachers and principal as it relates to the professional growth of staff: A case study. *Dissertation Abstracts International*, 58, 05A. (UMI No. 9732650).
- Schulz von Thun, F. (2013). *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung = Differentielle Psychologie der Kommunikation*. Rororo: 18496 : rororo-Sachbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Schupp, J. (2014). Paneldaten für die Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 925–939). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_73
- Sheaffer, B. L., Sias, S. M., Toriello, P. J., & Cubero, C. G. (2008). Ego Development and Preferred Social Distance from Persons with Disabilities. *Rehabilitation Education, 22*(2), 147–157. <https://doi.org/10.1891/088970108805059426>
- Smither, J. W. (2011). Can Psychotherapy Research Serve as a Guide for Research About Executive Coaching? An Agenda for the Next Decade. *Journal of Business and Psychology, 26*(2), 135–145. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9216-7>
- Spillett, M. (1995). Women student leaders' constructions of leadership: A developmental perspective. *Dissertation Abstracts International, 56, 06A*. (UMI No. 9534635).
- Stiles, W. B., Shapiro, D. A., & Elliott, R. (1986). Are all psychotherapies equivalent? *American Psychologist, 41*(2), 165–180. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.2.165>
- Strang, S. E., & Kuhnert, Karl W. (2009). Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly, 20*(3), 421–433. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.009>
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment, 80*(1), 99–103. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18
- Stumm, G., & Pritz, A. (Eds.). (2009). *Wörterbuch der Psychotherapie* (2., erw. Aufl.). Wien, New York, NY: Springer.
- Sweller, J. (2003). Evolution of human cognitive architecture. *Psychology of Learning and Motivation, 43*, 215–266. [https://doi.org/10.1016/S0079-7421\(03\)01015-6](https://doi.org/10.1016/S0079-7421(03)01015-6)
- Swensen, C. H. (1980). Ego Development and a General Model for Counseling and Psychotherapy. *The Personnel and Guidance Journal, 58*(5), 382–388. <https://doi.org/10.1002/j.2164-4918.1980.tb00417.x>
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E.M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology, 9*(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Torbert, W. R., & Associates. (2004). *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler.

- Torbert, W. R., & Livne-Tarandach, R. (2009). Reliability and Validity Tests of the Harthill Leadership Development Profile in the Context of Developmental Action Inquiry Theory, Practice and Method. *Integral Review*, 5(2), 133 - 151.
- Ullrich, R., & de Muynck, R. (2001). *ATP: Einübung von Selbstvertrauen - Bedingungen und Formen sozialer Schwierigkeiten* (8. Aufl.). *Leben lernen: Vol. 122,1*. München: Pfeiffer.
- Van Velsor, E., & Drath, W.H. (2004). A lifelong developmental perspective on leader development. In E. van Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman (Eds.), *J-B CCL (Center for Creative Leadership). The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. 383–414). San Francisco: Jossey-Bass.
- Walter, S. M., & Lambie, G. (2012). The influence of internship site supervisors on counseling interns' levels of social-cognitive development and occupational stress. *The Practitioner Scholar: Journal of Counseling and Professional Psychology*, 1, 9–24.
- Wampold, B. E. (2015). How important are the common factors in psychotherapy? An update. *World Psychiatry : Official Journal of the World Psychiatric Association (WPA)*, 14(3), 270–277. <https://doi.org/10.1002/wps.20238>
- Watt, S. K., Robinson, T. L., & Lupton-Smith, H. (2002). Building Ego and Racial Identity: Preliminary Perspectives on Counselors-in-Training. *Journal of Counseling & Development*, 80(1), 94–100. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2002.tb00171.x>
- Weathersby, R. (1993). Sri Lankan Managers' Leadership Conceptualizations as a Function of Ego Development. In J. Demick & P. M. Miller (Eds.), *Development in the workplace* (pp. 67–89). Hillsdale, N.J. [etc.]: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wechsler, T. (2012). Das coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19(4), 405–423. <https://doi.org/10.1007/s11613-012-0305-x>
- Westenberg, P.M., & Gjerde, P. F. (1999). Ego Development during the Transition from Adolescence to Young Adulthood: A 9-Year Longitudinal Study. *Journal of Research in Personality*, 33(2), 233–252. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1999.2248>
- Wolf, O. T. (2017). Stress and memory retrieval: mechanisms and consequences. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 14, 40–46. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2016.12.001>
- Zielinski, C. E. (1973). Stage of ego development as a correlate of ability in discrimination and communication of empathic understanding (Unpublished Dissertation), University of Houston.

7 Anhang

7.1 Anhang 1: Anschreiben Coachees

Sehr geehrte/r Frau/Herr ...,

wir sind Max Junginger und Julian Hanßler und schreiben gerade unsere Abschlussarbeiten zum Thema "Persönlichkeitsentwicklungsbezogenes Führungskräfte-Coaching auf Basis der Ich-Entwicklungs-Theorie" am Fachbereich Psychologie der Philipps-Universität Marburg.

Im Rahmen dieser Arbeiten erforschen wir das bei FIRMA durchgeführte Ich-Entwicklungsbezogene Coaching von COACH1.

Ziel unserer Arbeiten ist es, diese spezielle Form des Coachings wissenschaftlich zu untersuchen und aufzuzeigen, was etwaige Nutzen desselben sind und wie diese zustande kommen. Die Arbeiten sollen einen Beitrag leisten, diese Form des Coachings zugänglicher und wissenschaftlich anerkannter zu machen. Dies kann es erleichtern das Coaching in Firmen einzuführen, da dadurch eine Menge an Skepsis beseitigt werden kann. Zu großen Teilen schreiben wir die Arbeiten auch aus eigenem Interesse und Begeisterung für das Thema.

Diesen Montag führten wir bereits ein Interview mit COACH1. Herr PERSONALENTWICKLUNGS-LEITER gab uns Ihren Kontakt und meinte, Sie seien offen, ein Interview zu Ihren Erfahrungen aus dem Ich-Entwicklungs-Coaching mit uns zu führen.

Wir wären Ihnen sehr dankbar, wenn Sie sich 1 Stunde 45 Minuten für solch ein Interview nehmen würden. Uns ist bewusst, dass das in Ihrem wahrscheinlich hoch durchgetakteten Arbeitsalltag ganz schön lange ist. Um jedoch ein wirklich sinnvolles und wichtige Aspekte betrachtendes Interview zu führen, braucht es diese Zeit.

Wir hoffen, dass Ihre Bereitschaft zu einem Interview noch besteht.

Würden Sie uns drei für Sie mögliche Termine in der Zeit vom 15.-26.10 schicken?

Wir gehen davon aus, dass wir mehr Spielraum in unserem Terminplan haben und werden uns an Ihre zeitlichen Möglichkeiten anpassen.

Selbstverständlich werden wir sämtliche Daten anonymisieren, und auch gegenüber Herr COACH1 und Herr PERSONALENTWICKLUNGS-LEITER Ihre Anonymität wahren.

Falls Sie Fragen haben oder noch mehr Informationen im Vorfeld brauchen beantworten wir diese sehr gerne.

Viele Grüße aus Marburg,

Julian Hanßler und Max Junginger

7.2 Anhang 2: Interviewleitfaden Coachees

Begrüßung (5 min)

- Wer sind wir?

Was ist die Absicht der Abschlussarbeiten?

- Wir finden IET spannend, wollen praktische Anwendung erfahren; wollen IE-Coaching besser zugänglich machen, wissenschaftliche Überprüfung des Coachings
- Ziel ist herauszufinden: Coaching hilfreich? Was für Auswirkungen? Wodurch passieren Veränderungen?

Informationen zum Interview (4 min)

Im Folgenden möchten wir Sie über Ablauf und Inhalte des Interviews in Kenntnis setzen:

- Teilstrukturiertes, **Leitfadenbasiertes** Interview, *d.h. wir haben Fragen, an denen wir entlanggehen, sind aber auch frei, interessante Punkte vertieft zu besprechen*
- Dauer: ca. 1,5h - bis wann haben Sie denn Zeit?
- Hinweis: Werden Sie evtl. **unterbrechen**, heißt nicht, dass Sie Unwichtiges erzählen, sondern uns ist wichtig, dass alle Fragen beantwortet werden
- Werden ab und an ein paar **Notizen** machen, damit wir nichts vergessen
- Zum Datenschutz: Ihre Daten werden transkribiert und anonymisiert, *d.h. Menschen die unsere Arbeiten lesen können keine Aussagen zu Ihnen zuordnen. Und selbstverständlich geben wir weder der FIRMA noch Herrn COACH1 oder sonst wem Auskunft darüber, was sie gesagt haben.*
- Ist es in Ordnung, wenn wir aufnehmen? → Dann **aufnehmen und** wiederholen für die Aufnahme
- Ablauf des Interviews:
 - ein paar allgemeine Infos zu Ihnen..
 - Allgemeine Einstiegsfrage
 - An Blöcken des von Ihnen erlebten Coachings entlang vor allem Erfahrungen, Erleben
 - Am Ende weitere Nachfragen, die nicht in die Blöcke des Coachings zuordenbar

Demografische Fragen: (3 min)

- Alter
- Staatsangehörigkeit
- Position bei FIRMA
- Dauer bei FIRMA
- Coaching-Vorerfahrung

Primärfragen:

- weit gefasste frage zum Einstieg, macht nichts, wenn nicht vollständig beantwortet:*
Haben Sie den Eindruck, in Ihrem Alltag (Arbeit und Privat) hat sich etwas durch das Coaching verändert? Wenn Ja, was? (15 min)
 - In welchen Situationen?
 - Was hat Ihnen dabei geholfen?
 - Wodurch?

2. **Sie hatten zunächst 2 Tage Theorie mit kleinen Übungen zu Führung & Persönlichkeit und die IE-Theorie. Konnten Sie davon etwas Nützliches für sich mitnehmen, wenn ja was? (5)**
 - (Hätte das Coaching auch ohne diese Tage funktioniert?)
 - was hätte Ihnen gefehlt ohne?
 3. **Wie war es für Sie, Ihre IE-Stufe zu erfahren? (7)**
 - Was haben Sie dabei Gedacht und gefühlt?
 - Inwiefern ist es hilfreich für Sie, ihre Stufe zu kennen?
 - *persönliche Information...* Auf welcher Stufe befinden Sie sich denn laut der I-E-Theorie gerade schwerpunktmäßig?
 4. **Was haben sie aus dem "Debriefing" mitgenommen? (10)**
 - Wie ist es abgelaufen/was ist inhaltlich passiert?
 - Was war angenehm/ unangenehm?
 5. **Welche 3 oder 4 Aspekte haben Sie gefunden? (15)**
 - Wie haben Sie die Aspekte gefunden?
 - Was haben Sie dann mit den Aspekten "gemacht"?
 - Inwiefern helfen Ihnen diese Aspekte im Alltag?
 6. **war die Nachbereitung hilfreich? Inwiefern? (Hausaufgaben & Mein I-E Plan) (4)**
 - Was hat sie gefördert?
 - Wodurch war sie wirksam?
 7. **Falls sie bereits ein Reviewcoaching hatten: Haben Sie das als sinnvoll erlebt, wenn ja, inwiefern? (3)**
 - gab es neue Erkenntnisse?
 - War es eher, um altes zu festigen?
 8. **Wir hatten zu Beginn gefragt, was für Auswirkungen auf Alltag, das Coaching hatte, ist ihnen noch etwas dazu eingefallen? (5)**
 9. **Wie bewerten Sie das Coaching den insgesamt? (3)**
 - Haben Sie Verbesserungsvorschläge? Welche?
 10. **Wie hilfreich fanden sie das Coaching auf einer Skala von 0 - 10? (1)**
 11. **Allgemeine Wirkfaktoren (Greif): Bisher im Gespräch benannte wurden abgehakt. Noch nicht benannte: Gezielte Vertiefungsfragen, um zu gucken, ob verwendet (10)**
-

Gezielte Fragen zu noch nicht abgehakten allgemeinen Wirkfaktoren (Greif 2008):

1. Als wie wertschätzend und emotional unterstützend haben Sie COACH1 in dem Coaching mit Ihnen erlebt?

2. Affekaktivierung und -kalibrierung: Inwiefern wurde in dem Coaching mit Ihren Gefühlen gearbeitet?
 3. Ergebnisorientierte Problemreflexion: Haben Analysen und das Beleuchten von Problemsituationen stattgefunden? Wenn ja: inwiefern?
 4. Ergebnisorientierte Selbstreflexion: Fand Selbstreflexion statt? (zu Selbstkonzept, Werte, eigenen Eigenschaften usw.) -> aus der neue Einsichten und Pläne zur Veränderung des Verhaltens entstanden?
 5. Zielklärung: Wurde konkret herausgearbeitet, was die Ziele des Coachings sind, was Sie als Coachee damit erreichen wollen? Wodurch?
 6. Ressourcenaktivierung: Wurden Ressourcen die Sie persönlich mitbringen mitbedacht und genutzt (z.B. Fähigkeiten, Erfahrung, Unterstützung durch andere...)?
 7. Umsetzungsunterstützung: Wenn Lösungsansätze erarbeitet wurden: Inwiefern wurden dazu konkrete Maßnahmen zur Umsetzung in der Praxis erarbeitet? Fand eine Unterstützung bei der Umsetzung statt?
-

12. Falls Sie schon ein anderes Führungskräfte-Coaching erlebt haben: In welchen Situationen halten sie das IE-Coachings für hilfreich? Wann sind andere Coachingformate hilfreicher? Warum? (3)

Ende (5 min)

- a. Abschlussfrage: Bilanzierung oder Ergänzung z.B. „Alles in allem – haben Sie den Eindruck, dass wir noch Punkte, die aus Ihrer Sicht für unsere Untersuchung relevant sind, vergessen haben? Haben Sie noch etwas zu ergänzen?“
- b. Haben Sie noch Fragen an uns?
- c. Ist es okay, dass wir Sie für eventuellen Nachfragen, die im Nachhinein aufkommen kontaktieren?

7.3 Anhang 3: Interviewleitfaden Coach

1. Begrüßung (5 min)

2. Informationen zum Interview (3 min)

Im Folgenden möchten wir Sie über Ablauf und Inhalte des Interviews in Kenntnis setzen:

- a. Teilstrukturiertes, Leitfadenbasiertes Interview
- b. Dauer: ca. 1,5h
- c. Ist es in Ordnung, wenn wir aufnehmen? → Dann aufnehmen und wiederholen für die Aufnahme
- d. Zum Datenschutz: Ihre Daten werden transkribiert, anonymisiert und anschließend kategorisiert. Sie werden in der Arbeit nicht namentlich genannt werden. Sind Sie damit einverstanden?
- e. Ablauf des Interviews:
 - i. Einstiegsfrage
 - ii. Ablauf und Inhalte des Coachings
 - iii. Mögliche Effekte des Coachings
 - iv. Angenommene Wirkfaktoren
 - v. Abschluss und Ausblick

3. Einstiegsfrage (5 min)

- f. Was hat Sie zum I-E bezogenen Coaching gebracht und was begeistert Sie daran?

4. Block 1 (Ablauf und Inhalte) (20 min)

- g. Welchem Ablauf folgt das I-E-Coaching bei FIRMA?
- h. Was sind Ziele des Coachings?
- i. Was sind essentielle Inhalte des Coachings?
- j. Was unterscheidet diese Art des Coachings von anderen FK-Coachingansätzen?
- k. Wie setzen Sie die I-E-Theorie konkret in dem Coaching ein?
 - i. Welches Verfahren zur Messung?
 - ii. Inwiefern wird Coaching angepasst an IE-Stufe der Coachees?

!!! Leitfaden nur bis hier hin verwendet!!!

5. Block 2 (Effekte) - *mitschreiben!* (20 min)

Der folgende Abschnitt dient der Exploration von möglichen Effekten des Coachings. Uns interessiert, welche Veränderungen sowohl im Arbeitsalltag als auch im Allgemeinen bei den Coachees zu erwarten sind. Wenn Sie dabei eine Trennung von allgemeinen und stufenspezifischen Effekten für sinnvoll halten, dann machen Sie dies bitte kenntlich. Julian wird sich dabei Notizen machen.

- a. Welche Effekte des Coachings auf den Arbeitsalltag der Coachees erwarten Sie bei den Teilnehmer*innen des aktuellen Trainings auf Basis ihrer Erfahrungen mit den vergangenen Coachings?
 1. Kommunikation mit Mitarbeiter*innen
 2. Selbst- & Stressmanagement
 3. Wahrnehmung der eigenen Rolle / der Organisation
 4. Führungsstil
 5. Konfliktlösung
- b. Welche Effekte des Coachings auf Lebensbereiche **außerhalb** des Arbeitsalltags erwarten Sie?
 1. Kommunikation allgemein
 2. Selbstwahrnehmung allgemein
 3. Bewusstheit über sozialen Kontext
 4. Coping
 5. Konfliktlösung
- c. Wie lange dauert es in etwa durchschnittlich, bis ein Coachee die Lernerfahrung ein Coachings integriert hat?

6. Block 3 (Wirkfaktoren) (25 min)

Es ist wichtig, die Effekte des Coachings zu benennen, um dessen Nutzen aufzuzeigen.

Weiterhin ist es wesentlich, aufzuzeigen *warum* das Coaching wirkt und *wodurch* einzelne Effekte erzielt werden können. Deshalb wollen wir im nächsten Schritt ein Verständnis für die Wirkfaktoren bekommen, die die erzeugten Effekte bedingen.

Daraus soll ein Wirkmodell erstellt werden, das zeigt, welcher Wirkfaktor welche Effekten erzeugen kann.

Verwendete Definition Wirkfaktor: *Ein Wirkfaktor ist all das, was die Effekte des Coachings verursacht.*

Dies können jegliche Bestandteile des Coachings sein, wie z.B. Interventionen, Prozesse die im Coachee ablaufen, wie z.B. das Verstehen bestimmter Dinge, Verhaltensweisen des Coaches

- a. Sie haben einige Effekte des Coachings genannt. Durch welche Wirkfaktoren nehmen sie an, dass die Effekte erzielt wurden?
 - i. Bitte nennen Sie je einen Effekt und ihre Annahme, wodurch er zustande kommt.
- b. Bei vorher aus Erzählungen notiertem, unter a. noch nicht benanntem Effekt: Wodurch nehmen Sie das Zustandekommen des Effekts ... an?
- c. Gibt es weitere Wirkfaktoren, die Sie als wesentlich für das IE-Coaching erachten? (*z.B. in dem Bereich... (Bsp. Allgemeine Wirkfaktoren Greif)*)
 - i. Zu welchen Effekten führen sie?

7. Ende (10 min)

- a. Abschlussfrage: Bilanzierung oder Ergänzung z.B. „Alles in allem – haben Sie den Eindruck, dass wir noch Punkte, die aus Ihrer Sicht für unsere Untersuchung relevant sind, vergessen haben? Haben Sie noch etwas zu ergänzen?“
- b. Haben Sie noch Fragen an uns?
- c. Ist es okay, dass wir Sie für eventuellen Nachfragen, die im Nachhinein aufkommen kontaktieren?

7.4 Anhang 4: Anschreiben Fragebögen

Sehr geehrte/r Frau/Herr ...,

Wir haben Ihre Mailadresse von PERSONALENTWICKUNGS-LEITER.

Er gab sie uns, da Sie an dem Ich-Entwicklungs-Coaching von Herrn COACH1 teilgenommen haben.

Wir, Max Junginger und Julian Hanßler, schreiben gerade unsere Abschlussarbeiten zum Thema "*Persönlichkeitsentwicklungsbezogenes Führungskräfte-Coaching auf Basis der Ich-Entwicklungs-Theorie*" am Fachbereich Psychologie der Philipps-Universität Marburg.

Im Rahmen dieser Arbeiten erforschen wir das bei FIRMA durchgeführte *Ich-Entwicklungsbezogene Coaching von COACH1*.

Ziel unserer Arbeiten ist es, diese spezielle Form des Coachings wissenschaftlich zu untersuchen und aufzuzeigen, was etwaige Nutzen desselben sind und wie diese zustande kommen. Die Arbeiten sollen einen Beitrag leisten, diese Form des Coachings zugänglicher und wissenschaftlich anerkannter zu machen. Dies kann es erleichtern das Coaching in Firmen einzuführen, da dadurch eine Menge an Skepsis beseitigt werden kann. Zu großen Teilen schreiben wir die Arbeiten auch aus eigenem Interesse und Begeisterung für das Thema.

In den letzten Wochen haben wir bereits Interviews mit einigen der Teilnehmer*innen des Coaching-Programms aus dem Mai diesen Jahres geführt. Dabei bekamen wir schon viele wertvolle Einblicke.

Uns ist jedoch aufgefallen, dass sich bei den Teilnehmer*innen dieses Jahres erst Ahnungen für eventuelle Effekte abzeichnen. Das Coaching ist einfach noch nicht lang genug her, um abschließend sagen zu können was es für Auswirkungen hat.

Und da kommen Sie ins Spiel:

Um die Arbeiten sinnvoll schreiben zu können, wäre es wichtig, auch von Menschen eine Einschätzung über die Wirkung des Coachings zu haben, die schon klar sagen können, ob und wie es gewirkt hat.

Wir bitten Sie, sich 20 Minuten Zeit zu nehmen, um die Erforschung diese Coachings zu unterstützen. Dazu bitten wir Sie, den von uns angehängten Fragebogen auszufüllen.

Falls Sie beschließen, nicht an der Studie teilzunehmen, bitten wir um eine kurze Rückmeldung "Nehme nicht teil", dann wissen wir, dass wir nicht auf Ihre Antwort warten sollten. Wenn Sie

bereit sind, die Arbeit zu diesem besonderen Coaching zu unterstützen, bitten wir Sie, den Fragebogen ausgefüllt bis zum 18. Dezember an uns zurückzuschicken.

Vielen Dank und es ist uns eine super große Hilfe wenn Sie teilnehmen. Hoffentlich können so in Zukunft ähnliche Coachings leichter in der Unternehmenswelt eingesetzt werden.

Viele Grüße,

Max Junginger und Julian Hanßler

7.5 Anhang 5: Fragebögen Coachees

Fragebogen zum Ich-Entwicklungs-Coaching

Vielen Dank, dass Sie sich dazu bereit erklärt haben, unsere Forschung zum Führungskräfte-Coaching auf Basis der Ich-Entwicklungs-Theorie zu unterstützen. Damit leisten Sie einen Beitrag zur allgemeinen Anerkennung von an Persönlichkeitsentwicklung orientierten Verfahren in Wirtschaft und Unternehmensführung. In unserer Arbeit wollen wir untersuchen, welche Auswirkungen das von Herrn Binder durchgeführte Ich-Entwicklungs-Coaching auf Ihren Arbeitsalltag hatte und wodurch diese Veränderungen entstanden sein könnten.

Da das Coaching bereits einige Zeit zurückliegt, ist es normal, wenn Sie sich nicht mehr an alle Einzelheiten erinnern können. Dennoch bitten wir Sie, sich in den nächsten Minuten an die prägnantesten Erfahrungen im Zuge des Coachings zu erinnern. Ihre Antworten müssen nicht perfekt sein und es gibt dabei keine falschen Antworten. Wir interessieren uns für Ihr ganz persönliches Erleben. Die Bearbeitung des Fragebogens dauert in der Regel ca. 20 Minuten.

Datenschutz

Ihre Daten werden von uns streng vertraulich behandelt und niemals an Dritte weitergegeben. Sämtliche Angaben, die auf Ihre Identität schließen lassen, werden anonymisiert. In den veröffentlichten Arbeiten werden von Ihnen getroffene Aussagen nicht als solche Erkennlich sein.

Demographische Daten

Für eine bessere Vergleichbarkeit der Daten benötigen wir von Ihnen ein paar kurze Angaben:

Alter:	
Staatsangehörigkeit:	
Aktuelle Position bei FIRMA:	
Wie lange haben Sie die Position bereits inne?	
Wie lange arbeiten Sie insgesamt bereits bei FIRMA?	

Wann haben Sie das Ich-Entwicklungs-Coaching mit COACH1 absolviert?	
---	--

Inhaltliche Fragen

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen so vollständig wie möglich. Dabei kann es helfen, an konkrete Situationen zurückzudenken und sie sich lebhaft ins Gedächtnis zu rufen. Wir bitten um Antworten in kurzen Sätzen.

1. Was hat sich in Ihrem Arbeitsalltag konkret durch das Coaching verändert?

Welche Veränderungen konnten Sie über die Zeit hinweg wahrnehmen?

(Bsp.: Ich frage mich seit dem Coaching häufiger, aus welcher Ich-Entwicklungs-Stufe heraus ich gerade handele und welche Handlung gerade die "reifere" wäre.)

--

2. Was denken Sie, wie die unter 1.) angegebenen Veränderungen zustande gekommen sind? Wodurch hat das Coaching seine Wirkung entfaltet?

(Bsp.: Durch regelmäßiges Reflektieren von Situationen und meinem Verhalten konnte ich meine Verhaltens- und Denkmuster klarer erkennen und nach und nach verändern.)

--

3. Auf einer Skala von 0 (überhaupt nicht) bis 10 (voll und ganz):

Als wie hilfreich für sich schätzen Sie das Coaching insgesamt ein? →

4. Was haben Sie als besonders hilfreich erlebt? Was empfanden Sie als nicht hilfreich?

Hilfreich	Nicht hilfreich

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Mit freundlichen Grüßen

Julian Hanßler und Maximilian Junginger

Wenn Sie daran interessiert sind, die fertige Arbeit zu lesen, tragen Sie Ihre Mailadresse bitte hier ein: _____

7.6 Anhang 6: Einverständniserklärung zur Veröffentlichung

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die vorliegende Arbeit:

„Ich-Entwicklungs-Coaching für Führungskräfte - Eine explorative Studie zu Inhalten und Wirkfaktoren eines persönlichkeitsentwicklungsbezogenen Coaching-Ansatzes“

in Bibliotheken allgemein zugänglich gemacht wird.

Dazu gehört, dass sie

- von der Bibliothek der Einrichtung, in der ich meine Arbeit angefertigt habe, zur Benutzung in ihren Räumen bereit gehalten wird
- in konventionellen und maschinenlesbaren Katalogen, Verzeichnissen und Datenbanken verzeichnet wird
- der UB für die lokale Benutzung und für Fernleihzwecke zur Verfügung steht
- im Rahmen der urheberrechtlichen Bestimmungen für Kopierzwecke genutzt werden kann.

Marburg, _____

Julian Hanßler
Autor

7.7 Anhang 7: Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere hiermit, die vorliegende Arbeit:

„Ich-Entwicklungs-Coaching für Führungskräfte - Eine explorative Studie zu Inhalten und Wirkfaktoren eines persönlichkeitsentwicklungsbezogenen Coaching-Ansatzes“

selbstständig, ohne fremde, unerlaubte Hilfe und mit keinen anderen als den angegebenen Hilfsmitteln verfasst zu haben.

Marburg, _____

Julian Hanßler
Autor

Hiermit bestätige ich, die vorliegende Arbeit betreut und angenommen zu haben.

Heidelberg, 11.06.2019

Sandra Schladitz
Dr. Sandra Schladitz
Betreuerin der Arbeit