
Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Doktorgrades (Dr. phil.)
im Fach Psychologie
an der Fakultät für Verhaltens- und
Empirische Kulturwissenschaften
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Titel der publikationsbasierten Dissertation
Führungskräfte-Coaching
im Kontext organisationaler Veränderungsprozesse

vorgelegt von
Katrin Bickerich

Jahr der Einreichung
2017

Dekanin: Prof. Dr. Birgit Spinath
Berater: Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

Danksagung

Da eine Arbeit wie diese nicht die Leistung einer Einzelnen sein kann, möchte ich mich bei allen bedanken, die mich bei der Realisierung unterstützt und durch ihren wertvollen Beitrag zum Gelingen dieser Dissertation beigetragen haben. Mein besonderer Dank gilt ...

PD Dr. Alexandra Michel, die mir durch ihre Betreuung die Dissertation ermöglichte und mich mit ihrer kompetenten Beratung und wertschätzenden Unterstützung in allen Phasen des Promotionsvorhabens begleitete. Mit ihrem konstruktiven Feedback, kritischen Lesen und ihren Beiträgen konnte sie mich immer wieder motivieren. Mit ihr war es möglich, die gemeinsamen Publikationen und Kongressbeiträge auf den Weg zu bringen.

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag für die Bereitschaft zur Zweitbetreuung und sein Verständnis für meine zeitliche Gestaltung sowie für die Freiheit, eigene Forschungsinteressen verfolgen zu können.

Deirdre O'Shea, die in einer kritischen Phase wichtige Beiträge zur Verbesserung des Manuskriptes zur Studie 1 durch ihre Bereitschaft zur Ko-Autorenschaft leistete.

Dr. Andreas Neubauer für seine äußerst fundierte und geduldige Methodenberatung sowie für den humorvollen Austausch.

Allen Führungskräften und Coaches, die an den Studien teilgenommen haben und damit Einblicke ermöglichten, ohne die die empirischen Untersuchungen nicht hätten stattfinden können.

Allen, die im Rahmen z. B. ihres Verbandes oder ihrer Organisation auf die Studien aufmerksam gemacht und damit das Projektmarketing unterstützt haben.

Dem Team der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie, hier besonders Nadine Seiferling und Dr. Sarah Turgut für die fachliche Unterstützung und den kollegialen Austausch.

Allen Studierenden, die im Rahmen von Forschungspraktika, Abschlussarbeiten und wissenschaftlicher Hilfstätigkeit engagiert mitgearbeitet haben: Laura Loths, Almuth Pohl, Alexander Martin, Anna Koch, Yvonne Jesse, Solin Shaker und Leonie Cegla.

Julia Dreyer, Tobias Orth, Eva Meyerhöffer, Alexander Zeiß und Tobias Lelle für das Korrekturlesen und die hilfreichen sprachlichen Anmerkungen.

Persönlich bedanken möchte ich mich herzlich bei meiner gesamten Familie, allen Freunden und Wegbegleitern, besonders bei meiner Teamleiterin am Universitätsklinikum Sigrid Schader, die mich alle in vielfältiger Weise unterstützt und immer wieder aufs Neue bestärkt haben.

Liste der wissenschaftlichen Veröffentlichungen

zur publikationsbasierten Dissertation

Diese Dissertation basiert auf drei Artikeln (siehe Anhang B), die in wissenschaftlichen Fachjournalen bereits veröffentlicht oder zur Veröffentlichung eingereicht sind.

Studie 1

Bickerich, K., Michel, A. & O'Shea, D. (revised and resubmitted). Executive coaching during organizational change: A qualitative study of executives' and coaches' perspectives. *Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice*.

Studie 2

Bickerich, K., & Michel, A. (2016). Führungskräfte-Coaching bei Change Prozessen. Die Rolle von Autonomie und Managementunterstützung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60(4), 212-226.

Studie 3

Bickerich, K., & Michel, A. (eingereicht). Welche Faktoren können Coaches im Change-Coaching bei ihrer Methodenwahl beeinflussen? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.

Weitere Veröffentlichungen

Buchkapitel

Bickerich, K., & Michel, A. (in Druck). Change-Prozesse als Anwendungsfeld im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Michel, A., & Bickerich, K. (2016). Berufliche Entwicklung steuern und Erfolg fördern: Mentoring und Coaching. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (4., vollst. überarb. und erw. Aufl.) (S. 561-600). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Bickerich, K., & Michel, A. (2013). Coaching meets Change Management - ein komplexes Praxisfeld zwischen Individuum und Organisation aus Arbeits- und Organisationspsychologischer Perspektive reflektiert. In R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 437-449). Wiesbaden: Springer VS.

Zeitschriftenartikel

- Bickerich, K., & Michel, A. (2016). Wegbegleiter durch unbekanntes Gelände. *Persorama*, 40(1), 54-55.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2013). Change-spezifisches Coaching – Einblicke in empirische Forschungsergebnisse. *OrganisationsEntwicklung*, (3), 99-100.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2012). Wenn's turbulent wird - Forschungsprojekt zu Coaching bei Veränderungen in Organisationen. *Coaching Magazin*, (3), 44-49.

Kongressbeiträge

- Bickerich, K., & Michel, A. (2016). *Coaching für Führungskräfte im Change Management - Ergebnisse einer Längsschnittstudie*. Themen Lab auf dem 4. Internationalen Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum - Coaching meets Research ... Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching, Olten, Schweiz.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2015). *Wenn's turbulent wird - Coaching für Führungskräfte im Change Management*. Vortrag auf der 9. Fachgruppentagung Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Mainz, Deutschland.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2014). *Coaching im Change Management – Ergebnisse einer Längsschnittstudie*. Vortrag auf dem 49. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Bochum, Deutschland.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2014). *Coaching und Change Management – aktuelle Erkenntnisse eines psychologischen Forschungsprojektes*. Vortrag auf dem 3. Internationalen Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum - Coaching meets Research ... Coaching in der Gesellschaft von morgen, Olten, Schweiz.
- Michel, A., & Bickerich, K. (2014). *Coaching und Change Management – Forschungsergebnisse zu change-spezifischem Coaching*. Workshop beim HAM Coaching Kongress – Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg, Erding, Deutschland.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2013). *Lost in space? Coaching: A compass for executives during organizational change. A qualitative study*. Talk at 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), Münster, Germany.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2012). *Wenn's turbulent wird: Coaching bei Veränderungen in Organisationen*. Vortrag auf dem 2. Internationalen Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum – Coaching meets Research ... Praxisfelder im Fokus, Basel, Schweiz.

Zusammenfassung

Change-Prozesse sind in Organisationen allgegenwärtig und stellen hohe Anforderungen an Führungskräfte. Befunde aus der Change-Forschung weisen auf individuelle Stressreaktionen hin, die mit Belastungsfaktoren wie z. B. hohem Arbeitspensum, Zeitdruck sowie widersprüchlichen Erwartungen von beteiligten Akteuren einhergehen (Kriegesmann & Kley, 2014; Sonntag & Nohe, 2014). Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, wird Coaching als Personalentwicklungsinstrument für Führungskräfte zunehmend eingesetzt (Eichler, 2011). Das Zusammenspiel von Coaching und organisationalen Veränderungsprozessen wurde empirisch bislang kaum untersucht. Hier setzt die vorliegende Dissertation an, indem sie Charakteristika und Wirkungen change-spezifischen Coachings für Führungskräfte im mittleren Management untersucht. Darüber hinaus werden Einflussfaktoren auf die Methodenwahl von Coaches betrachtet.

Ziel ist es auch, methodischen Kritikpunkten bisheriger Coaching-Forschung (Möller & Kotte, 2011) durch den Einsatz unterschiedlicher Studiendesigns und optimierter Methoden zu begegnen. Die Ergebnisse sollen Ansatzpunkte für die Verbesserung von Coaching bei Change-Prozessen liefern sowie weiterführende Forschungsfragen aufzeigen. Dabei liegt der Fokus von Studie 1 auf der Erstellung eines konzeptuellen Modells, welches die Merkmale change-spezifischen Coachings aus der Perspektive von Führungskräften und Coaches abbildet. Studie 2 evaluiert Coaching-Wirkungen bei Führungskräften unter Berücksichtigung organisationaler Kontextbedingungen (Autonomie und Managementunterstützung). Der Schwerpunkt von Studie 3 liegt auf der Untersuchung der Methodenwahl von Coaches in Abhängigkeit der kognitiven Change-Bewertung und emotionalen Reaktion des Coachees sowie ihres eigenen positiven Affekts.

Ein erstes Anliegen war es, mittels eines explorativen Vorgehens und eines qualitativen Zugangs in Studie 1, die Charakteristika von Change-Coaching-Prozesses aus der Perspektive von Führungskräften und Coaches zu beschreiben. Dazu wurden Experteninterviews mit 18 Coaches, die Erfahrung in change-spezifischen Coaching-Prozessen sammeln konnten, und mit 15 Führungskräften in laufenden Change-Prozessen durchgeführt. Eine inhaltsanalytische Auswertung ermöglichte es, die Merkmale zu kategorisieren und drei Coaching-Phasen zuzuordnen. Phase 1 - pre Coaching - umfasst die Aufgaben und Herausforderungen, welche Führungskräfte als Themen in ein Coaching einbringen, sowie u. a. das Selbstverständnis der Coaches in Bezug auf ihre Rolle. Phase 2 - während des Coachings - werden neben den Reaktionen der Führungskräfte und deren Erwartungen, die Methoden welche Coaches anwenden, zugeordnet. Phase 3 - post Coaching - beschreibt organisationale, soziale und persönliche Coaching-Ergebnisse, welche Führungskräfte sich von einem Coaching erwarten und Coaches aus ihrer Erfahrung berichten. Organisationale Coaching-Ergebnisse umfassen beispielsweise die verbesserte Steuerung des Veränderungsprozesses im Sinne eines erfolgreichen Change Management. Unter sozialen Coaching-Ergebnissen werden positive Auswirkungen auf die sozialen Beziehungen verstanden,

um Mitarbeiter angemessen und wirkungsvoll durch den Change zu führen. Persönliche Coaching-Ergebnisse beziehen sich auf Verbesserungen des Selbstmanagements, wie z. B. emotionale Bewältigungsstrategien und eine gelingende Work-Life-Balance. Aus diesen Ergebnissen wurde ein konzeptuelles Change-Coaching (C-C) Modell sowie Ansätze für Folgestudien abgeleitet.

Studie 2 (Bickerich & Michel, 2016) evaluiert mittels Längsschnittdaten die Wirkung von Coaching bei organisationalen Change-Prozessen auf die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, das Führungsverhalten und den positiven sowie negativen Affekt von Führungskräften. Der Einfluss von Autonomie und Managementunterstützung wird dabei als moderierende Kontextbedingungen untersucht. Das *Job Demands-Resources Model* (JD-R; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) bildet die theoretische Basis dieser Studie. Es wurde ein quasi-experimentelles Kontrollgruppendesign durchgeführt. Dabei wurden 66 Führungskräfte im mittleren Management während laufender Change-Prozesse in unterschiedlichen Organisationen ($N_{EG} = 28$; $N_{KG} = 38$) zu drei Messzeitpunkten befragt. Die Ergebnisse der Multilevel-Analysen zeigen signifikante Dreifach-Interaktionseffekte. Führungskräfte mit Coaching (EG) weisen, im Vergleich zu Führungskräften ohne Coaching (KG), nach sechs Monaten (T3) und bei hoher Autonomie bzw. hoher Managementunterstützung höhere Werte in beruflicher Selbstwirksamkeitserwartung, Führungsverhalten und positivem Affekt sowie niedrigere Werte im negativen Affekt auf.

Studie 3 untersucht Einflussfaktoren auf die Methodenwahl von Coaches dahingehend, ob diese von der kognitiven Change-Bewertung und emotionalen Reaktion des Coachees bzw. von ihrem eigenen positiven Affekt abhängt. Mittels einer experimentellen Vignettenstudie wurden 128 Coachs (83 w / 45 m) untersucht, die je ein Set von 4 Coaching-Fallbeschreibungen (aus 16) bearbeiteten. Darin wurden die kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees systematisch variiert. Kognitionen und Emotionen können hierbei im Einklang sein oder im Widerspruch zueinander stehen. Die Coaches wurden aufgefordert, pro dargebotener Fallbeschreibung eine Entscheidung zu treffen, inwiefern sie verbal-, tool-, oder wissensorientierte Coaching-Methoden einsetzen würden. Die Multilevel-Analysen zeigen, dass Coaches sich bei fast allen ambivalenten Vignetten signifikant häufiger für verbalorientierte Methoden entscheiden, als bei widerspruchsfreien Vignetten. Entgegen der Annahme zeigt sich in Bezug auf die Entscheidung für tool- und wissensorientierte Methoden kein Unterschied zwischen den Vignetten. Hoher positiver Affekt des Coaches sagt eine Präferenz für verbalorientierte Methoden unabhängig von der Vignettenkombination vorher. Zudem wird die Methodenwahl dahingehend beeinflusst, dass Coaches mit hohem positivem Affekt weniger wissensorientierte Methoden bei fast allen ambivalenten Vignetten wählen. Ein Effekt für positiven Affekt findet sich bei toolorientierten Methoden nur für die Vignette "negative Kognition – positive Emotion".

Die Ergebnisse dieser Dissertation zeigen, dass Coaching während Change-Prozessen ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument darstellt, welches sich auf die Schwerpunkte Change Management, Change Leadership und Selbstmanagement von Führungskräften richtet. Weiterhin kann Change-Coaching positive Effekte für Führungskräfte erzielen, wenn der organisationale Kontext für die Umsetzung des Gelernten förderlich ist (im Sinne von Autonomie und Managementunterstützung). Die Arbeit zeigt zudem auf, dass Coaches bei der Methodenwahl sowohl von der kognitiven Change-Bewertung und emotionalen Reaktion des Coachee als auch vom ihrem eigenen positiven Affekt beeinflusst werden können. Basierend auf den Ergebnissen der Studien werden Ansätze für zukünftige Forschung sowie praxisorientierte Handlungsempfehlungen für Führungskräfte, Coaches und Personalentwickler in Organisationen sowie für Coaching-Ausbildungsinstitute abgeleitet.

Schlüsselwörter: Coaching – Change Management – Coach – Führungskraft – Qualitative Interviewstudie – Selbstwirksamkeit – Affekt – Autonomie – Managementunterstützung – Längsschnittstudie – Mehrebenenanalyse – Coaching-Methoden – Emotion – Kognition – Vignettenstudie

Abstract

Change processes are omnipresent in organizations and pose complex demands for executives. Findings in change research revealed individual stress reactions, accompanied by stress factors, such as a high workload, time pressure and contradictory expectations of involved protagonists (Kriegesmann & Kley, 2014; Sonntag & Nohe, 2014). In order to face these challenges, coaching is increasingly utilized as an instrument of executive human resource development. The interplay of coaching and organizational change processes has so far barely been empirically investigated.

The present dissertation aims to explore characteristics and outcomes of change-specific coaching for executives in middle management. Furthermore, the influencing factors of the coach's choice of method are examined. The dissertation also aims to meet methodological aspects of criticism of previous coaching research (Möller & Kotte, 2011) by the use of different study designs and optimized methods. Results should give starting points for practical improvements of coaching during change processes and indicate future research questions. Focus of study 1 is the creation of a conceptual model displaying the characteristics of change specific coaching from the perspective of executives and coaches. Study 2 evaluates the effects of executive coaching concerning organizational boundary conditions (autonomy and management support). The emphasis of study 3 is on the coaches' choice of methods depending on coachees' cognitive change appraisal and emotional reactions as well as the moderating role of coaches' positive affect in this choice.

Study 1 describes the characteristics of a change-specific coaching process from the perspective of executives and coaches, in an exploratory approach using qualitative data. In order to do so, expert interviews with 18 coaches, who could gain experience in change-specific coaching processes, as well as 15 middle management executives being involved in current change processes were conducted by the author. Content analysis allow to categorize the characteristics and to distinguish three different phases. Phase 1 - pre coaching - comprises the tasks and demands, which executives implement as topics in a coaching plus the coaches' self-perceptions. Phase 2 - during coaching - during coaching includes the reactions and the expectations of executives as well as the methods coaches use. Phase 3 - post coaching - describes organizational, social and personal coaching results, which executives would expect of a coaching and coaches talk about their experience. Organizational outcomes include for example the improved and successful management of the change process. Social outcomes are defined as positive effects on relations with team members in order to lead employees appropriately and effectively through the change. Personal outcomes describe improvements in self-management, such as emotional coping strategies and a successful work-life balance. Based on the results, a conceptual change-coaching (C-C) model and recommendations for further research are derived.

Using longitudinal data analysis, study 2 (Bickerich & Michel, 2016) evaluates the effect of executive coaching in organizational change processes concerning work-related self-efficacy and

change leadership as well as positive and negative affect. In doing so, the influence of autonomy and management support is taken into account as moderating boundary conditions. The *Job Demands-Resources Model* (Demerouti et al., 2001) constitutes the theoretical background of this study. Utilizing a quasi-experimental control group design, 66 executives in middle management of different organizations were examined at three times during ongoing change processes ($N_{EG} = 28$; $N_{KG} = 38$). Multi-level analyses showed significant three-way interactions. Executives with coaching (EG), experiencing high autonomy or high management support, give after six months (T3) higher scores concerning perceived work-related self-efficacy, change leadership behavior and positive affect as well as lower scores in the way of negative affect in comparison to executives without coaching (CG).

Study 3 examines factors influencing coaches' choice of methods and whether it depends on the coachees' change-related cognitive appraisal and emotional reaction or the coach's own positive affect. Using an experimental vignette study, 128 coaches (84 f / 45 m) were presented a set of 4 (out of 16) coaching case descriptions. The coachees' cognitive appraisal and emotional reaction were systematically varied, whereby the cognitions and emotions may be either consistent or ambivalent. Depending on the case description, the coaches were asked to decide to what extent they would apply verbal-, tool-, and knowledge-oriented coaching intervention methods for each case description. Results of multilevel-analysis revealed that coaches chose verbal-oriented methods for almost all ambivalent vignettes significantly more often than for consistent vignettes. As far as tool- and knowledge-oriented methods are concerned, contrary to the assumption, no difference became apparent. However, high positive affect of the coach suggests that a preference for verbal-oriented methods is independent from the previous vignette combination and influences the choice of method in a way that less knowledge-oriented methods are chosen for almost all ambivalent vignettes. An effect for positive affect concerning tool-oriented methods can only be observed for the vignette "negative cognition - positive emotion".

The results of this dissertation show that coaching during change processes is a suitable instrument of human resource development, which focuses on change management, change leadership and self-management of executives. In addition, coaching in change processes can achieve positive effects for executives, if the organizational context is conducive for the implementation of gained skills (in sense of autonomy and management support). Moreover, the findings show that coaches can be influenced by coachees' cognitive change appraisal and emotional reaction and by their own positive affect, when choosing a coaching method. Based on the results, issues for future research and practice-oriented recommendations for actions for coaches, executives and human resource developers in organizations as well as coaching training institutes are derived.

Key words: coaching – organizational change – coach – executive – qualitative interview study – self-efficacy – affect – autonomy – management support – longitudinal study – multilevel analysis – coaching methods – emotion – cognition – vignette study

Inhaltsübersicht

| | |
|--|-------------|
| Danksagung | 1 |
| Liste der wissenschaftlichen Veröffentlichungen | II |
| Zusammenfassung | IV |
| Abstract | VII |
| Inhaltsübersicht | X |
| Inhaltsverzeichnis | XI |
| Abbildungsverzeichnis | XIII |
| Tabellenverzeichnis | XIV |
| 1 Einleitung..... | 15 |
| 2 Empirischer und theoretischer Hintergrund..... | 21 |
| 3 Methode | 41 |
| 4 Zusammenfassung der Studien | 50 |
| 5 Diskussion | 71 |
| 6 Fazit | 88 |
| Literaturverzeichnis | 89 |
| Anhang | 102 |
| Erklärung gemäß Promotionsordnung | 244 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einleitung..... | 15 |
| 2 | Empirischer und theoretischer Hintergrund..... | 21 |
| 2.1 | Begriffsklärung von Coaching und Change Management..... | 21 |
| 2.1.1 | Coaching..... | 21 |
| 2.1.2 | Change Management..... | 22 |
| 2.1.3 | Organisationale Veränderungsprozesse als Coaching-Anlass..... | 24 |
| 2.1.4 | Führungskräfte-Coaching im Change Management..... | 26 |
| 2.2 | Evaluationsforschung im Coaching..... | 27 |
| 2.2.1 | Forschungsstand zu positiven Wirkungen von Coaching | 28 |
| 2.2.2 | Einflussfaktoren auf Coaching-Wirksamkeit | 31 |
| 2.2.3 | Empirische Befunde zur Evaluation von Change-Coaching..... | 32 |
| 2.3 | Theoretischer Rahmen im Kontext change-spezifischen Coachings..... | 34 |
| 2.3.1 | Job-Demands-Resources Model..... | 34 |
| 2.3.2 | Transaktionale Perspektive bei Change-Prozessen | 36 |
| 2.4 | Zielsetzung des Dissertationsvorhabens | 38 |
| 2.4.1 | Ableitung offener Fragestellungen | 38 |
| 3 | Methode..... | 41 |
| 3.1 | Untersuchungskontext | 41 |
| 3.2 | Untersuchungsdesign..... | 41 |
| 3.2.1 | Studienteilnehmer..... | 45 |
| 3.3 | Qualitative Datenanalyse | 46 |
| 3.3.1 | Aufbereitung der Daten – Transkription | 46 |
| 3.3.2 | Auswertung der Daten – Inhaltsanalyse | 47 |
| 3.4 | Quantitative Datenanalyse | 48 |
| 3.4.1 | Deskriptive Statistik | 48 |
| 3.4.2 | Mehrebenenanalyse | 48 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4 | Zusammenfassung der Studien | 50 |
| 4.1 | Studie 1: “Executive coaching during organizational change: A qualitative study of executives’ and coaches’ perspectives”..... | 50 |
| 4.1.1 | Forschungsfragen | 50 |
| 4.1.2 | Methode und Ergebnisse | 51 |
| 4.1.3 | Diskussion | 53 |
| 4.2 | Studie 2: „Führungskräfte-Coaching bei Change-Prozessen: Die Rolle von Autonomie und Managementunterstützung“ | 56 |
| 4.2.1 | Forschungsfrage und Untersuchungsmodell | 56 |
| 4.2.2 | Methode und Ergebnisse | 59 |
| 4.2.3 | Diskussion | 60 |
| 4.3 | Studie 3: „Welche Faktoren können Coaches im Change-Coaching bei ihrer Methodenwahl beeinflussen?“ | 62 |
| 4.3.1 | Forschungsfrage und Untersuchungsmodell | 62 |
| 4.3.2 | Methode und Ergebnisse | 65 |
| 4.3.3 | Diskussion | 68 |
| 5 | Diskussion | 71 |
| 5.1 | Übergreifende Diskussion der Befunde der Studien | 71 |
| 5.1.1 | Forschungsbeitrag zu Coaching bei Change-Prozessen | 75 |
| 5.1.2 | Beitrag zum theoretischen Rahmen change-spezifischen Coachings..... | 77 |
| 5.2 | Limitationen..... | 79 |
| 5.3 | Implikationen für zukünftige Forschung | 81 |
| 5.4 | Empfehlungen an die Change-Coaching-Praxis..... | 84 |
| 6 | Fazit | 88 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| ABBILDUNG 1: ÜBERSICHT DER DISSERTATION UND FOKUS DER DREI STUDIEN | 19 |
| ABBILDUNG 2: DAS JD-R MODEL ÜBERTRAGEN AUF DIE WIRKUNGEN VON CHANGE-COACHING (GRAFIK IN ANLEHNUNG AN BICKERICH & MICHEL, 2013)..... | 35 |
| ABBILDUNG 3: TRANSAKTIONALE PERSPEKTIVE BEI CHANGE-PROZESSEN IN ANLEHNUNG AN FUGATE (2013).... | 37 |
| ABBILDUNG 4: GRAFISCHE DARSTELLUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN VON STUDIE 1 | 51 |
| ABBILDUNG 5: DAS CHANGE-COACHING (C-C) MODELL AUS DER PERSPEKTIVE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UND COACHES | 55 |
| ABBILDUNG 6: UNTERSUCHUNGSMODELL VON STUDIE 2 | 58 |
| ABBILDUNG 7: GRAFISCHE DARSTELLUNG DER SIGNIFIKANTEN DREIFACH-INTERAKTION VON ZEIT, COACHING (EG VS. KG) UND AUTONOMIE PLANUNG AUF POSITIVEN AFFEKT (EXEMPLARISCH) (BICKERICH & MICHEL, 2016, S. 12) | 60 |
| ABBILDUNG 8: UNTERSUCHUNGSMODELL VON STUDIE 3 | 64 |
| ABBILDUNG 9: GRAFISCHE DARSTELLUNG DER SIGNIFIKANTEN INTERAKTIONSEFFEKTE VON KOGNITIVER CHANGE-BEWERTUNG UND EMOTIONALER REAKTION DES COACHEES AUF DIE VERBALORIENTIERTE METHODENWAHL DES COACHES | 66 |
| ABBILDUNG 10: GRAFISCHE DARSTELLUNG DER SIGNIFIKANTEN DREIFACH-INTERAKTIONSEFFEKTE VON KOGNITIVER CHANGE-BEWERTUNG UND EMOTIONALER REAKTION DES COACHEES SOWIE POSITIVEM AFFEKT DES COACHES AUF DIE WISSENSORIENTIERTE METHODENWAHL DES COACHES | 68 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|-----|
| <i>TABELLE 1:</i> ÜBERBLICK ÜBER DIE VIER VORLIEGENDEN META-ANALYSEN (DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN KOTTE ET AL. (2016)). | 30 |
| <i>TABELLE 2:</i> DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE DER METAANALYSEN FÜR WIRKFAKTOREN IM COACHING | 32 |
| <i>TABELLE 3:</i> ÜBERSICHT ÜBER FORSCHUNGSDESIGNS UND METHODIK DER DREI STUDIEN | 41 |
| <i>TABELLE 4:</i> ÜBERSICHT EINGESETZTER MESSINSTRUMENTE IN STUDIE 2 | 43 |
| <i>TABELLE 5:</i> ÜBERSICHT ZUM STICHPROBENUMFANG VON STUDIE 2 | 46 |
| <i>TABELLE 6:</i> BEISPIELE ZU KODIERREGELN UND ANKERBEISPIELEN IN STUDIE 1 | 47 |
| <i>TABELLE 7:</i> SOZIODEMOGRAPHISCHE ANGABEN ZUR FÜHRUNGSKRÄFTE-STICHPROBE VON STUDIE 1 | 104 |
| <i>TABELLE 8:</i> SOZIODEMOGRAPHISCHE ANGABEN ZUR COACH-STICHPROBE VON STUDIE 1 | 105 |
| <i>TABELLE 9:</i> SOZIODEMOGRAPHISCHE ANGABEN ZUR FÜHRUNGSKRÄFTE-STICHPROBE VON STUDIE 2 | 107 |
| <i>TABELLE 10:</i> SOZIODEMOGRAPHISCHE ANGABEN ZUR COACH-STICHPROBE VON STUDIE 3 | 108 |

1 Einleitung

Zwei Trends, die in den letzten Jahren in Organisationen verbreitet sind und in der vorliegenden Arbeit zusammentreffen, sind zum einen Coaching als Instrument der Führungskräfteentwicklung und zum anderen Change Management Aktivitäten mit dem Ziel Organisationen zu wandeln. Veränderungs- und Optimierungsprozesse wie Umstrukturierungen, Fusionen und Personalabbau sind in Unternehmen an der Tagesordnung und betriebliches Management findet heute unter anderen Voraussetzungen statt als noch vor wenigen Jahren (Doppler & Lauterburg, 2014). Vielfältige Herausforderungen, die mit globalen und internationalen Märkten einhergehen sowie gesellschaftliche Veränderungen, fordern Organisationen sich kontinuierlich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Typische Auslöser für Veränderungsprozesse sind politische Faktoren (z. B. Gesetzesreformen), ökonomische Faktoren (z. B. Wirtschaftswachstum), technologische Faktoren (z. B. Automatisierung) sowie soziokulturelle Faktoren (z. B. demographische Entwicklung) (Senior & Swailes, 2010).

Seit der Finanzkrise 2007 ist die ökonomische Verunsicherung angestiegen, d. h. Organisationen stehen unter dem ständigen wirtschaftlichen Druck sich zu wandeln, um weiter erfolgreich auf dem globalen Markt bestehen und ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern zu können (Grant, 2014; Strikker & Strikker, 2011). Innovationssprünge in der Informationstechnologie und die Digitalisierung von Geschäftsprozessen haben zudem zu einer Beschleunigung und damit zur Verknappung der Ressource Zeit geführt (Doppler & Lauterburg, 2014). Impulse zur Veränderung ergeben sich auch aus dem Lebenszyklus von Unternehmen. Wenn diese wachsen, stagnieren oder schrumpfen, müssen die Organisationsstrukturen und -prozesse angepasst werden (Stegmaier, 2016). Neben solchen externen Faktoren, die durch den Markt und die Kunden geprägt sind, gibt es auch interne Faktoren, die Organisationen zu Anpassungen bewegen. Hier sind die Ansprüche und Erwartungen von Mitarbeitern und Führungskräften an den Arbeitgeber zu nennen, die sich ebenfalls gewandelt haben, zum Beispiel in Bezug auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (Sonntag & Nohe, 2014; Stegmaier, 2016). Die Arbeitswelt heute ist vermehrt gekennzeichnet durch Flexibilität und Mobilität. Die damit einhergehende ständige Erreichbarkeit birgt neben Chancen neuer Gestaltungsmöglichkeiten auch Risiken hinsichtlich der Work-Life-Balance. Auf eindrückliche Weise behandelt z. B. der Dokumentarfilm "Work hard, play hard" von Carmen Losmann aus dem Jahr 2011 mögliche Folgen der Entgrenzung von Arbeit im Rahmen von Change Management. Forschung bestätigt, Arbeitnehmern eine Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben durch eine permanente Erreichbarkeit zunehmend schwer fällt, was zu Überforderung, Stress und einer Art „Selbstaussbeutung“ führen kann (Peters, Rexroth, Feldmann, & Sonntag, 2014).

Veränderungs- und Steuerungskompetenz sowie Innovationsfähigkeit im Sinne von "Change Management" wird zunehmend als unternehmerischer Erfolgsfaktor betrachtet und ist derzeit eine der Anforderungen, die insbesondere an Führungskräfte gestellt wird (Armenakis & Harris, 2009). Aktuelle Titel in den Medien lauten beispielsweise "Führungskräfte müssen Change Management können" (Human Resources Manager vom 04.08.2015) oder auch "Zu viel Change überfordert die Mitarbeiter" (Beitrag im Deutschlandradio Kultur vom 14.08.2015). Führungskräften kommt somit eine wichtige Rolle zu, denn sie sind diejenigen, die auf den Top-Managementebenen strategische Entscheidungen treffen und auf mittleren bzw. unteren Managementebenen sowie als Projektmanager für die Realisierung von Veränderungsvorhaben sorgen sollen. Dies gelingt jedoch nicht immer, denn Studien zufolge werden schätzungsweise 60 - 90% aller Veränderungsprojekte nicht erfolgreich umgesetzt (Burnes, 2011; Cartwright & Hudson, 2000). Herausforderungen, mit denen Führungskräfte konfrontiert sind, verlangen vor allem kommunikative und soziale Kompetenzen, klare Zielorientierung sowie den gekonnten Umgang mit Komplexität und Widersprüchen.

Gerade Führungskräfte auf mittleren und unteren Managementebenen sowie Projektleitungen sind während Change-Prozessen häufig mit einem Spannungsfeld konfrontiert. Durch höhere Arbeitsbelastung und Zeitdruck, beispielsweise bei mehreren parallel stattfindenden Veränderungsvorhaben, steigen die Anforderungen in Bezug auf die Umsetzung der Projekte. Gleichzeitig gibt es bei Mitarbeitern und Projektteams in Zeiten des Wandels den Wunsch nach Orientierung (Klaffke, 2011). Die Ergebnisse eines Forschungsprojektes zur Work-Life-Balance von Führungskräften bestätigen, dass diese sich höheren Arbeitsbelastungen ausgesetzt sehen als Angestellte ohne Führungsverantwortung. Insbesondere im mittleren Management werden die Aufgaben als anstrengend und widersprüchlich wahrgenommen sowie hoher Zeitdruck berichtet (Sonntag & Nohe, 2014). Einerseits gestalten Führungskräfte die Veränderungsprozesse mit und haben die Aufgabe ihre Teammitglieder für den Wandel zu begeistern, andererseits sind sie gleichermaßen auch selbst Betroffene. Je tiefer Führungskräfte in der Management-Hierarchie angesiedelt sind, desto geringer empfinden sie ihre Möglichkeiten bei organisationalen Restrukturierungsmaßnahmen zu partizipieren (Stegmaier, Nohe, & Sonntag, 2016). Change-Prozesse können auch für diese Gruppe Verluste mit sich bringen wie z. B. geringere Karriereperspektiven, Gehaltseinbußen, gekürzte finanzielle Mittel innerhalb des Bereichs, weniger Personal und zeitliche Ressourcen sowie die Ungewissheit um den eigenen Arbeitsplatz. Weiterhin stellen Change-Prozesse in Bezug auf die Führung von Mitarbeitern besondere Anforderungen wie z. B. den gekonnten Umgang mit emotionalen Reaktionen, Konflikten und Widerständen. Als förderlicher Führungsstil in Zeiten des Wandels gelten laut Studienergebnissen Verhaltensweisen, die dem transformationalen Führungsstil zugeschrieben werden, wie 1) Einfluss durch Vorbild sein, 2) Motivation durch begeisternde Visionen, 3) Förderung von kreativem Denken und 4) individuelle

Unterstützung und Förderung (Bommer, Rich, & Rubin, 2005; Groves, 2006; Sonntag & Nohe, 2014; Stegmaier et al., 2016).

Insgesamt haben sich, durch die mit den aktuellen Trends in der Arbeitswelt einhergehende steigende Komplexität und Arbeitsverdichtung, die Anforderungen an Führungskräfte deutlich verändert. Für die Gestaltung von Arbeit bieten die genannten Entwicklungen zwar vielfältige Chancen und zukünftige Verbesserungsmöglichkeiten, beispielsweise hinsichtlich verantwortungsvollen Aufgabengebieten und flexibleren, familienfreundlicheren Arbeitszeitmodellen. Allerdings birgt die Frequenz und Art der Umsetzung von organisationalen Veränderungen häufig auch Risiken. Denn wenn Change-Maßnahmen nicht unter förderlichen Bedingungen umgesetzt werden, können negative Effekte bei individuellen Reaktionen wie Stress- und Erschöpfungssymptome die Folge sein. Einen Forschungsüberblick über die möglichen Auswirkungen auf Leistung, Wohlbefinden und Gesundheit von Organisationsmitgliedern bei Change-Prozessen geben Michel und Morales-Gonzalez (2013). Ergebnisse der Work-Life-Balance Studien zeigen zudem, dass gerade Führungskräfte häufiger Konflikte bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben erleben, als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung (Sonntag & Nohe, 2014). Es zeigte sich, dass Führungskräfte bei einem Konflikt zwischen Privat- und Berufsleben dann weniger zufrieden und mehr erschöpft sind, wenn ihr Wunsch nach Segmentierung von Arbeit und Privatleben hoch und die reale Möglichkeit dies zu realisieren gering ist (Peters, Michel, & Sonntag, 2014). Weitere Studien weisen ebenfalls deutlich auf psychische Belastungen von Führungskräften (Kriegesmann & Kley, 2014) sowie Stresserleben und Burn-out-Symptomatik (Sablonnière, Tougas, Sablonnière, & Debrosse, 2012) im Zusammenhang mit Change-Prozessen hin. Weitere Risiken bestehen auch darin, dass das Vertrauen und die Identifikation mit dem Unternehmen sinken (Bartels, Pruyn, & de Jong, 2009) und Change-Zynismus zunimmt (Bernherth, Armenakis, Feild, & Walker, 2007), wenn Change-Prozesse nicht unter förderlichen Bedingungen stattfinden.

Gerade wenn man bedenkt, dass die Mehrzahl der Veränderungsvorhaben scheitern (Burnes, 2011), ist es nicht verwunderlich, dass die personennahe Begleitung für Führungskräfte während Zeiten des Wandels inzwischen in der organisationalen Praxis als notwendig erkannt wurde (Harbert-Unterschütz, 2011; Loos, 2011; Schreyögg, 2011a). Laut Ergebnissen der 3. Marburger Coaching Studie wird Coaching im Kontext organisationaler Veränderungsprozesse zunehmend eingesetzt und gilt als wachstumsstärkstes Personalentwicklungsinstrument der letzten Jahre (Stephan & Gross, 2013). Inzwischen ist Coaching zur *mainstream activity* in Organisationen geworden (Grant, 2013). Warum Coaching heute so gefragt ist, hängt vermutlich stark mit den oben beschriebenen Entwicklungen und den gestiegenen Anforderungen zusammen. Beratungsangebote in Organisationen expandieren möglicherweise deshalb, weil sie mit der Idee verbunden sind, dass durch Beratung angestoßene Lernprozesse und Selbstreflexion zum Erhalt bzw. zur

Wiederherstellung organisationalen Funktionierens oder auch zum Wachstum beitragen (Möller, Oellerich, Schubert, & Kotte, 2014). Coaching integriert die fachliche und persönliche Reflexion im Rahmen einer zeitintensiven, exklusiven und vertrauensvollen Einzelberatung. Als Instrument der Führungskräfteentwicklung kann Coaching die komplexen Anforderungen von Veränderungsprozessen aufgreifen. Dabei kommt Coaching als Beratungsformat eine wichtige Funktion zu, indem es Führungskräfte individuell unterstützen soll, Veränderungen positiv und ressourcenorientiert zu gestalten (Bickerich & Michel, 2013). Im besten Fall sollten Coaching-Angebote einen Beitrag zu einer gelungenen Führungskultur und einem erfolgreichen Change Management leisten und somit einen Gesamteffekt für die Organisation erzielen (Stober, 2008).

Darüber, welchen Beitrag Coaching im Change Management als „vermeintlicher Alleskönner im Tal der Tränen“ (Hausherr Fischer et al., 2013, S. 224) tatsächlich leisten kann, liegen jedoch kaum wissenschaftliche Erkenntnisse vor. Das Zusammenspiel von Coaching und organisationalen Veränderungsprozessen wurde empirisch bislang wenig untersucht. Erste Studien weisen auf positive Effekte durch Coaching z. B. auf führungsbezogene Selbstwirksamkeit, Führungsverhalten und Verbesserungen im Umgang mit Change-Prozessen hin (Grant, 2014; Grant, Curtayne, & Burton, 2009; Kombarakaran, Yang, Baker, & Fernandes, 2008). Die Aussagekraft der Ergebnisse in der Coaching-Forschung wird allerdings aufgrund methodischer Schwächen vielfach kritisch betrachtet (Möller & Kotte, 2011) und entsprechend werden Optimierungen bei den Studiendesigns gefordert (Theeboom, Beersma, & van Vianen, 2014). An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Dissertation an, indem sie basierend auf dem *Job Demands-Resources Model* (JD-R, Demerouti et al., 2001) als theoretischen Rahmen das Zusammenspiel von Change als *job demand* und Coaching als *job ressource* untersucht. Das Modell postuliert zwei parallele Prozesse, welche Zusammenhänge zwischen Job-Charakteristiken und Wohlbefinden bzw. Arbeitsengagement beschreiben. Der eine Prozess nimmt an, dass zu hohe Arbeitsforderungen mit Beeinträchtigungen des Wohlbefindens und der Gesundheit einhergehen. Der andere Prozess legt zugrunde, dass Ressourcen bei der Arbeit positiv auf die Motivation und das Engagement wirken können. Übertragen auf den Kontext von Coaching bei Organisationsveränderungen lautet die Kernannahme, dass Coaching eine Ressource für Führungskräfte darstellt, die hohen Anforderungen und damit einhergehenden Belastungen in Change-Prozess entgegenwirken kann. Dazu wurden drei Studien durchgeführt, die jeweils unterschiedliche Aspekte in den Fokus nehmen (siehe Abbildung 1) und verschiedene methodische Zugänge nutzen, um einen Beitrag zur beschriebenen Forschungslücke zu leisten.

Bislang fehlt es an Studien, welche die Merkmale eines change-spezifischen Coaching-Prozesses identifizieren. Studie 1 zielt deshalb mittels qualitativer Experteninterviews darauf ab, die Charakteristika im Change-Coaching aus der Perspektive von Führungskräften und Coaches zu beschreiben. Zunächst stellt sich die Frage, mit welchen Anforderungen Führungskräfte in Change-

Prozessen konfrontiert sind, welche Themen sie mit einem Coach besprechen würden und welche Erwartungen sie an das Coaching haben. Es soll näher beleuchtet werden, wie die Unterstützung durch die Coaches erfolgt. Zudem werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede bezogen auf Coaching-Ergebnisse betrachtet. Dies erfolgt anhand der Erwartungen von Führungskräften und den Erfahrungsberichten der Coaches. Aus den Ergebnissen soll ein konzeptuelles Modell abgeleitet werden.

Im nächsten Schritt wird der Frage nachgegangen, ob und unter welchen Bedingungen change-spezifisches Coaching wirkt. Dementsprechend evaluiert Studie 2 mittels quantitativer Längsschnittdaten und Kontrollgruppendesign die Effekte von Change-Coaching und legt den Fokus auf die Gruppe der Führungskräfte. Es wird überprüft, ob Führungskräfte die während Change-Prozessen ein Coaching in Anspruch nehmen, sich in ihren Reaktionen im Vergleich zu Führungskräften in der Kontrollgruppe unterscheiden. Angenommen werden Wirkungen durch das Coaching auf die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, das Führungsverhalten sowie den positiven und negativen Affekt von Führungskräften. Zudem werden moderierende Effekte von Autonomie und Managementunterstützung als organisationale Kontextbedingungen vermutet.

Studie 3 geht näher auf die Gestaltung des Coachings ein und untersucht Einflussfaktoren auf die Methodenwahl von Coaches. Der Fokus liegt dabei auf dem Coaching-Beginn bzw. während des Coachings und auf der Tätigkeit von Coaches. Anhand einer experimentellen Vignettenstudie wird untersucht, inwiefern die kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees sowie der eigene positive Affekt des Coachees seine Methodenwahl beeinflussen. Die Vignetten wurden hierzu basierend auf dem Modell der transaktionale Perspektive (Fugate, 2013) entwickelt, welches individuelle Reaktionen infolge von Change-Prozessen erklärt.

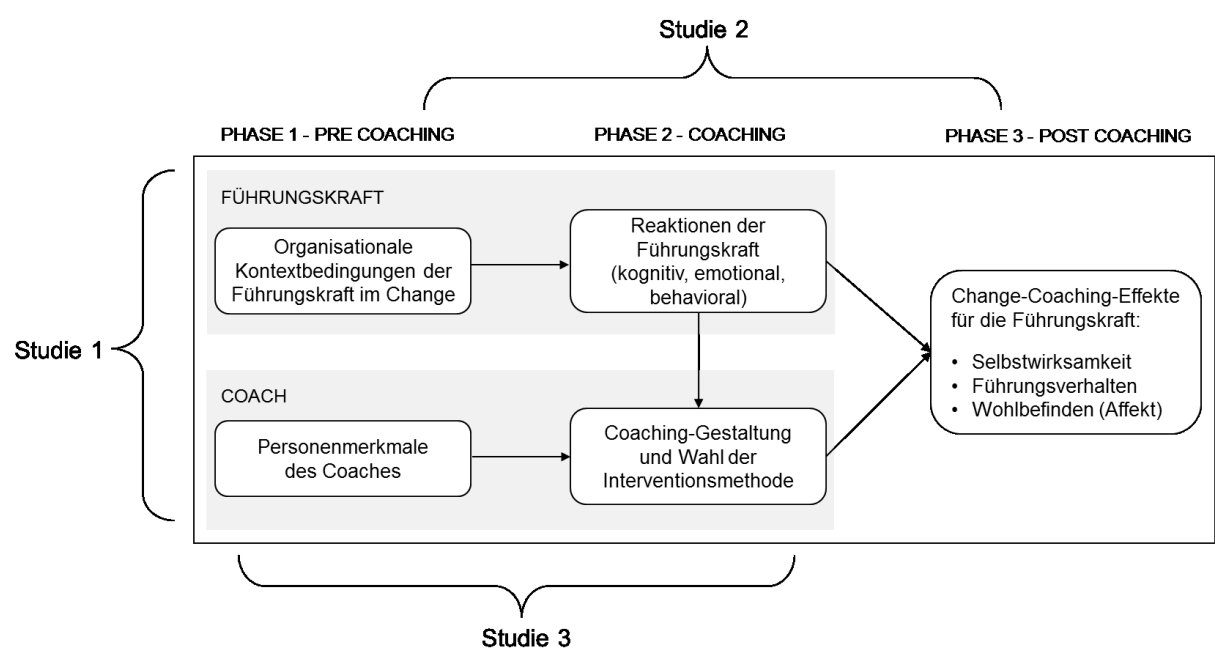


Abbildung 1: Übersicht der Dissertation und Fokus der drei Studien

Im Anschluss an diese Einleitung folgt im zweiten Kapitel eine Darstellung des empirischen und theoretischen Hintergrunds. Zunächst werden die Begriffe „Coaching“ und „Change Management“ definiert und aufgezeigt, inwiefern organisationale Veränderungsprozesse für Führungskräfte einen Coaching-Anlass darstellen, um den spezifischen Forschungskontext dieser Dissertation näher zu beschreiben. Es folgt ein Überblick über den empirischen Stand zur Coaching-Evaluationsforschung im Allgemeinen, anschließend eine Übersicht mit Fokus auf change-spezifische Studien. Danach wird der theoretische Rahmen dargestellt. Das zweite Kapitel schließt mit der Zielsetzung der Dissertation und der Ableitung offener Forschungsfragen. Das methodische Vorgehen, das Untersuchungsdesign und die Auswertungsmethoden der jeweiligen Studien werden in Kapitel drei beschrieben. Im Anschluss folgt in Kapitel vier die Vorstellung der einzelnen Studien inklusive der Untersuchungsmodelle. Die Ergebnisse werden im fünften Kapitel übergreifend diskutiert. Weiterhin werden die Limitationen der Studien aufgezeigt, ein Ausblick auf weitere Forschung gegeben sowie Praxisimplikationen abgeleitet. Kapitel sechs bildet mit einem Fazit den Abschluss dieser Arbeit. Die ausführlichen Manuskripte der drei Studien sind im Anhang B zu finden.

Hinweis:

In der folgenden Arbeit wird lediglich aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet, auch wenn die Gruppen aus Frauen und Männern bestehen. Damit soll keinerlei diskriminierende Bewertung vorgenommen werden. Selbstverständlich sind bei männlichen Formulierungen (z. B. Mitarbeiter, Projektleiter, Coach oder Coachee) ebenfalls weibliche Personen gemeint.

2 Empirischer und theoretischer Hintergrund

2.1 Begriffsklärung von Coaching und Change Management

2.1.1 Coaching

Der Begriff *Coaching* bzw. *Coach* leitet sich ursprünglich von „Kutscher“ ab, also demjenigen, der die Verantwortung für die Pferde und die Steuerung einer Kutsche sowie für das Vorwärtsbewegen seiner Passagiere hat. Heute existieren zahlreiche Coaching-Definitionen, die deutlich machen, wie offen der Begriff verwendet wird und wie facettenreich das Beratungsformat in der Praxis Anwendung findet. Vom Sportcoach über den Familiencoach bis hin zum Lifecoach ist auf dem Markt alles vertreten. Da *Coaching* kein geschützter Begriff bzw. *Coach* kein klares Berufsbild ist, kann sich heute jeder Coach nennen. Vom „Coaching-Boom“ ist die Rede und Konsens besteht wohl darin, dass es um Hilfe zur Selbsthilfe durch Beratung geht (Schumann, 2014).

Diese Dissertation richtet den Blick auf Coaching als individualisiertes Einzelberatungsformat für Führungskräfte im organisationalen Kontext. Coaching kann hier auch als Business-, Executive- oder Führungskräfte-Coaching spezifiziert werden. Nachdem Coaching anfänglich dem Top-Management vorbehalten war, ist es in den letzten Jahren zunehmend auch im unteren und mittleren Management angekommen. Als ein aus der Praxis heraus entstandenes Format, versteht sich Coaching als eine kurz- bis mittelfristige Beratungsleistung (Feldman & Lankau, 2005) und wird nach Loos und Rauen (2005, S. 157) wie folgt definiert:

„Coaching ist die in Form einer Beratungsbeziehung realisierte individuelle Einzelberatung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- bzw. Managementfunktionen. Formales Ziel ist es, bei der Bewältigung der Aufgaben der beruflichen Rolle zu helfen.“

Zusammengefasst beinhalten Coaching-Definitionen zumeist nachfolgende Aspekte (Ely et al., 2010; Jones, Woods, & Guillaume, 2015; Schumann, 2014; Sonesh et al., 2015; Theeboom et al., 2014):

- 1) Die Basis der Zusammenarbeit ist eine vertrauensvolle Beraterbeziehung zwischen Coach und Coachee.
- 2) Eine formale Vereinbarung definiert die Rahmenbedingungen, das Setting und die Ziele des Auftraggebers.
- 3) Der Beratungsprozess verläuft systematisch und ausgerichtet an den vereinbarten Zielen.
- 4) Um berufliche Ziele sowie eine Optimierung von (Führungs-)Leistung und persönlicher Entwicklung beim Coachee zu erreichen, steuert der Coach den Prozess und setzt Interventionsmethoden ein.

- 5) Dabei sind Ressourcenorientierung und eine Begegnung auf Augenhöhe grundlegende Beratungsprinzipien.

Der Coach hat die Rolle als Prozessbegleiter, der über eine Beratungs- und Methodenkompetenz verfügt, wohingegen der Coachee die Fachkompetenz einbringt und verantwortlich für die Umsetzung der im Coaching bearbeiteten Inhalte ist. Coaching grenzt sich von anderen Formaten wie beispielsweise Mentoring, Karriere- und Fachberatung, Psychotherapie oder Training ab. Jedoch stammen die im Coaching zur Verwendung kommenden Techniken, Tools und Methoden häufig aus den Bereichen Training und Psychotherapie. In der deutschsprachigen Praxis ist der systemisch-lösungsorientierte Beratungsansatz im Coaching am weitesten verbreitet (Schumann, 2014). Außerdem zu nennen sind z. B. kognitiv-behaviorales (Palmer & Williams, 2013), gestalttherapeutisches (Spath, Toman, Leichtman, & Allan, 2013) und psychodynamisches Coaching (Diamond, 2013). Weitere Ansätze orientieren sich an Positiver Psychologie (Freire, 2013), Neurolinguistisches Programmieren (Grimley, 2008), Transaktionsanalyse (Mohr, 2008) oder Psychodrama (Hutter & Schwehm, 2012). Typische Anlässe für Coaching im Arbeitskontext sind Karriereplanung, Selbstdarstellung im Unternehmen, Burnout-Vorbeugung, Umgang mit Konflikten, Team- und Mitarbeiterführung, Positions- oder Aufgabenwechsel und Veränderungsbegleitung (Michel & Bickerich, 2016).

2.1.2 Change Management

Veränderte gesellschaftliche, technologische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen veranlassen Organisationen sich zu wandeln, was sich auf den Berufsalltag im Management und auch auf die Tätigkeiten von Führungskräften zunehmend auswirkt. Um Veränderungsprozesse anzustoßen und zu realisieren, bedarf es Entscheidungen und der Umsetzung von Maßnahmen.

Change Management wird definiert als „Planung, Implementierung, Kontrolle und Stabilisierung der Veränderungen in Strategien, Prozessen, Organisation und Kultur mit dem Ziel die Effektivität und Effizienz des Veränderungsprozesses zu maximieren und die größtmögliche Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen.“ (Rank & Scheinflug, 2010, S. 18-19)

Unterschieden werden Veränderungen 1) der Aufbauorganisation, 2) der Ablauforganisation sowie 3) im sozialen Gefüge und des persönlichen Arbeitsverhaltens. Beispiele für Veränderungen der Aufbauorganisation sind neue Gesellschafter, Unternehmenszusammenschlüsse oder Outsourcing. Diese ziehen meist Umstrukturierungen nach sich, wodurch z. B. neue Abteilungen entstehen oder bestehende aufgelöst werden. Das Einführen und Anpassen neuer oder bestehender Prozesse bzw. Aufgaben und Anforderungen stellen wiederum Veränderungen in der Ablauforganisation dar. Die Etablierung neuer Technologien und Produkte sowie damit

verbundener Arbeitsabläufe sind Beispiele für diese Art von Veränderung. Veränderungen im sozialen Gefüge oder im persönlichen Arbeitsverhalten der Mitarbeiter können die Implementierung neuer Human Resources- oder Führungsinstrumente sein. Beispiele hierfür sind innovative Vergütungsmodelle, Personalentwicklungsmaßnahmen oder eine moderne Führungskultur. Diese Kategorien von Veränderungen sind nicht klar voneinander zu trennen und greifen oft ineinander, da sie gleichzeitig stattfinden können (Stolzenberg & Heberle, 2013).

Sonntag (2003) stellt heraus, dass es bei Veränderungsprozessen in Organisationen zu einem „Dilemma zwischen Sehnsucht nach Stabilität, Orientierung, Situationskontrolle auf der einen Seite und der Notwendigkeit zur Veränderung auf der anderen Seite“ (S. 91) kommen kann, dessen Bewältigung leistungskritisch ist. Er unterscheidet vier Veränderungstypen im Sinne eines proaktiven oder reaktiven Change Management. Unter proaktiv wird eine strategische Neuausrichtung ohne oder bei marginalem Leidensdruck verstanden, mit dem Ziel, nachhaltiges Veränderungspotential zu schaffen. Mit reaktiv sind Reaktionen und Anpassungen z. B. in der Unternehmensstrategie gemeint, die auf bereits vorhandene latente oder existentielle Krisen folgen. Empfehlenswert im Sinne der Förderung organisationaler, personaler und sozialer Ressourcen ist eine ressourcenorientierte Veränderungsstrategie eingebunden in ein proaktives Change Management. Andere Autoren unterscheiden beispielsweise zwischen episodischem vs. kontinuierlichem Wandel. Episodisch beschreibt geplante Veränderungen, die durch externe Faktoren ausgelöst werden. Kontinuierlich umfasst spontane Neuerungen, die lokal ausgelöst werden (Weick & Quinn, 1999). Eine weitere Unterscheidung besteht zwischen transformationalem vs. transaktionalem Wandel. Als transformational werden kontinuierliche Veränderungen bezeichnet, die vor allem Strukturen, Prozesse und Regelungen betreffen. Transaktionaler Wandel beschreibt radikale Veränderungen, die auch an Strategie, Kultur und Führung ansetzen (Burke & Linley, 2007).

Weiterhin wird Change Management abgegrenzt von der Organisationsentwicklung und von Ansätzen zum organisationalen Lernen. Organisationsentwicklung wurde in den 90er Jahren mit dem Streben nach einer Balance von mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Zielen und gruppenorientierten Methoden assoziiert. Change Management war hingegen stärker durch den Einsatz von Führungsinstrumenten und Projektmanagement-Methoden geprägt. Inzwischen haben sich diese beiden Phänomene jedoch angenähert. Beim organisationalen Lernen handelt es sich um kontinuierlich stattfindende kollektive Lernprozesse und Wissensverarbeitung bzw. -speicherung, die keinen klaren Start- oder Endpunkt haben. Es sind hierbei mehr Bezüge zum Wissensmanagement vorhanden, während es sich beim Managen von Veränderungen um die Steuerung eines geplanten Wandels handelt (Stegmaier, 2016).

Der Ablauf von Veränderungen in Organisationen kann nach dem phasenorientierten Modell nach Lewin (Lewin, 1947) in drei Phasen beschrieben werden, 1) Auftauen (*unfreeze*), 2) Bewegen

(*move*) und 3) Einfrieren (*refreeze*). Demnach werden in der ersten Phase, des Auftauens, die Problemstellung sowie die Vision einer Lösung definiert und die Bereitschaft für den Wandel geweckt. Ein Masterplan für die Etappen wird aufgestellt und es werden Promotoren gesucht, die für die Umsetzung verantwortlich sind. Während der zweiten Phase, des Bewegens, werden die Ziele konkretisiert und durch die Überführung der Organisation in einen neuen Zustand erfolgt die Veränderung. Die einzelnen Maßnahmen orientierten sich an Projektplänen und können beim Individuum (z. B. Verhaltensweisen), bei der Gruppe (z. B. Normen), Organisation (z. B. Strategie) oder Technik (z. B. Arbeitsmittel) ansetzen. Bei der dritten Phase, des Einfrierens, geht es um die Stabilisierung, in welcher vor allem die Personalführung gefordert ist, den Nutzen der Veränderungen zu kommunizieren, damit die Organisationsmitglieder nicht in alte Routinen verfallen und sich mit den Neuerungen identifizieren können (Stegmaier, 2016).

2.1.3 Organisationale Veränderungsprozesse als Coaching-Anlass

Es lässt sich die Frage stellen, welche Faktoren in Change-Prozessen welche Reaktionen bei Führungskräften hervorrufen, die wiederum zu einem Coaching-Auftrag führen können. Beispielweise wird die Anzahl mehrerer parallel statt findender Veränderungsprojekte und das damit verbundene Arbeitspensum von Führungskräften während Change-Prozessen oftmals als zu hoch empfunden. Häufig sind die Veränderungsprojekte zudem nicht gut aufeinander abgestimmt und eine umfassende Gesamtstrategie ist nicht erkennbar. Weiterhin wird die Kommunikation über die Gründe und Ziele von Veränderungen oft als unzureichend eingeschätzt (Stegmaier et al., 2016). Des Weiteren können unklare Ziele und widersprüchliche Anforderungen sowie Abhängigkeiten von vielen Akteuren als belastend erlebt werden. Hoher Termin- und Zeitdruck in den Projekten kann mit Stresserleben einhergehen (Kriegesmann & Kley, 2014). Ergebnisse aus der Change-Forschung zeigen, welche Merkmale von Change-Prozessen für die Beteiligten herausfordernd oder belastend sein können (Oreg, By, & Michel, 2013). Studien verdeutlichen, dass die change-bezogenen Reaktionen von Mitarbeitern und Führungskräften mit organisationalen und individuellen Faktoren zusammenhängen können (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011; Stegmaier, 2016). Eine Auswahl wird nachfolgend exemplarisch dargestellt (in Anlehnung an Bickerich & Michel, 2013).

Organisationale Faktoren. Diese umfassen Merkmale, welche die Organisationsveränderung betreffen. Zunächst sind *Charakteristika der Veränderung* wie z. B. die Art, das Ausmaß und den Nutzen oder die Valenz von Change-Vorhaben zu nennen (Caldwell, Herold, & Fedor, 2004; Michel, Stegmaier, Meiser, & Sonntag, 2009; Rafferty & Griffin, 2006). Veränderungsarten können beispielweise eine strategische Neuausrichtung oder Reorganisation sein. Das Change-Ausmaß kennzeichnet die Anzahl betroffener Organisationsbereiche und wie weitreichend eine Veränderung ist. Der Nutzen und die Valenz beziehen sich auf die Bewertung, inwiefern ein

Change-Projekt z. B. als nützlich oder als schädlich wahrgenommen wird. *Prozessmerkmale* (Michel, Stegmaier, & Sonntag, 2010) beschreiben, inwieweit Beschäftigte die Möglichkeit haben, an Veränderungsprojekten zu partizipieren bzw. wie der Informationsfluss und die Kommunikation gestaltet werden. Weiterhin spielen die Art der Führung und das Ausmaß an wahrgenommener Gerechtigkeit und Fairness eine wichtige Rolle. *Kontextmerkmale* (Stegmaier, 2016) bezeichnen Aspekte der Arbeitsumgebung, beispielsweise die wahrgenommene Autonomie oder auch ob der Change mit Arbeitsplatzunsicherheit verbunden ist.

Individuelle Faktoren. Diese umfassen personale Merkmale und Eigenschaften von Personen, die im Zusammenhang mit Change-Prozessen stehen. Veränderungsbereitschaft bzw. *Readiness for change* (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007) ist z. B. dann eher gegeben, wenn für Mitarbeiter ein Nutzen der Veränderung erkennbar ist und wenn sie daran glauben, die Veränderung wirksam gestalten zu können. *Openness to change* (Wanberg & Banas, 2000) beschreibt beispielsweise, inwiefern eine Person eine positive Sicht und Akzeptanz für organisationale Veränderungen hat. Ob Menschen Veränderungen grundsätzlich eher mit Widerstand begegnen, Routine bevorzugen und Neuerungen ablehnen, bzw. als stressauslösend erleben, wird in der Change-Forschung als *Dispositional resistance to change* (Oreg, 2003) konzeptualisiert. Widerstand als stabiles Merkmal einer Person umfasst drei Komponenten und kann Emotionen, Kognitionen und Verhalten in Bezug auf Veränderungen betreffen. Weiterhin spielt *Locus of Control* (Wanberg & Banas, 2000), d. h. inwieweit eine Person daran glaubt, dass sie Kontrolle über Ereignisse hat, eine Rolle für change-bezogene Reaktionen.

Bei den Reaktionen kann generell zwischen Unterstützung, Widerstand sowie Beeinträchtigung von Leistung, Wohlbefinden und Gesundheit unterschieden werden:

- *Unterstützung* (Michel et al., 2010) und Veränderungsbereitschaft kennzeichnen eine positiven Einstellung zur Veränderung. Diese findet sich auch in den Konzepten *Change Commitment* (Herold, Fedor, & Caldwell, 2007) oder *Organizational Citizenship Behavior* (Seppälä, Lipponen, Bardi, & Pirttil-Backman, 2012) wieder. Hiermit sind Absichten und Handlungen von Mitarbeitern gemeint, die sich für eine erfolgreiche Implementierung der Veränderung engagieren und sich proaktiv verhalten.
- *Widerstandabsicht* bzw. *Widerstand* (Bovey & Hede, 2001) drückt aus inwiefern, eine Person beabsichtigt sich der Veränderung zu widersetzen oder dies durch Verhaltensweisen zeigt. Auch *Zynismus* (Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005) kann als eine Form des Widerstands betrachtet werden, da zynische Einstellungen mit Zweifeln am Nutzen von Veränderungen im Zusammenhang stehen.
- Als *negative gesundheitliche Reaktionen* werden Stress, Ängste und Erschöpfungssymptome sowie Depressionen beschrieben (Kriegesmann & Kley, 2014; Michel & Morales-Gonzalez, 2013). Diese Gesundheitsbeeinträchtigungen können dazu

führen, dass Leistung, Arbeitszufriedenheit und Vertrauen in das Management sinken. Weiterhin können Rückzugsverhalten, Absentismus, höhere Fehlzeiten und Kündigungsabsichten sowie letztendlich einem Austritt aus der Organisation die Folge sein (Fugate, 2013).

Führungskräfte sind demnach gefordert mit ihren eigenen sowie den Reaktionen ihrer Mitarbeiter umzugehen. Mitunter kann die Weiterentwicklung von Führungskompetenzen angezeigt sein, wozu Coaching als geeignete Methode in der Führungskräfteentwicklung zunehmend eingesetzt wird (Stegmaier et al., 2016). Tatsächlich zeigen die Ergebnisse der 3. Marburger Coaching Studie (Stephan & Gross, 2013), an welcher sich 720 Business Coaches beteiligten, dass Coaching im Change Management ein verbreitetes Praxisfeld darstellt. Auf die Frage nach der Häufigkeit von Coaching-Anlässen antworteten zum Anlass „Unterstützung von Innovationsprozessen“ 5,9% der Coaches mit „sehr oft“, 19,2% mit „oft“ und 23,3% mit „gelegentlich“. Darüber hinaus stehen folgende in der Studie aufgeführten Anlässe ebenfalls im Zusammenhang mit Change-Prozessen: Reflexion der Strategieentwicklung, Entwicklung von Visionen, Reduktion von Komplexität, Positionswechsel bzw. Rollentwicklung. Change-Prozesse umfassen demnach Themenkomplexe, aufgrund derer Coaches in der Praxis hinsichtlich einer Beratungsleistung angefragt werden.

2.1.4 Führungskräfte-Coaching im Change Management

Eingesetzt wird Einzel-Coaching bei Change-Prozessen ergänzend zu weiteren Change Management Aktivitäten wie z. B. Strategie-Workshops oder der Organisationsberatung (Harbert, 2006; Klaffke, 2011). Spezifisch für Coaching bei Change-Prozessen ist die Wechselwirkung zwischen Zielen des Individuums und den Anforderungen, die sich aus neuen Organisationsstrukturen ergeben (Hausherr Fischer et al., 2013). Coaching kann hier einerseits den Auftrag haben, Auswirkungen des Veränderungsprozesses auf die Person zu thematisieren und andererseits zur Veränderung der Organisation beitragen (Eichler, 2011). Dieser Arbeit wird nachfolgende Definition zugrunde gelegt:

Laut Bickerich und Michel (2013) ist es das „Ziel eines Change-Coachings, Führungskräfte dabei zu unterstützen, organisationale Veränderungsprozesse lösungs- und ressourcenorientiert persönlich zu bewältigen und Mitarbeitern in Situationen des Wandels Orientierung zu geben und Neuerungen effektiv zu gestalten. Coaching zielt auf die Eigenverantwortlichkeit des Klienten – vor dem Hintergrund seiner Persönlichkeit sowie der Unternehmenskultur und organisationaler Strukturen.“ (S. 444)

Auftrag eines Change-Coachings für die Führungskraft kann das Erlernen oder die Optimierung eines transformationalen Führungsstils sein (Stegmaier et al., 2016). Dieser ist u. a.

durch Begeistern anhand von Visionen (Avolio, Bass, & Jung, 1999) gekennzeichnet und gilt laut Studienergebnissen in Innovationskontexten als förderlich. Transformationale Führung steht positiv einem hohen *Commitment to Change* (Seo et al., 2012) und einer geringeren Widerstandsabsicht (Oreg & Berson, 2011) von Mitarbeitern im Zusammenhang.

Häufig liegt der Fokus im Change-Coaching auf der Auseinandersetzung mit „emotionalen Schwankungen, Dilemmata und Fragen der Rollengestaltung“ (Hausherr Fischer et al., 2013, S. 224). Je nach Funktion und Hierarchieebene kann auch die Strategieentwicklung bezogen auf die Organisation oder auf bestimmte Geschäftsfelder Inhalt des Coachings sein. Weitere Themenschwerpunkte sind die Entwicklung von Veränderungskompetenz, der Umgang mit Komplexität und Widerständen (Landes & Steiner, 2014) sowie Unterstützung beim Change Management. Eine Klärung, wie die Führungskraft sich im Veränderungsprozess positionieren kann und wie ihre Rolle definiert sein soll, kann ebenfalls ein Anliegen sein (Michel & Bickerich, 2016). Im change-spezifischen Coaching können zudem Fragen der Identität (Schreyögg, 2009) und der Passung der eigenen Werte und Kompetenzen zu der sich verändernden Organisation (Person-Environment-Fit; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) aufkommen. Ein Change-Coaching wird oftmals konzeptualisiert und initialisiert mit der Zielsetzung zum Veränderungserfolg beizutragen (Harbert-Unterschütz, 2011). Allerdings kann die intensive Auseinandersetzung der Führungskraft mit ihrer Position innerhalb der organisationalen Veränderung, auch zur Entscheidung führen, die Organisation zu verlassen. Die Begriffe „Change-Coaching“ und „change-spezifisches Coaching“ werden nachfolgend in dieser Arbeit als Synonyme verwendet.

2.2 Evaluationsforschung im Coaching

Die Forschungsaktivitäten zur Evaluation von Executive-Coaching haben seit Anfang der 2000er Jahre stark zugenommen (Kotte, Oellerich, Schubert, & Möller, 2015). Die meisten publizierten Artikel zu Coaching-Studien sind allerdings in coaching-spezifischen Zeitschriften (b- bzw. c-Level) erschienen, wohingegen die Anzahl in high-ranked Journals (a-Level) bislang sehr überschaubar ist. Coaching stellt demnach ein noch junges Forschungsfeld dar (Kotte, Hinn, Oellerich, & Möller, 2016). Die Vergleichbarkeit der Studien ist aufgrund diverser Forschungsdesigns, Messinstrumente und Outcome-Variablen sowie Studienteilnehmer aus unterschiedlichsten Kontexten erschwert (Michel & Bickerich, 2016). Hinzu kommt eine Vielzahl von angebotenen Coaching-Konzepten, -schulen und -ansätzen sowie eine hohe Diversifikation von Ausbildungsanbietern. Bislang sind zudem die finanziellen Fördermöglichkeiten für Coaching-Forschung unzureichend. Vor dem Hintergrund eines eher geringen Commitments der Praktizierenden bzgl. der Beteiligung an Studien und dem fehlenden Bedarf der Coaching-

Community an systematischer Forschung, gestaltet sich die Durchführung empirischer Untersuchungen entsprechend hürdenreich (de Haan, Duckworth, Birch, & Jones, 2013; Greif, 2015; Kotte et al., 2015). Eine Studie zu den Gründen ergab, dass Coaches nicht bereit sind sich an Studien zu beteiligen, wenn sie das Forschungskonzept inhaltlich und methodisch nicht relevant bzw. die Forschungsziele nicht interessant finden. Zudem gaben sie an, dass ein hoher zeitlicher Aufwand und befürchtete Beeinträchtigungen für den Verlauf des Coaching-Prozesses, sie von der Teilnahme abhalten. Wenn die Arbeitsbeziehung mit der/-m Forschenden, z. B. aufgrund einer „herablassenden Art“ als asymmetrisch erlebt wird, kann dies ein Grund für Coaches sein, nicht an Studien teilnehmen (Möller et al., 2014). Kritisch wird vonseiten der Coaching-Praktiker auch betrachtet, dass die Forschungsliteratur über Datenbanken schwer zugänglich sei und der praktische Nutzen von kleinteiligen Forschungsergebnissen nicht immer ersichtlich wird (Kotte et al., 2016).

Die vorliegenden Studien zur Coaching-Evaluation sind aufgrund der genannten Diskrepanzen häufig durch kleine Stichproben gekennzeichnet sowie methodisch und hinsichtlich ihrer theoretischen Einbettung noch optimierbar (Grant, 2013). Gefordert wird Forschung nach dem „Goldstandard“ mit randomisierten Kontrollgruppenstudien (randomized controlled trials, RCTs). Allerdings gilt es in der Coaching-Forschung als außerordentlich schwierig, Untersuchungen unter randomisierten und kontrollierten Bedingungen durchzuführen (Kotte et al., 2016). Dies hängt damit zusammen, dass Coaching im Arbeitskontext und zumeist in einem vertraulichen und individuellen Rahmen stattfindet. Weitere methodisch kritische Punkte sind retrospektive Untersuchungen, eine zu geringe Anzahl an Messzeitpunkten, der Einsatz nicht validierter Messinstrumente sowie qualitative und Einzelfallstudien (Schreyögg, 2011b). Diverse Überblicksartikel (de Haan et al., 2013; Ely et al., 2010; Feldman & Lankau, 2005; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Kotte et al., 2016; Künzli, 2009) sowie erste Meta-Analysen (De Meuse, Dai, & Lee, 2009; Jones et al., 2015; Sonesh et al., 2015; Theeboom et al., 2014) liefern einen Überblick über vorliegende Ergebnisse. Nachfolgend werden Resultate zu den positiven Effekten von Coaching dargestellt.

2.2.1 Forschungsstand zu positiven Wirkungen von Coaching

Bei den vier vorliegenden Metaanalysen (De Meuse et al., 2009; Jones et al., 2015; Sonesh et al., 2015; Theeboom et al., 2014), anhand derer Ergebnisse die positiven Effekte von Coaching in diesem Abschnitt dargestellt werden, wird deutlich, dass diese Coaching unterschiedlich definieren. Die Auswahlkriterien, nach welchen die Studien in die Metaanalysen aufgenommen wurden, waren unterschiedlich. Sonesh et al. (2015) nahmen Studien zu Leadership-, Business- und Executive-Coaching auf, bei welchen die Stichproben Professionals (mit und ohne Führungsverantwortung) und Studierende als Coachees sowie professionelle Coaches umfassten. Jones et al. 2015 bezieht Studien zu arbeitsbezogenem Coaching mit internen und externen professionellen Coaches sowie

Professionals (mit und ohne Führungsverantwortung) als Coachees ein. De Meuse et al. (2009) nahmen lediglich Studien zu Executive Coaching mit organisationsexternen Coaches und Führungskräften als Coachees auf. Theeboom (2014) analysierten auch Studien zu Life Coaching sowie Untersuchungen mit Studierenden als Coachees bzw. trainierten Peers als Coaches. Die Anzahl der Primärstudien der Metaanalysen liegt zwischen 6 und 24 und ist somit überschaubar, was den Bedarf an weiteren methodisch hochwertigen Studien verdeutlicht. Die Einschlusskriterien waren Studien mit Coaching-Dyaden, quantitativen Daten sowie mindestens zwei Messzeitpunkten. Eine Ausnahme stellt die Metaanalyse von Sonesh et al. (2015) dar, die auch Studien mit einem Messzeitpunkt enthält.

Generell wird die Wirksamkeit von Coaching durch die vier Metaanalysen bestätigt. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass sich zwischen und innerhalb der Metaanalysen eine große Bandbreite an unterschiedlichen Effektstärken zeigt, d. h. die Wirkung von Coaching sollte differenziert betrachtet werden, da nicht jede Coaching-Intervention Wirkung erzielt. Stärkere Effekte finden die Metaanalysen für Prä-Post-Studien ohne Kontrollgruppen als für Studien, die ein Kontrollgruppendesign haben (Kotte et al., 2016). Die Metaanalyse von Sonesh et al. (2015), die auf 24 Studien basiert, kommt über alle Outcome-Kriterien zu einer kleinen Effektstärke ($g = 0.10$). Die Coaching-Wirkungen wurden nachfolgenden Kategorien zugeordnet. Die Zielerreichung bezieht sich auf das Erreichen, der im Coaching gesteckten Ziele. Verhaltensänderungen umfassen Verbesserungen u. a. hinsichtlich der Arbeitsleistung sowie fachlichen und führungsbezogenen Fähigkeiten. Arbeitsbezogene Einstellungsänderungen betreffen neben Motivation und Selbstwirksamkeit auch die Bereitschaft, das im Coaching Gelernte umzusetzen. Persönlichen Einstellungsänderungen wurden Coaching-Ergebnisse wie Stressreduktion und eine höhere Zufriedenheit bzw. Glück zugeordnet. Die Effektstärken für die Kategorien verbesserte Beziehungen mit anderen und kognitive Veränderungen sind nicht signifikant. Die Analyse ergab Effekte hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Coaching und Verbesserungen der Leistung. Die Meta-Analyse von Jones et al. (2015) umfasst 17 Studien und ergab, dass Coaching positiv wirkt auf affektive Outcomes, Fähigkeiten/Kompetenzen und Coachingergebnisse auf Individualebene. Die Effektstärke über alle Outcome-Kriterien beträgt $\delta = 0.36$. Die Analyse von Theeboom (2013) bezieht 18 Studien ein und ergab eine mittlere Gesamt-Effektstärke ($g = 0.66$). Positive Effekte durch Coaching wurden hinsichtlich der Kategorien Leistung/Fähigkeiten, Wohlbefinden, Coping, Einstellung zur Arbeit und Selbstregulation eingeordnet. De Meuse et al. (2009) analysierten 6 Studien und kommen zu dem Ergebnis, dass Coaching, Fähigkeiten und Leistungen von Führungskräften verbessert. Hierbei unterschieden sie zwischen der Effektstärke, welche auf Fremdeinschätzungen ($\delta = 0.50$) basiert und Coaching-Wirkungen, die auf Selbsteinschätzungen ($\delta = 1.27$) beruhen. Einen Überblick über die Ergebnisse der Metaanalysen gibt Tabelle 1.

Tabelle 1: Überblick über die vier vorliegenden Meta-Analysen (Darstellung in Anlehnung an Kotte et al. (2016)).

| <i>Autoren</i> | <i>Jahr</i> | <i>Kriterium für die Aufnahme der Studien in die Metaanalysen</i> | <i>Anzahl berücksichtigter Studien (k) / Stichprobenumfang (N)</i> | <i>Positive Effekte durch Coaching für den Coachee Outcome-Kriterien (Effektstärkenmaße)</i> |
|-----------------|-------------|--|--|--|
| Sonesh et al. | 2015 | Work-related Coaching (Leadership-, Business- und Executive-Coaching) Coaches = professionelle Coaches Coachees = Professionals (mit und ohne Führungsverantwortung) & Studierende | $k = 24 / N = k. A.$ $k = 6 / N = 216$ $k = 10 / N = 2350$ $k = 11 / N = 524$ $k = 5 / N = 149$ $k = 3 / N = 84$ $k = 2 / N = 173$ $k = 2 / N = 153$ $k = 1 / N = 107$ | Effektstärke über alle Outcome-Kriterien: $g = 0.10$ Zielerreichung: $g = 0.21$ Verhaltensänderungen: $g = 0.19$ Arbeitsbezogene Einstellungsänderungen: $g = 0.18$ Persönliche Einstellungsänderungen: $g = 0.07$ verbesserte Beziehungen mit anderen: $g = 0.12$ n. s. Zufriedenheit mit Coaching: $g = 0.39$ Kognitive Veränderungen: $g = 0.22$ n. s. Leistung: $g = 0.37$ |
| Jones et al | 2015 | Workplace Coaching Coaches = interne u. externe professionelle Coachees = Professionals (mit und ohne Führungsverantwortung) | $k = 17 / N = 2267$ | Effektstärke über alle Outcome-Kriterien: $\delta = 0.36$ affektive Outcomes: $\delta = 0.51$ Fähigkeiten/Kompetenzen: $\delta = 0.28$ Coaching-Ergebnisse auf Individualebene: $\delta = 1.24$ |
| Theeboom et al. | 2014 | Life und Workplace Coaching Coaches = externe professionelle Coaches oder trainierte Peers Coachees = nichtklinische Stichprobe: d. h. Professionals & Studierende | $k = 18 / N = 2090$ | Effektstärke über alle Outcome-Kriterien: $g = 0.66$ Selbstregulation: $g = 0.74$ Leistung/Fähigkeiten: $g = 0.60$ Einstellung zur Arbeit: $g = 0.54$ Wohlbefinden: $g = 0.46$ Coping: $g = 0.43$ |
| De Meuse et al. | 2009 | Executive Coaching Coaches = externe professionelle Coaches Coachees = Führungskräfte | $k = 6 / N = k. A.$ $k = 4 / N = 173$ $k = 4 / N = 591$ | Effektstärke über Outcome-Kriterien hinsichtlich Verbesserungen bei Fähigkeiten/ Leistung: $\delta = 0.50$ für Fremdeinschätzungen $\delta = 1.27$ für Selbsteinschätzungen hinsichtlich Verbesserungen bei Fähigkeiten/ Leistung |

Anmerkungen: Die Effektstärkemaße g und δ schätzen jeweils den Effekt der Veränderung. k. A. = keine Angabe.

2.2.2 Einflussfaktoren auf Coaching-Wirksamkeit

Die Metaanalysen von Jones et al. (2015); Sonesh et al. (2015) und Theeboom et al. (2014) betrachten Wirkfaktoren, welche im Zusammenhang mit den Coaching-Outcomes stehen. Einen Überblick zu förderlichen Faktoren liefert Tabelle 2.

Hinsichtlich der *Gestaltung des Coachings* hat die Coaching-Dauer, d. h. die Anzahl der Coaching-Sitzungen, keinen eindeutigen Einfluss auf die Coaching-Wirksamkeit. Bisherige Studien berücksichtigen bei der Untersuchung der Coaching-Dauer allerdings nicht, ob das Coaching ein anspruchsvolles und komplexes Anliegen behandelte (Jones et al., 2015; Theeboom et al., 2014), so dass die Interpretation der Ergebnisse vage bleibt. Im Vergleich der Coaching-Settings „face-to-face“ und Blended Coaching, d. h. einer Kombination von Präsenzsitzungen und telefonischem bzw. E-Mail-Coaching erwiesen sich beide Formen als gleichermaßen effektiv. Für den Vergleich mit ausschließlichem Distanzcoaching kann noch keine Aussage getroffen werden (Kotte et al., 2016).

Bezüglich der *Merkmale des Coaches* weisen die Coaches mit fachlich gemischtem Hintergrund im Vergleich zu Coaches mit rein psychologischem Hintergrund bzw. rein nicht-psychologischem Hintergrund die höchste Wirksamkeit auf. Überraschend ist, dass internes Coaching im Vergleich zu externem Coaching größere Effektstärken erzielte. Dies könnte jedoch mit einem organisationskulturellen Bias zusammenhängen, insofern dass Lösungen interner Coaches eher umgesetzt werden können, da sie der Organisation eher entsprechen (Jones et al., 2015).

Hinsichtlich der *Merkmale des Coachees* zeigt die Metaanalyse von Sonesh et al. (2015), dass Coaching bei Studierenden generell eine höhere Wirksamkeit aufweist als bei Professionals, unabhängig davon, ob diese Führungsverantwortung haben. Zurückgeführt wird dieses Ergebnis auf die Studiendesigns und die Bedingungen der Feldforschung. Eine weitere Studie mit Fokus auf Eigenschaften des Coachees ergab, dass Gewissenhaftigkeit, Offenheit, emotionale Stabilität und Selbstwirksamkeit Moderatoren für positive Coaching-Ergebnisse sind (Stewart, Palmer, Wilkin, & Kerrin, 2008).

Die Qualität der *Arbeitsbeziehung* wird als bedeutsamer Wirkfaktor für positive Effekte und als grundlegende Basis für gelungenes Interaktionsverhalten im Coaching betrachtet. Dies wird in der Metaanalyse von Sonesh et al. (2015) sowie in weiteren Studien bestätigt (Baron & Morin, 2009; Boyce, Jackson, & Neal, 2010; de Haan, Culpin, & Curd, 2011). Andere Untersuchungen, die z. B. auch den Einfluss des Persönlichkeits-Matches zwischen Coach und Coachee auf Coaching-Wirkungen betrachten, kommen zu uneinheitlichen Befunden (Boyce et al., 2010; de Haan et al., 2013).

Tabelle 2. Darstellung der Ergebnisse der Metaanalysen für Wirkfaktoren im Coaching

| Prädiktoren | |
|--|---|
| <i>Gestaltung des Coachings</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Coaching-Sitzungen • kein Zusammenhang (Jones et al., 2015; Theeboom et al., 2014) • Unterschiede, jedoch uneinheitliche Befunde (Sonesh et al., 2015) • Gesamtdauer des Coachings (kein Zusammenhang) (Jones et al., 2015) • Einsatz von Mehrperspektiven-Feedback / 360°-Feedback (+) (Jones et al., 2015) • Face-to-face Coaching (+) im Vergleich Blended-Coaching (+) (Jones et al., 2015) |
| <i>Merkmale des Coaches</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Externes Coaching (+) vs. internes Coaching (++) (Jones et al., 2015) • Fachlich gemischter Hintergrund (+) (Sonesh et al., 2015) • Experten (+) vs. Novizen (+) (Sonesh et al., 2015) |
| <i>Merkmale des Coachees</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Studierende (++) vs. Professionals mit Führungsverantwortung (+) bzw. Fachkräfte ohne Führungsverantwortung (+) (Sonesh et al., 2015) |
| <i>Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Beziehungsqualität (+) (Sonesh et al., 2015) |

Anmerkungen. (+) = förderlicher Faktor, (++) stärkerer Effekt im Vergleich

Die Ergebnisse der ersten Metaanalysen zeigen positive Wirkungen sowie förderliche Faktoren von Coaching im Allgemeinen auf. Einige Befunde (z. B. zur Arbeitsbeziehung; internes Coaching; fachlicher Hintergrund des Coaches) basieren auf der geringen Datenlage nur einzelner Studien, was bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden sollte. Auch inwiefern diese Befunde auf den Kontext von Coaching bei Change-Prozessen übertragbar sind, ist bislang unklar. Im Folgenden werden deshalb erste Studien dargestellt, die Coaching im Kontext organisationaler Veränderungsprozesse untersucht haben.

2.2.3 Empirische Befunde zur Evaluation von Change-Coaching

Erst wenige Studien haben bislang die Wirkungen change-spezifischer Coachings evaluiert, die Ergebnisse werden nachfolgend beschrieben und methodische Kritikpunkte aufgezeigt.

Grant (2014) untersuchte mittels Prä-Post-Design die Wirksamkeit eines Coaching-Programms für Führungskräfte während organisationaler Veränderungen in einer global agierenden Beratungsunternehmen im Ingenieurbereich. Die Stichprobe der Studie umfasste 31 Teilnehmer. Zum Einsatz kamen sowohl qualitative als auch quantitative Methoden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Teilnahme an dem Coaching zu erhöhter Zielerreichung, Resilienz, Change-Bereitschaft, Selbstwirksamkeit sowie zu problem-fokussierterem Denken führte. Zudem ließ sich nach dem Coaching eine reduzierte Depressionsrate erkennen, während Ängstlichkeit und Stress nicht

abnehmen. Die qualitativen Ergebnisse zeigen, dass die Führungskräfte auch die Work-Life-Balance und die Beziehungen zur Familie verbessern konnten. Allerdings fehlen bei dieser Studie eine Kontrollgruppe und eine Follow-up Messung.

Im Rahmen einer randomisierten Kontrollgruppenstudie in Kombination mit qualitativen Erhebungen zeigten Grant, Curtayne, & Burton (2009), positive Effekte von Coaching auf den Umgang mit einer organisationalen Restrukturierung. Teilnehmer dieser Studie waren 41 überwiegend weibliche Führungskräfte der Pflege im öffentlichen Gesundheitswesen. Verbessert werden konnten durch die Coaching-Teilnahme Resilienz und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Auch die Zielerreichung konnte gesteigert werden konnte. Laut den qualitativen Ergebnissen war das Coaching zudem hilfreich für den Umgang mit den organisationalen Veränderungen. Die Studienteilnehmer berichteten von mehr Selbstvertrauen, Verbesserungen im Hinblick auf die Anwendung von Managementfähigkeiten und Stressbewältigung sowie von neuen persönlichen und fachlichen Erkenntnissen.

Kombarakaran, Yang, Baker, & Fernandes (2008) untersuchten Coaching-Wirkungen nach einer Akquisition. Teilgenommen haben an dieser Studie 114 Führungskräfte einer multinationalen Organisation. Durch das Coaching sollte die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern verbessert werden. Ein weiteres Ziel war die Entwicklung eigener Coaching-Kompetenzen. Durch das Coaching gelang es, die Mitarbeiterführung und die Beziehungen zu anderen Managern positiver zu gestalten. Außerdem war es den gecoachten Führungskräften besser möglich, Ziele und Prioritäten zu setzen, Engagement und Produktivität zu erhöhen sowie die Kommunikation effizienter zu gestalten. Die Studie basiert auf einer Querschnittserhebung nach Abschluss des Coaching-Programms. Die Beschreibung des selbstentwickelten Evaluationsinstruments und der weiteren Methodik ist unpräzise.

Diese Studien zeigen zwar positive Effekte von Coaching im Kontext von organisationalen Veränderungsprozessen auf, allerdings sind sie in methodischer Hinsicht noch optimierbar. Keine der Studien führte eine Follow-up Messung durch bzw. realisierte mehr als zwei Messzeitpunkte anhand eines Kontrollgruppendesigns, sodass lediglich kurzfristige Coaching-Wirkungen gemessen wurden. Die Aussagekraft hinsichtlich der längerfristigen Nachhaltigkeit des Coachings bleibt daher unklar. In der Studie von Grant et. al. (2009) waren die Teilnehmer fast ausschließlich weibliche Führungskräfte aus dem Pflegesektor, bei der Studie von Grant (2014) handelt es sich um eine überwiegend männliche Stichprobe und bei Kombarakaran et al. (2008) ist die Geschlechterverteilung nicht angegeben. Insofern können Folgestudien eine ausbalanciertere Stichprobe bezogen auf das Geschlecht erzielen. Die Stichprobengröße von 31 bzw. 41 Teilnehmern sind zwar mit denen von Coaching-Studien aus anderen Kontexten vergleichbar, werden jedoch von Grant (2014) kritisch diskutiert. Kombarakaran et al. (2008) erzielten zwar eine

vergleichsweise etwas größere Stichprobe, jedoch wurden in dieser Studie keine etablierten Skalen eingesetzt und die Ergebnisse basieren auf nur einem Messzeitpunkt. Weiterhin hat keine der Studien den Affekt als Coaching-Wirkung gemessen noch die nähere Coaching-Gestaltung untersucht.

2.3 Theoretischer Rahmen im Kontext change-spezifischen Coachings

Im Folgenden werden Theorien vorgestellt, welche die Grundlage der Studien 2 und 3 dieser Dissertation bilden: das *Job-Demands-Resources Model* (Demerouti et al., 2001) und die *transaktionale Perspektive* (Fugate, 2013) bei Change Prozessen. In Anlehnung an das Job-Demands-Resources Model werden Change Prozesse als Anforderung (*job demand*) und Coaching als Ressource (*job resource*) eingeordnet. Die transaktionale Perspektive bei Change Prozessen basiert auf dem transaktionalen Stressmodell und stellt ein Erklärungsmodell für die Entstehung von individuellen Reaktionen während organisationalen Veränderungen dar.

2.3.1 Job-Demands-Resources Model

Laut dem *Job-Demands-Resources Model* (Demerouti et al., 2001) werden Gesundheit und Wohlbefinden sowie Motivation und Arbeitsengagement von zwei Merkmalen, *job demands* (Arbeitsanforderungen) und *job resources* (Arbeitsressourcen) beeinflusst. Anforderungen umfassen physische, mentale und organisationale Aspekte der Arbeit, die Energie von Mitarbeitern und Führungskräften beanspruchen. Diese können mit psychischen und physischen Kosten verbunden und emotional sowie kognitiv herausfordernd sein. Unter Ressourcen werden physische, soziale oder organisationale Aspekte verstanden, die persönliches Wachstum, Lernen und die berufliche Zielerreichung anregen sowie Belastungen reduzieren können. Angenommen werden zwei psychologische Prozesse, die parallel stattfinden. Ein Prozess erklärt die Beeinträchtigung von Gesundheit und die Entstehung eines erhöhten Burnout-Risikos durch überhöhte Anforderungen und Belastungen. Demgegenüber steht ein Motivationsprozess, nach dem die Verfügbarkeit von Arbeitsressourcen das Engagement bei der Arbeit fördert. Diese Prozesse konnten bereits mehrfach empirisch bestätigt werden (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010). In einer erweiterten Form des Modells, konnte gezeigt werden, dass Arbeitsressourcen auch persönliche Ressourcen (z. B. Optimismus) anregen können, die wiederum positiv mit Engagement zusammenhängen und negative Effekte von Arbeitsanforderungen auf Gesundheit und Wohlbefinden puffern (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

Führungskräfte sind während Change-Prozessen mit erhöhten Anforderungen konfrontiert, wie z. B. dem Umgang mit Emotionen, Widerständen und Unsicherheit sowie widersprüchlichen Interessen. Des Weiteren können steigende Komplexität und erhöhter Zeitdruck durch

Arbeitsverdichtung oder drohender Status- oder Identifikationsverlust Herausforderungen sein, denen sich Führungskräfte heute stellen müssen. Wie Studien zeigen, werden organisationale Veränderungsprozesse deshalb häufig als belastend erlebt, weil sie einen erhöhten Einsatz von Energie verlangen (De Cuyper, De Witte, Vander Elst, & Handaja, 2010; Kriegesmann & Kley, 2014; Sonntag & Nohe, 2014). Change-Prozesse können daher als *job demand* eingeordnet werden.

Coaching im Sinne einer sozialen Unterstützung, die das Lernen und Wachstum von fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen anregen soll, kann als motivierende Arbeitsressource verstanden werden. Coaching wird dementsprechend als *job resource* betrachtet.

Autonomie und Managementunterstützung können positiv auf Mitarbeiter wirken. Wenn Beschäftigte Unterstützung wahrnehmen und Handlungsspielräume erleben, bewerten sie Veränderungen positiver und beteiligen sich aktiver an der Umsetzung von Innovationsvorhaben (Cunningham et al., 2002; Lee & Ok, 2015). Im Sinne förderlicher Kontextbedingungen werden Autonomie und Managementunterstützung als Arbeitsressourcen betrachtet.

Übertragen auf die Wirkung von Change-Coaching lautet die Hypothese, dass Coaching als Ressource das Arbeitsengagement von Führungskräften im Change-Prozess erhöht und Beeinträchtigungen von Gesundheit und Wohlbefinden infolge erhöhter Anforderungen, abschwächt. Entsprechend der Motivationshypothese, welche eine Aktivierung von Engagement durch die Verfügbarkeit von Ressourcen postuliert, wird zudem angenommen, dass Autonomie und Managementunterstützung mit den Coaching-Wirkungen positiv im Zusammenhang stehen. Diese Anwendung des JD-R Modells auf den Change-Coaching Kontext bildet den theoretischen Rahmen für die Untersuchung von Coaching-Wirkungen in Studie 2. In der Abbildung 2 wird das angenommene Modell zur Wirkung change-spezifischen Coachings in Anlehnung an das JD-R Modell dargestellt (vgl. Bickerich & Michel, 2013, S. 440).

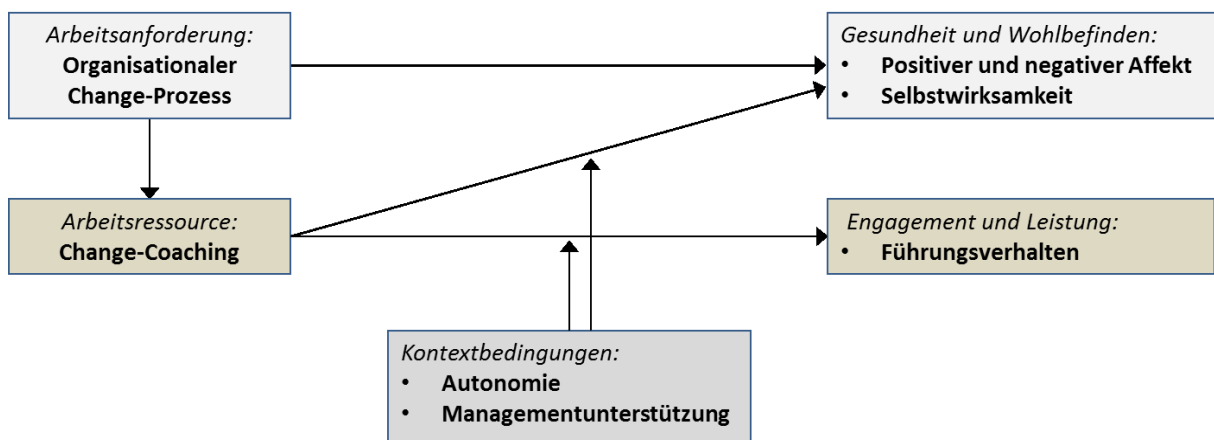


Abbildung 2: Das JD-R Modell übertragen auf die Wirkungen von Change-Coaching (Grafik in Anlehnung an Bickerich & Michel, 2013)

2.3.2 Transaktionale Perspektive bei Change-Prozessen

Die transaktionale Perspektive (Fugate, 2013) erklärt individuelle Reaktionen auf Change-Prozesse basierend auf dem transaktionalen Stressmodell (Lazarus & Folkman, 1984) nach welchem Stress in Anhängigkeit von kognitiven Bewertungen entsteht. Hierbei werden die primäre und sekundäre Bewertung einer Situation unterschieden. Die primäre Bewertung bezieht sich auf die Valenz der potentiell stressauslösenden Situation, die als Bedrohung (*threat*) oder als Herausforderung (*challenge*) eingeschätzt werden kann, wenn sie in der Zukunft liegt. Situationen die sich bereits ereignet haben, können als Verlust oder Schaden bewertet werden. Die sekundäre Bewertung gleicht die Bewältigungsfähigkeiten und Bewältigungsmöglichkeiten ab, welche der Person zur Verfügung stehen. Ein Ungleichgewicht führt zu Stress, welchem die Person mit problem- oder emotionsfokussierten Bewältigungsstrategien (*coping*) begegnen kann. Die Interaktion von Bewertung und Coping beeinflusst das wahrgenommene Ausmaß der Beanspruchung.

Fugate (2013) überträgt das transaktionale Stressmodell mit seinem Ansatz der transaktionalen Perspektive auf den Change-Kontext. Dieses konzeptuelle Erklärungsmodell postuliert Zusammenhänge zwischen Antezedenzien wie Personen- und Situationsfaktoren, und Prozesse der kognitiven Bewertung (*appraisal*), welche die individuellen Reaktionen im Change beeinflussen. Als Personenfaktoren werden positive Change-Orientierung, positives psychologisches Kapital und Beschäftigungsfähigkeit beschrieben. Die Situationsfaktoren umfassen change-bezogene Fairness, Vertrauen ins Management und wahrgenommene organisationale Unterstützung. Personen- und Situationsfaktoren beeinflussen Prozesse der kognitiven Bewertung. Demnach können Veränderungen in Organisationen als 1) Verlust (*harm*), 2) Bedrohung (*threat*) oder 3) Herausforderung (*challenge*) bewertet werden. In Anlehnung an Gæver (2009) bzw. Folkman und Lazarus (1985) bezieht Fugate (2013) einen temporären Aspekt ein. Demnach werden ein retrospektiver (vergangenheitsbezogener) und ein prospektiver (zukunftsbezogener) Fokus unterschieden. Wenn in einem Change-Prozess bereits negative Folgen für Mitarbeiter entstanden sind, wie Verschlechterungen in Bezug auf den Status in der Organisation, soziale Beziehungen oder den Handlungsspielraum einer Person, wird das Ereignis retrospektiv als Verlust bewertet. Zukünftig eintretende negative Folgen wie z. B. Arbeitsplatzunsicherheit oder Verschlechterungen bezüglich Karrieremöglichkeiten und Arbeitsbedingungen oder bei der Bezahlung, bewerten Mitarbeiter kognitiv als Bedrohung. Positive Entwicklungen in der Zukunft, die mit dem Change verbunden sind, werden von Organisationsmitgliedern prospektiv als Herausforderung bewertet.

Resultierend aus den kognitiven Bewertungen nimmt das Modell Outcomes an, die emotionale und behaviorale Reaktionen umfassen. Die emotionalen Reaktionen weisen eine positive und negative Valenz sowie einen zeitlichen Bezug auf. Demnach werden positive

retrospektive Emotionen (z. B. Erleichterung), positiv prospektive Emotionen (z. B. Heiterkeit), negativ retrospektive Emotionen (z. B. Ärger) sowie negativ prospektive Emotionen (z. B. Angst) unterschieden. Als behaviorale Reaktionen werden Rückzugsverhalten wie Absentismus und Kündigungsabsichten beschrieben.

Angenommen wird, dass die Situationsfaktoren im Change und die Personenfaktoren, Prozesse der kognitiven Bewertung bei den Mitarbeitern beeinflussen. Veränderungen, die z. B. bei hoher Fairness und hoher Managementunterstützung durchgeführt werden, werden von Mitarbeitern als Herausforderung wahrgenommen. Auch sollten Personen z. B. mit einer hohen positiven Change-Orientierung, die Veränderung kognitiv positiv bewerten. Wird der Change positiv als Herausforderung bewertet, sollte dies wiederum mit positiven emotionalen Reaktionen und weniger negativen behavioralen Reaktionen zusammenhängen. Wenn Mitarbeiter die Veränderung negativ als Verlust erleben, werden negativ retrospektive Emotionen als Folge angenommen. Bei negativer Bewertung des Change-Prozesses als Bedrohung sollte die Person mit negativ prospektiven Emotionen reagieren. In beiden Fällen werden mehr Rückzugsverhalten sowie Kündigungsabsichten als Reaktionen postuliert.

Dieses Erklärungsmodell von Fugate (2013) dient als Grundlage für die Entwicklung der Vignetten in Studie 3, anhand derer Coaching-Fallbeispiele beschrieben werden, die sich in den Merkmalen der kognitiven Bewertungen und emotionalen Reaktionen des Coachees in Bezug auf den organisationalen Change Prozess unterscheiden. Erweitert wird der Ansatz von Fugate (2013) zusätzlich um Unsicherheit bezüglich des Change-Prozesses als eine weitere mögliche kognitive Bewertung (Rafferty & Griffin, 2006) und um gemischte Emotionen (Fugate, Kinicki, & Scheck, 2002). Beispielsweise können positive Emotionen bei negativer Bewertung folgen, wenn die Situation als „zu bewältigen“ eingeschätzt wird (Dalakas, 2006) (vgl. Abbildung 3).

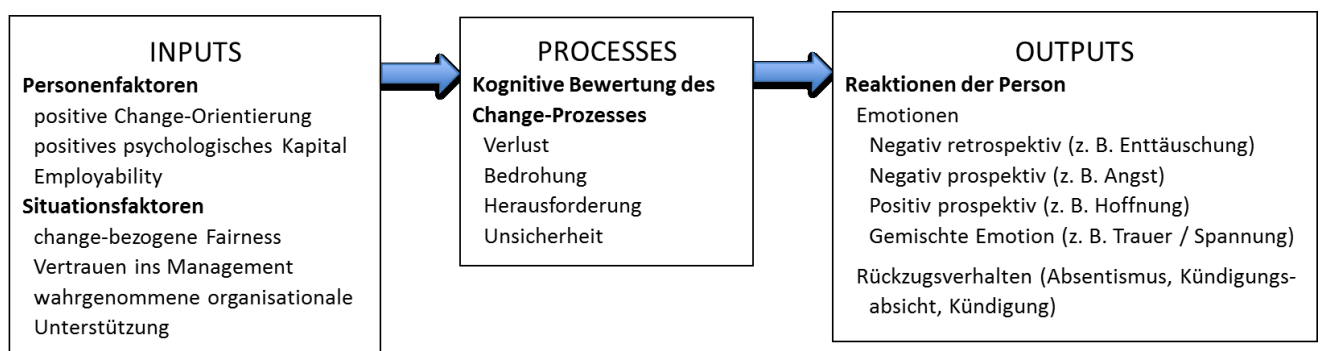


Abbildung 3: Transaktionale Perspektive bei Change-Prozessen in Anlehnung an Fugate (2013)

2.4 Zielsetzung des Dissertationsvorhabens

Das Ziel der Dissertation ist es, einen Beitrag zur Coaching-Forschung im Kontext von Change-Prozessen sowie zur Professionalisierung von Coaching in seiner Praxisanwendung zu leisten. Dazu wurden drei Studien durchgeführt, um näher zu beleuchten, wie ein Führungskräfte-Coaching während organisationalen Veränderungsprozessen gestaltet sein sollte, damit es einen positiven Nutzen für die gecoachte Person hat. Dabei liegt der Fokus von Studie 1 auf der Entwicklung eines konzeptuellen Change-Coaching Modells zur Beschreibung der Charakteristika. Studie 2 zielt auf die Durchführung einer längsschnittlichen Evaluationsstudie zu den Wirkungen eines change-spezifischen Coachings ab. Studie 3 untersucht Einflussfaktoren auf die Methodenwahl von Coaches im Coaching-Prozess. Aufbauend auf dem aktuellen Forschungsstand sowie den vorgestellten Theorien werden nachfolgend die Fragestellungen der drei Studien beschrieben.

2.4.1 Ableitung offener Fragestellungen

Das übergreifende Untersuchungsmodell der vorliegenden Arbeit ist in Abbildung 1 dargestellt, welche eine Zusammenfassung der drei Studien bietet und den jeweiligen Fokus veranschaulicht (vgl. Kapitel 1). Nachfolgend werden die abgeleiteten Forschungsfragen diskutiert. Die tiefergehenden Forschungsfragen zu Studie 1 sowie die detaillierten Untersuchungsmodelle zu den Studien 2 und 3 sind in den entsprechenden Unterkapiteln von Kapitel 4 zu finden.

Eine systematische empirische Coaching-Forschung befindet sich noch in ihren Anfängen und insgesamt liegen erst wenige Studien zu Coaching im Kontext von organisationalen Veränderungsprozessen vor. Deshalb war es das Ziel von Studie 1, mit einem zunächst explorativen Ansatz einer qualitativen Studie, die Charakteristika eines change-spezifischen Coachings aus der Perspektive von Coaches und Führungskräften zu beschreiben und ein konzeptuelles Modell zu entwickeln. Die bisherige Change-Forschung zeigt Reaktionen von Organisationsmitgliedern infolge bestimmter Gestaltungsmerkmale von Veränderungsprozessen sowie in Abhängigkeit von individuellen Faktoren auf (vgl. Kapitel 2.1). Bislang wurde die Frage danach, welche Anforderungen und Herausforderungen, denen Führungskräfte während Change-Prozessen begegnen, einen Anlass für Coaching darstellen, in Studien allerdings nicht berücksichtigt. Weiterhin haben frühere Studien nicht untersucht, wie Change-Coaches ihre Rolle begreifen und welche Interventionsmethoden sie einsetzen. Die Frage danach, welche Coaching-Ergebnisse aus der Perspektive von Coaches erzielt werden und inwieweit diese mit den Erwartungen von Führungskräften übereinstimmen, bleibt bisher ebenfalls unbeantwortet. Dabei werden die Phasen vor, während und nach einem Coaching berücksichtigt. Für ein umfassendes Verständnis der

Charakteristika eines change-spezifischen Coaching-Prozesses sind diese Fragen grundlegend und werden deshalb in Studie 1 wie nachfolgend dargestellt untersucht:

Studie 1: Welche Charakteristika umfasst ein Change-Coaching?

- Welche Anforderungen, denen Führungskräfte während Change-Prozessen begegnen, stellen einen Coaching-Anlass dar?
- Wie erfolgt die Unterstützung durch Coaches in einem Change-Coaching?
- Welche Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede können im Hinblick auf Coaching-Ergebnisse anhand der Erwartungen von Führungskräften und den Berichten der Coaches identifiziert werden?

In Studie 1 werden Führungskräfte während Change-Prozessen, ohne dass eine Coaching-Teilnahme vorausgesetzt war und erfahrene Coaches befragt. Die Ergebnisse dieser Experteninterviews machen deutlich, dass der Umgang mit kognitiven Bewertungen, emotionalen Reaktionen und Führungsverhalten sowie der organisationale Kontext zentrale Coaching-Themen sind. Das in Studie 1 abgeleitete Modell liefert somit Ansatzpunkte für die weiterführende Forschungsfrage, ob und unter welchen Bedingungen change-spezifisches Coaching wirkt. Es legt die Evaluierung der Wirkungen bei laufenden Coaching-Prozessen mittels quantitativer Daten nahe.

Basierend auf dem JD-R Model ist es deshalb das Ziel der 2. Studie, positive Effekte von Führungskräfte-Coaching während organisationalen Veränderungsprozessen im Längsschnitt zu untersuchen. Auch wenn positive Effekte zur Wirksamkeit von change-spezifischen Coachings bereits in ersten Studien gezeigt wurden (Grant, 2014; Grant et al., 2009; Kombarakaran et al., 2008), haben diese Studien die Interaktion von Coaching-Teilnahme, Coaching-Wirkungen und organisationale Kontextbedingungen nicht betrachtet. Da ein Change-Coaching unmittelbar mit dem organisationalen Kontext verbunden ist, liegt die Annahme nahe, dass es insbesondere dann positive Effekte erzielt, wenn der organisationale Kontext die Umsetzung neuer Verhaltensweisen (im Sinne von Autonomie) zulässt und als förderlich (im Sinne von Managementunterstützung) wahrgenommen wird. Eine weitere Zielsetzung von Studie 2 ist es, die Outcome-Variablen positiver und negativer Affekt erstmalig einzubeziehen, da emotionale Reaktionen in Change-Prozessen eine wesentliche Rolle spielen und diese in bisherigen Change-Coaching-Studien unberücksichtigt blieben. Zudem werden Effekte auf berufliche Selbstwirksamkeit und Führungsverhalten untersucht. Weiterhin weisen frühere Studien hinsichtlich der Methodik noch Verbesserungspotenzial auf, da bislang die Erhebung eines dritten Messzeitpunkts im Rahmen eines Kontrollgruppendesign fehlt. Neben der methodischen Optimierung im Sinne einer Follow-up Messung und der Datenauswertung mit Multi-Level-Analysen, verfolgt Studie 2 zudem das Ziel,

das JD-R Model auf Coaching in Change-Prozessen zu übertragen und anzuwenden. Demnach lassen sich nachfolgende Forschungsfragen ableiten:

Studie 2: Welche Wirkungen hat ein Change-Coaching und unter welchen Kontextbedingungen ist es wirksam?

- Unterscheiden sich Führungskräfte während Change-Prozessen, die an einem Coaching teilnehmen, in ihren Reaktionen von Führungskräften ohne Coaching?
- Gibt es moderierende Effekte durch die Kontextbedingungen Autonomie und Managementunterstützung auf die Coaching-Wirkungen?

Nach der Untersuchung von change-spezifischen Coaching-Effekten in Studie 2, stellt sich die Frage danach wie die Methodenwahl gestaltet wird. Bereits in Studie 1 wurde deutlich, dass Coaches über ein adäquates Methodenrepertoire verfügen sollten, damit sie auf die individuellen Reaktionen der Führungskräfte im Change eingehen können. Die angemessene Reaktion des Coaches auf die jeweilige Coaching-Situation stellt eine entscheidende Methodenkompetenz dar (Michel, Merz, Frey, & Sonntag, 2014; Schreyögg, 2012). Welche Faktoren die Coaches bei der Methodenwahl beeinflussen, wurde bislang in Studien allerdings nur unzureichend untersucht. Es liegt keine Studie vor, die Einflussfaktoren auf die Methodenwahl von Coaches im Kontext change-spezifischer Coachings untersucht hat. Im Coaching als individualisiertes Beratungsformat sollten die Prozessgestaltung und der Methodeneinsatz durch die Reaktionen des Coachees vorgegeben werden. Die transaktionale Perspektive von Fugate (2013) bietet einen Erklärungsansatz für individuelle Reaktionen im Change. Demnach werden u. a. kognitive Bewertungen und daraus resultierende emotionale Reaktionen in Bezug auf die organisationale Veränderung beschrieben.

Ziel von Studie 3 ist es deshalb zu untersuchen, ob die kognitive Change-Bewertung und die emotionale Reaktion des Coachees bezogen auf den organisationalen Change-Prozess bzw. der positive Affekt des Coaches die Methodenwahl des Coaches beeinflussen. Bisherige Forschungsergebnisse zeigen, dass sowohl dem Umgang mit Emotionen im Change eine bedeutsame Rolle zukommt (Kiefer, 2002) als auch der positive Affekt des Coaches mit einem förderlichen Interaktionsverhalten im Coaching zusammenhängen kann (Ianiro & Kauffeld, 2014). Deshalb wird in dieser Studie zusätzlich untersucht, ob der positive Affekt der Coaches ihre Methodenwahl moderiert. Entsprechend werden nachfolgende Fragestellungen untersucht:

Studie 3: Welche Faktoren beeinflussen Coaches im Change-Coaching bei ihrer Methodenwahl?

- Wie hängen die kognitive Change-Bewertung und die emotionale Reaktion des Coachees bezogen auf den organisationalen Change-Prozess mit der Wahl verbal-, tool- und wissensorientierter Interventionsmethoden des Coaches zusammen?
- Gibt es moderierende Effekte des positiven Affekts von Coaches auf ihre Methodenwahl?

3 Methode

3.1 Untersuchungskontext

Die durchgeführten Untersuchungen der vorliegenden Dissertation legen den Fokus auf den Beitrag von Führungskräfte-Coaching während organisationaler Veränderungsprozesse und umfassen drei aufeinander aufbauende Studien. Diese wurden am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie initiiert und lassen sich in die hiesigen Forschungsschwerpunkte Change Management, Kompetenz und Gesundheit einordnen. Deren Fokus ist auf den Aufbau, den Erhalt sowie die Entwicklung von Ressourcen und Potenzialen von Organisationsmitgliedern gerichtet. Die Untersuchungen wurden im Kontext unterschiedlicher Organisationen während laufender Veränderungsprozesse durchgeführt (Studien 1 und 2). Des Weiteren wurde die Tätigkeit (überwiegend) selbstständig arbeitender Coaches mit Erfahrung im Rahmen change-spezifischer Coaching-Prozesse untersucht (Studien 1 und 3).

3.2 Untersuchungsdesign

Es wurden ein querschnittliches und längsschnittliches sowie ein experimentelles Untersuchungsdesign in den drei Studien umgesetzt, in welchen qualitative (Studie 1) und quantitative Daten (Studie 2 und 3) erhoben und analysiert wurden. Dieses Vorgehen sollte die Annäherung an einen bislang kaum untersuchten Forschungsgegenstand ermöglichen. Dazu wurde die Perspektive von Führungskräften als Coaching-Empfänger sowie von Coaches als Coaching-Anbieter einbezogen. Eine Übersicht über die Forschungsdesigns und Methodik bietet Tabelle 3.

Tabelle 3: Übersicht über Forschungsdesigns und Methodik der drei Studien

| | <i>Studie 1</i> | <i>Studie 2</i> | <i>Studie 3</i> |
|-----------------------------------|--|--|---|
| <i>Forschungsstrategie</i> | explorativ | evaluativ | experimentell |
| <i>Datenbasis</i> | qualitativ Interviewdaten | quantitative Längsschnittdaten | quantitative Querschnittdaten |
| <i>Zeitraum</i> | August bis Dezember | Frühjahr 2013 bis Herbst 2014 | Frühjahr 2015 |
| <i>Datenerhebung</i> | 2011 | | |
| <i>Erhebungs- instrumente</i> | leitfadengestützte Experten-Interviews | Fragebögen | Vignetten und Fragebögen |
| <i>Stichprobe</i> | 15 Führungskräfte im Change / 18 Coaches mit Erfahrung im Change-Coaching | 66 Führungskräfte im Change (davon 28 mit Coaching / 38 ohne Coaching) | 128 Coaches mit Erfahrung im Change-Coaching |

| | | | |
|---------------------------------------|--|--|---|
| <i>unabhängige Variablen</i> | - | Coaching-Intervention vs. Kontrollgruppe ohne Coaching Zeit | Kognitive Change-Bewertung (Fk) Emotionale Reaktion (Fk) |
| <i>Abhängige Variablen (Outcomes)</i> | Inhaltskategorien und Erstellung eines Change-Coaching-Modells | Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung (Fk) Führungsverhalten im Change (Fk) Positiver und negativer Affekt (Fk) | Methodenwahl (verbal-, tool- und wissensorientiert) (Co) |
| <i>Moderatoren</i> | - | Autonomie (Fk) Managementunterstützung (Fk) | Positiver Affekt (Co) |
| <i>Auswertungsmethoden</i> | Qualitative Inhaltsanalyse | Mehrebenenanalyse (<i>multilevel</i>) | Faktorenanalyse Mehrebenenanalyse (<i>multilevel</i>) |

Anmerkung. Fk = Führungskraft; C = Coach.

Studie 1. In einem ersten Schritt wurden von August bis Dezember 2011 leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt, die sich durch eine explorative Herangehensweise auszeichnen. Das Ziel war es, basierend sowohl auf den Reaktionen von Führungskräften während Change-Prozessen, als auch auf der Sichtweise von Coaches, die Charakteristiken eines Change-Coachings zu beschreiben. Dazu führte die Autorin insgesamt 33 semi-strukturierte Interviews telefonisch (mit Ausnahme von drei face-to-face Interviews) durch, die mit 15 Führungskräften mittlerer Managementebenen bzw. Projektleitern und mit 18 Coaches erfolgten. Die ausführliche Darstellung der Stichproben erfolgt in Kapitel 3.2.1. Die Studienteilnehmer konnten über Personalabteilungen in Organisationen sowie über die Coaching-Verbände Deutscher Coaching Verband e.V. (DCV) und Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) gewonnen werden. Beispielfragen aus den Interviewleitfäden lauten: „Mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich hinsichtlich Ihrer Führungsrolle in diesen Veränderungsprozessen konfrontiert?“ (Führungskraft) bzw. „Welche Themen bearbeiten Sie mit Ihren Coachees?“ (Coaches). Die Interviewdaten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring, 2015) ausgewertet und entlang eines iterativen Prozesses im Abgleich von bisheriger Forschungsliteratur und den Daten analysiert (Elsbach & Kramer, 1996). Die ausführlichen Interviewleitfäden sind im Manuskript zu Studie 1 zu finden (siehe Anhang B).

Studie 2. Die Datenerhebung der längsschnittlichen Studie mit drei Messzeitpunkten über 6 Monate erfolgte online via Fragebögen im Zeitraum von Frühjahr 2013 bis Herbst 2014. Die Rekrutierung der Teilnehmer gelang u. a. über verschiedene Coaching-Verbände, Direktansprache (z. B. bei Coaching-Kongressen), (Online-) Business-Netzwerke, Mailings, Newsletter,

Projektwebseite, HR-Abteilungen in Organisationen, persönliche Kontakte und DGPs Pressemitteilung. Ziel war es, sowohl Führungskräfte während Change-Prozessen mit Coaching (Interventionsgruppe) als auch ohne Coaching (Kontrollgruppe) für die Studienteilnahme zu gewinnen. Um den Teilnehmern einen Nutzen für die Studienteilnahme anzubieten, wurde auf Wunsch eine persönliche Auswertung erstellt sowie eine Einladung zu einem 3-stündigen Ergebnis-Workshop versendet. Dieser fand im Juli 2015 im Psychologischen Institut in Heidelberg statt; daran teilgenommen haben 12 Personen.

Eingesetzt wurden validierte wissenschaftliche Skalen, um die Wirkung auf berufliche Selbstwirksamkeit, Führungsverhalten, positiven und negativen Affekt zu erfassen. Weiterhin wurden Autonomie und Managementunterstützung erhoben. Die Teilnehmer wurden zu drei Messzeitpunkten befragt und erhielten via E-Mail einen Link zum Online-Fragebogen, im Abstand von jeweils 3 Monaten. 66 Führungskräfte füllten den T1-Fragebogen aus; zu T2 nahmen 49 und zu T3 46 Führungskräfte teil. Die Zuordnung der Längsschnittdaten in den Befragungen über die Messzeitpunkte konnten durch einen Code (letzte sechs Stellen der Mobilnummer), den die Teilnehmer angeben sollten, gewährleistet werden. Zum Einsatz kamen nachfolgende Skalen, wie in Tabelle 4 dargestellt:

Tabelle 4: Übersicht eingesetzter Messinstrumente in Studie 2

| <i>Skalen Wirkkriterien</i> | <i>Autoren</i> | <i>Beispielitem</i> |
|--|--|--|
| Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung | (Rigotti, Schyns, & Mohr, 2008) | „Beruflichen Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann.“ |
| Führungsverhalten im Change | (Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008) | „Bezogen auf die Veränderung bin ich als Führungskraft in der Kommunikation mit meinen Mitarbeitern bemüht, im Voraus darüber aufzuklären, warum die Veränderung notwendig ist.“ |
| Positiver und negativer Affekt (SPANE) | (Diener et al., 2010) | Bitte geben Sie an, wie Sie sich meistens fühlen: z. B. „glücklich“ z. B. „traurig“ |
| <i>Skalen</i> | <i>Autoren</i> | <i>Beispielitem</i> |
| <i>Kontextbedingungen</i> | | |
| Autonomie | (Stegmann et al., 2010) | Subskala Methode z. B. „Bei meiner Arbeit kann ich oft zwischen verschiedenen Herangehensweisen wählen.“ |
| Managementunterstützung | (Holt et al., 2007) | „Das Top Management und die Entscheidungsträger in meiner Organisation unterstützen die Veränderung.“ |

Studie 3. Das Untersuchungsdesign der dritten Studie ist ein experimentelles Vignettendesign (Steiner & Atzmüller, 2006). Hierfür wurden 16 Coaching-Fallbeschreibungen entwickelt, welche im Rahmen einer studentischen Abschlussarbeit mit 80 überwiegend studentischen Studienteilnehmern vorab pilotiert wurden. Die Online-Datenerhebung fand im Frühjahr 2015 statt. Die Rekrutierung erfolgte u.a. via (Online-) Business-Netzwerke, Social Media, Newsletter, Coaching-Verbände, Projektwebseite sowie Direktansprache (z. B. bei Coaching-Kongressen). Den teilnehmenden 128 Coaches der Studie wurde je ein Set von 4 Coaching-Fallbeschreibungen dargeboten, in denen die kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees je nach experimenteller Bedingung systematisch variiert wurden. Durch die Bildung von Vignettensets wurde das vollständige Vignettendesign pro Teilnehmer reduziert, um Lerneffekte und Überbeanspruchung der Teilnehmer zu vermeiden (Steiner & Atzmüller, 2006). D. h. nicht jeder Teilnehmer bearbeitete alle Vignetten, innerhalb einer Gruppe bearbeiteten jedoch alle dasselbe Vignettenset (*mixed design*) (Atzmüller & Steiner, 2010; Pizarro, Uhlmann, & Bloom, 2003). Die Vignettensetbildung in dieser Studie erfolgte systematisch nach der experimentellen Zuordnung (Steiner & Atzmüller, 2006). In jedem Set kommt jede Emotion bzw. jede kognitive Bewertung einmal vor, so dass jedem Teilnehmer ein balanciertes Set à 4 Vignetten (aus insgesamt 16) präsentiert wurde. Die Darbietung der Vignetten innerhalb eines Sets erfolgte randomisiert. Dieses systematische methodische Vorgehen ermöglicht die Untersuchung von Einflussfaktoren bei der Methodenwahl anhand der „Simulation“ von Coaching-Situationen und stellt somit eine Alternative zur Untersuchung real stattfindender Coaching-Sitzungen dar. Nachfolgend wird die Vignette für die Dimensionsausprägungen kognitive Change-Bewertung "Bedrohung" und emotionale Reaktionen "gemischte Emotionen" beispielhaft dargestellt:

Herr Berger sieht den Veränderungsprozess in seiner Organisation vor allem als Bedrohung für seine Position und Ursache für zukünftige Einschränkungen seines Aufgabenbereiches sowie für zukünftige negative Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen, Bezahlung und sein Beziehungsnetzwerk. Insgesamt ist er *irritiert* durch seinen Arbeitgeber. Er denkt, dass durch die Veränderung sein Arbeitsplatz bald nicht mehr sicher sein könnte. Bezogen auf seine berufliche Situation äußert er *gemischte Gefühle*, die Verlust und Hoffnung widerspiegeln. Er ist einerseits *traurig über das Vergangene* und andererseits *gespannt auf die weitere Entwicklung* des Change-Prozesses.

Zum Einsatz kamen zudem eine validierte Skala zum positiven Affekt (SPANE; Diener et al., 2010) sowie Items zu Methoden, die selbst entwickelt bzw. in Anlehnung an einen bereits

eingesetzten Fragebogen (Jansen, Mäthner, & Bachmann, 2004) adaptiert wurden. Eine Übersicht der Items ist im Manuskript der Studie 3 zu finden (vgl. Anhang B).

Positiver Affekt wurde mit sechs Items der *Scale of Positive and Negative Experience* (SPANE; Diener et al., 2010) gemessen. Die Instruktion lautete „Bitte geben Sie an, wie sie sich meistens fühlen“. Beispiel-Items sind „glücklich“ oder „angenehm“. Die Bewertung erfolgte anhand einer fünfstufigen Likert-Skala von *kaum* (= 1) bis *extrem stark* (= 5) bewertet.

Methodenwahl. Abgeleitet von den Ergebnissen der Experteninterviews in Studie 1 sowie in Anlehnung an eine Skala von Jansen, Mäthner & Bachmann (2005) wurde eine Skala mit 13 Items zu Methoden entwickelt. Mittels einer siebenstufigen Likert-Skala von *stimme gar nicht zu* (= 1) bis *stimme voll zu* (= 7) bewerten die Teilnehmer die Methodenwahl. Die Methodenitems wurden eingeleitet mit „Meine Empfehlung als Coach wäre es, zunächst in dieser Sitzung...“ und Beispielitems lauten „meinen Coachee dazu anzuregen, die Situation aus einer anderen Perspektive zu betrachten und Handlungen daraus abzuleiten.“ bzw. „mein Wissen und meine Erfahrungen zu Change Management Prozessen zu vermitteln.“

3.2.1 Studienteilnehmer

Für jede der drei Studien wurden jeweils Teilnehmer rekrutiert, die sich auf Eigeninitiative an den Untersuchungen beteiligten.

Für Studie 1 wurden Experteninterviews mit 18 erfahrenen Coaches (4 weiblich / 14 männlich) und 15 Führungskräften des unteren und mittleren Managements bzw. Projektleitern während Change Prozessen durchgeführt (5 weiblich / 10 männlich). Sechs der Coaches haben einen psychologischen, fünf einen pädagogischen und drei einen soziologischen Studienhintergrund. Sieben haben Betriebswirtschaftslehre studiert. Darüber hinaus verfügen die Coaches z. B. über systemische Ausbildungen sowie über Erfahrung mit Coaching während Change-Prozessen. Die Führungskräfte kamen von neun Organisationen u. a. aus Industrie, Handel, IT. Ein Drittel führen 10 oder weniger Beschäftigte, ein Drittel hat eine Führungspanne von 10 bis 50 und ein Drittel führt mehr als 50 als Mitarbeiter. Zum Zeitpunkt des Interviews nahmen die Führungskräfte nicht an einem Coaching teil, acht von ihnen hatten in der Vergangenheit bereits ein Coaching in Anspruch genommen und sieben hatten keine Vorerfahrung. Nähere soziodemographische Angaben zur Stichprobe von Studie 1 sind in den Tabellen 7 und 8 dargestellt (vgl. Anhang A).

An Studie 2 beteiligten sich 66 Führungskräfte des mittleren Managements, die sich in Change-Prozessen befanden (vgl. Tabelle 5). Davon nahmen im Zeitraum der Datenerhebung 28 Führungskräfte an einem Coaching teil (Experimentalgruppe; EG), die 38 Führungskräfte der Kontrollgruppe (KG) hatten keinen Coach. Die EG umfasst 13 männliche und 15 weibliche, die

KG 23 männliche und 15 weibliche Führungskräfte. Zum ersten Messzeitpunkt hatte die Hälfte der Führungskräfte der EG ein Einzel-Coaching mit externen Coaches angefragt, aber noch nicht begonnen. Die andere Hälfte befand sich am Coaching-Beginn und hatte bis max. drei Coaching-Gespräche in Anspruch genommen. Zum dritten Messzeitpunkt hatten weitere Coaching-Sitzungen nach individuellen Intervallen stattgefunden. Ausführlichere soziodemographische Angaben zur Stichprobe von Studie sind in Tabelle 9 zu finden (vgl. Anhang A).

Tabelle 5. Übersicht zum Stichprobenumfang von Studie 2

| <i>Stichprobe</i> | <i>Geschlecht</i> | <i>Messzeitpunkte</i> | | |
|-------------------|-------------------|-----------------------|--------------------------------------|---|
| | | T1 – Prä | T2 – Post nach 3 Monaten Coaching | T3 – Follow-up nach 6 Monaten Coaching |
| EG | w = 15 m = 13 | N = 28 | N = 21 | N = 18 |
| KG | w = 15 m = 23 | N = 38 | N = 28 | N = 28 |

Anmerkungen. N = 66.

An Studie 3 nahmen 128 Coaches (83 weiblich, 45 männlich) teil, die Erfahrung mit Coaching bei Organisationsveränderungen haben. 115 der 128 Studienteilnehmer haben selbst Führungserfahrung und 119 Coaches weisen zudem Erfahrung im Change Management auf. 107 Coaches arbeiten organisationsextern, d. h. freiberuflich bzw. selbstständig und 81 sind Mitglied in einem Coaching-Verband. Themenschwerpunkte, welche die Coaches am häufigsten im Coaching bearbeiten sind: Führung (79,7%), Krisen- und Veränderungsmanagement (65,6%), Change Management (56,3%), Persönlichkeitsentwicklung (56,3%) und Konfliktmanagement (52,3%). Einen Überblick mit weiteren soziodemographischen Angaben zur Stichprobe von Studie bietet Tabelle 10 (vgl. Anhang A).

3.3 Qualitative Datenanalyse

Die in Studie 1 durchgeführten Experteninterviews wurden inhaltsanalytisch ausgewertet.

3.3.1 Aufbereitung der Daten – Transkription

Die 33 Interviews wurden aufgezeichnet und im Anschluss an deren Durchführung anhand der Regeln der einfachen Transkription (Dresing & Pehl, 2011) entlang der Audio-Dateien wörtlich transkribiert. Die Daten umfassen insgesamt 16 Stunden Interview-Dauer und 235 transkribierte

Text-Seiten. Die Abschnitte der Fragen und Antworten sind zu Beginn jeweils mit einem „I“ für Interviewerin und einem „FK“ für Führungskraft bzw. „C“ für Coach sowie der jeweiligen Interview-Nummer versehen. Beim Sprecherwechsel wird jeweils eine neue Zeile verwendet. Da für diese Untersuchung nur die inhaltlichen Aussagen von Bedeutung sind, wurden nonverbale (z.B. Mimik) und paraverbale Äußerungen (z.B. Räuspern, Lachen) nicht in die Transkription aufgenommen. Auch Zwischenlaute (z.B. „Äh“) oder Gesprächspausen wurden weggelassen. Namentlich erwähnte dritte Personen oder Orte wurden anonymisiert. Um Rückschlüsse auf Personen auszuschließen, wurden ebenfalls Namen z. B. durch „der Coach“ ersetzt.

3.3.2 Auswertung der Daten – Inhaltsanalyse

Die Datenanalyse erfolgte inhaltsanalytisch mithilfe der Software MaxQDA 10. Ziel einer qualitativen Inhaltsanalyse ist „die Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von Kommunikation entstammt“ (Mayring, 2008, S. 11). Für die Auswertung der Interviews wurde die Grundform der Strukturierung gewählt, die inhaltlich ausgerichtet ist. Dabei wurden die Inhalte und die Themen anhand von entwickelten Kategorien aus dem Material herausgefiltert und zusammengefasst. Die Kategorien werden in einem Wechselverhältnis zwischen Forschungsfragen, bisherigen Studien und dem konkreten Material entwickelt (Mayring, 2015). In einem ersten Schritt wurden 150 Kategorien identifiziert, welche dann zu Schlüsselthemen (Oberkategorien) mit entsprechenden Unterkategorien geclustert und zusammengefasst wurden. Das gebildete Kategoriensystem wurde an der Theorie und dem Material mehrfach rücküberprüft und immer wieder überarbeitet. Um eine eindeutige Zuordnung von den Textpassagen in den Interviewtranskripten zu den Kategorien zu ermöglichen, erfolgte die Definition der Kategorien, welche nach bestimmten Kodierregeln aufgestellt sowie anhand von Ankerbeispielen untermauert wurden. Beispiele der *Kodierregel* und des *Ankerbeispiels* zu den Kategorien „Anforderungen im Change“ und „Methoden im Change-Coaching“ werden nachfolgend dargestellt (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6. Beispiele zu Kodierregeln und Ankerbeispielen in Studie 1

| <i>Kodierregel</i> für „Anforderungen im Change“: | <i>Ankerbeispiel</i> für „Anforderungen im Change“: |
|---|--|
| Diese Kategorie beinhaltet Aussagen der Führungskräfte zu den Herausforderungen, Schwierigkeiten und den Besonderheiten hinsichtlich ihrer Führungsrolle im Veränderungsprozess. Es geht um Äußerungen der Führungskräfte zu Themen, welche sie in diesen Prozessen beschäftigen. | „Die größte Herausforderung sind die Menschen, weil wir alle sind uns dessen bewusst, dass wir uns alle, denke ich, in dem Hier und Sein recht wohlfühlen und Veränderung jedweder Art immer eine Stresssituation auslöst. Und ich habe mich mit dieser Thematik beschäftigt als ich in Polen war.“ (Interview FK 3) |

| <i>Kodierregel</i> für „Methoden im Coaching“ | <i>Ankerbeispiel</i> für „Methoden im Coaching“ |
|--|--|
| Zu dieser Hauptkategorie gehören alle Aussagen über eingesetzte Methoden oder Tools im Coaching-Prozess. | „D.h., ich sage dem Klienten nicht konkret, machen Sie dies oder machen Sie das, sondern wir können gemeinsam reflektieren, z.B., wenn er in einer Entscheidungssituation steht. Dann kann ich ihm eben Instrumente anbieten, mit deren Hilfe er eine Entscheidung so treffen kann, dass er damit hinterher ein gutes Gefühl hat. Oder ich kann ihm eben anbieten, mit ihm beispielsweise an Stressfaktoren zu arbeiten, an Konfliktsituationen zu arbeiten, einfach eine Situation zu strukturieren.“ (Interview Coach 7) |

3.4 Quantitative Datenanalyse

Die quantitative Datenanalyse erfolgte für alle Auswertungen mit der Software SPSS Statistics Version 22 (IBM Inc., 2013).

3.4.1 Deskriptive Statistik

Als deskriptive Statistiken wurden in den Studien 2 und 3 Mittelwerte, Standardabweichungen sowie in Studie 2 die Interkorrelationen der Skalen berechnet. Zusätzlich wurde als Maß der internen Konsistenz Cronbachs α für die verwendeten Skalen angegeben. In Studie 3 wurde zudem eine explorative Faktorenanalyse der Skala zur Erfassung der Interventionsmethoden berechnet, mit dem Ziel durch die ermittelte Faktorenstruktur die Komplexität der Daten für die Auswertung zu reduzieren. Da die Skala in Anlehnung Mäthner, Jansen, & Bachmann (2005) sowie teilweise selbst entwickelt wurde, konnte somit überprüft und sichergestellt werden, dass die erfassten Items eigenständige Faktoren bilden. Dabei werden Dimensionen mit einem Eigenwert über dem Wert 1 als unabhängige Faktoren betrachtet (Bortz & Schuster, 2010).

3.4.2 Mehrebenenanalyse

In den Studien 2 und 3 lagen aufgrund von Messwiederholungen Daten mit hierarchischer Datenstruktur (*nested models*) vor, das heißt mehrere Datenebenen, für deren Analyse es Mehrebenenanalysen bedarf. Die Daten innerhalb einer Person werden nicht als unabhängig betrachtet. Bei Studie 2 ergeben sich die Messungen pro Personen durch das längsschnittliche Untersuchungsdesign über 3 Messzeitpunkte. In Studie 3 erfolgte die Messwiederholung durch die Darbietung von jeweils 4 Vignetten pro Person. Da Mehrebenenmodelle schrittweise aufgebaut werden, wurde im ersten Schritt jeweils das sogenannte Nullmodell bestimmt. Dieses enthält lediglich den Intercept als Prädiktor und ermöglicht die Berechnung des Intraklassen-

Korrelationskoeffizienten (*ICC*), welcher die Anteile der *within-group* und *between-group variance* des Kriteriums angibt. D. h. der *ICC* drückt den Anteil der Varianz in den gemessenen abhängigen Variablen aus, der auf Unterschiede zwischen den Personen rückführbar ist (Ditton, 1998). Alle *ICCs* in den Studien 2 und 3 liegen über $> .30$ und legen damit die Datenauswertung mit Mehrebenenanalysen nahe, da die Varianzerlegung Unterschiede sowohl zwischen den Personen als auch zwischen den Erhebungszeitpunkten, bzw. zwischen den Vignetten ergibt (Hox, 2010). Im nächsten Schritt wurden die Prädiktoren und im Fall von Moderationen die Interaktionsterme in das Modell schrittweise eingefügt. Da *Multilevel-Modelle* die Verwendung von *full maximum likelihood*-Schätzern zulässt, kann die Differenz zwischen den Modellen (*deviance*) bestimmt werden. Im Modellvergleich kann anhand des Differenzwertes die Passungsgüte der Modelle zu den Daten berechnet werden, der einer χ^2 -Verteilung folgt und auf Signifikanz geprüft werden kann. Die entsprechenden Ergebnistabellen sind in den Manuskripten der Studien 2 und 3 im Anhang B zu finden.

4 Zusammenfassung der Studien

4.1 Studie 1: “Executive coaching during organizational change: A qualitative study of executives’ and coaches’ perspectives”

4.1.1 Forschungsfragen

Auf Grundlage von Befunden der Change-Forschung und der Coaching-Literatur widmet sich die erste Studie mit einem explorativen und qualitativen Ansatz der Frage, welche Charakteristika ein change-spezifisches Coaching aus der Perspektive von Führungskräften und Coaches umfasst. Studien zeigen, dass organisationale Veränderungsprozesse an Führungskräfte des unteren und mittleren Managements spezifische Anforderungen stellen, wie z. B. das Kommunizieren der Change-Visionen des Top-Managements an die Mitarbeiter (Rafferty, Jimmieson, & Restubog, 2013). Zudem sind sie für die konkrete Umsetzung und Realisierung der Veränderung in ihren Teams verantwortlich, was mit Konflikten, emotionalen Reaktionen und Widerständen bei Mitarbeitern einhergehen kann. Coaching als individuelle Personalentwicklungsmaßnahme kann Führungskräfte hierbei unterstützen. Erste Outcome-Studien deuten auf positive Effekte von Change-Coaching hin (Grant, 2014), jedoch wurde der Coaching-Prozess in diesen Studien nicht ganzheitlich betrachtet. Um den Coaching-Prozess zu beschreiben, werden drei Phasen untersucht. Die erste Phase (*pre* Coaching) legt den Fokus darauf, welche Herausforderungen Führungskräfte während Change Management Prozessen wahrnehmen, welche Themen sie in einem Coaching thematisieren würden und wie Coaches ihr Selbstverständnis beschreiben. In der zweiten Phase (Coaching) geht es darum, wie die Unterstützung der Coaches erfolgt und wie das Coaching gestaltet wird. Die dritte Phase (*post* Coaching) zielt auf die Coaching-Ergebnisse und deren Nachhaltigkeit. Orientiert an diesen drei Phasen ist es das Ziel von Studie 1, die nachfolgenden Forschungsfragen zu beantworten (vgl. Abbildung 4):

Welche Charakteristika umfasst ein Change-Coaching?

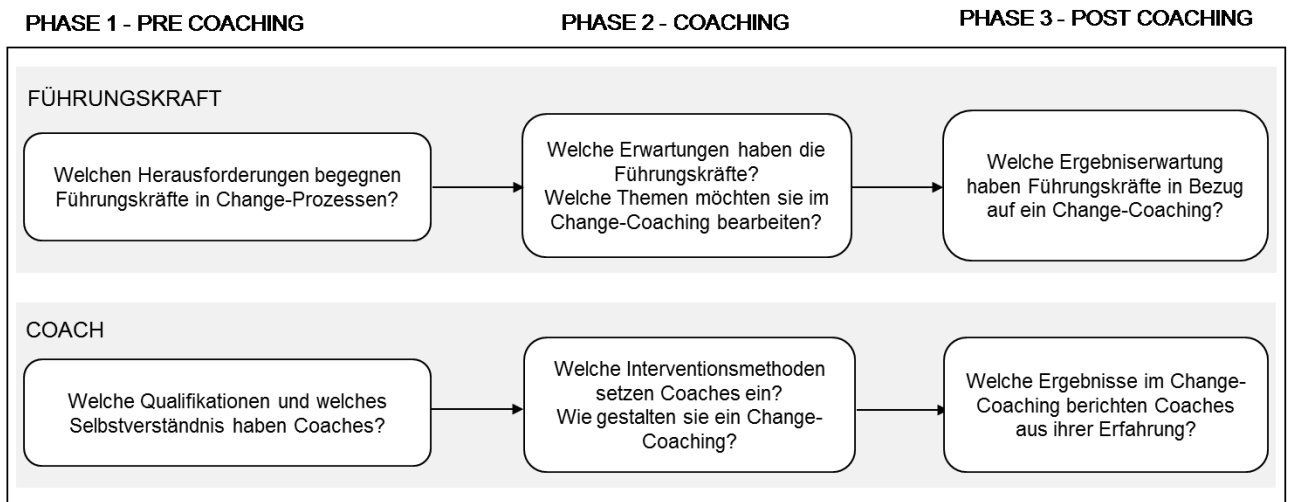


Abbildung 4: Grafische Darstellung der Forschungsfragen von Studie 1

4.1.2 Methode und Ergebnisse

Da zur Beantwortung der Fragestellung der ersten Studie ein qualitatives methodisches Vorgehen geeignet ist, wurden 33 Experteninterviews mit zwei Stichproben durchgeführt. Eine Teilnehmergruppe umfasst 15 Führungskräfte im unteren und mittleren Management sowie Projektleiter während Veränderungsprozessen. Die andere Stichprobe sind 18 Coaches, die Erfahrung aufweisen mit der Durchführung change-spezifischer Coachings (für nähere soziodemographische Angaben zu den Stichproben vgl. Kapitel 3.2.1 und die Tabelle 7 und 8 im Anhang A). Die Interviews wurden von der Autorin durchgeführt und inhaltsanalytisch in einem iterativen Prozess mithilfe der Software MaxQDA 10 ausgewertet. Es erfolgte die schrittweise Bildung eines Kategoriensystems, von welchem wiederum das Change-Coaching (C-C) Modell in Zusammenarbeit mit der zweiten und dritten Autorin des Manuskriptes zu Studie 1 entwickelt wurde (für nähere Angaben zur Auswertung vgl. Kapitel 3.3). Interview-Zitate können dem Manuskript zu Studie 1 (siehe Anhang B) entnommen werden. Die Zusammenfassung der Ergebnisse erfolgt entlang der drei Coaching-Phasen:

Phase 1 – pre Coaching. Die Aufgaben der Führungskräfte, die mit den Herausforderungen des Change-Prozesses einhergehen, umfassen drei Schwerpunkte: 1) Einführung neuer Prozesse, Technologien oder Programme; 2) Stellenabbau, Werkschließung oder Outsourcing sowie 3) Schaffung neuer Organisationsstrukturen oder Einführung neuer Führungsebenen. Bei der Bewältigung ihrer Aufgaben im Change berichten die Führungskräfte in den Interviews von Herausforderungen, die in drei Kategorien eingeordnet werden können: 1) Change Management, 2) Change Leadership und 3) Self-Management. Change Management umfasst beispielsweise Aussagen der Führungskräfte zur Steuerung parallel stattfindender Change-Prozesse. Der Kategorie

Change Leadership wurden Interviewaussagen zugeordnet, die z. B. den Umgang mit emotionalen Reaktionen von Mitarbeitern und einen adäquaten Führungsstil im Change betreffen. Unter Self-Management sind Interview-Aussagen zu verstehen, die sich z. B. auf das Zeit- und Komplexitätsmanagement beziehen sowie Anforderungen, die durch eine hohe Arbeitsverdichtung entstehen. Weiterhin verdeutlichen die Ergebnisse, dass 14 der 15 interviewten Führungskräfte erwarten, von Coaching bei der Bewältigung der Herausforderungen profitieren zu können. 9 Befragte nannten konkreten change-spezifischen Coaching-Bedarf bzw. den Wunsch nach Unterstützung. Laut dem Selbstverständnis der Coaches sehen sich diese z. B. als „lösungs- und ressourcenorientierte Prozessbegleiter“ oder „Wegbegleiter durch unbekanntes Gelände“.

Phase 2 – Coaching. Die Themen, mit welchen die Führungskräfte sich im Coaching auseinandersetzen möchten, wurden in die Kategorien 1) emotionale und 2) kognitive Reaktionen sowie 3) Führungsverhalten eingeordnet. Die Erwartungen der Führungskräfte an ein change-spezifisches Coaching betreffen 1) die Zielerreichung, 2) Rahmenbedingungen, Format und Setting sowie 3) die Person, Erfahrung und Qualifikation des Coaches. Hinsichtlich der Gestaltung und Interventionsmethoden im Coaching äußern die Coaches in den Interviews, dass sie 1) Gesprächsführung wie systemisches Fragen oder Feedback, 2) z. B. Tools oder Aufstellungen und 3) Klärung und Reflektion von Emotionen einsetzen. Führungskräfte hingegen wünschen sich häufiger die Vermittlung von konkreten Management- und Führungsinstrumenten bzw. Kommunikationsstrategien. Weiterhin ist die Qualität der Arbeitsbeziehung mit dem Coach aus der Perspektive der Führungskräfte grundlegend. Bezüglich des Lerntransfers und der Nachhaltigkeit sehen Führungskräfte Feedback sowie konkrete Übungen als hilfreich an, Coaches setzen eher auf Review-Termine mit zeitlichem Abstand nach Abschluss des Coachings.

Phase 3 – post Coaching. Entsprechend den Interviewdaten wurden die Aussagen der Führungskraft hinsichtlich zu erwartender Coaching-Ergebnisse und der Erfahrungsberichte der Coaches in organisationale, soziale und personale Ergebnis-Kategorien eingeordnet:

- *Organisationale Ergebnisse:* Der Fokus für die Führungskräfte liegt hierbei auf dem Umgang mit Komplexität, Change-Prozesssteuerung und Veränderungskompetenz. Coaches ergänzen diese Aspekte um die Berücksichtigung von Unternehmenspolitik und Organisationskultur.
- *Soziale Ergebnisse:* Diese Kategorie umfasst Führungsverhalten, mit welchem es aus der Perspektive beider Stichproben gelingen sollte, Mitarbeiter an Veränderungsprozessen zu beteiligen. Führungskräfte haben darüber hinaus das Ziel, ein glaubwürdiges Vorbild zu sein und durch Authentizität und Vertrauen die Mitarbeiter inspirieren zu können. Die Coaches betrachten es als förderlich, wenn die Führungskräfte lernen, sich mögliche

„Widerstände“ von Mitarbeitern bewusst zu machen, transparent zu kommunizieren und situativ zu agieren.

- *Persönliche Ergebnisse:* Insbesondere Coaches berichten, dass Führungskräfte ihre Identifikation mit dem Change sowie ihre Werte und Emotionen reflektieren sollen, um ihre Rolle neu zu definieren. In manchen Fällen kann das Coaching zur Entscheidung führen, dass die Führungskraft die Organisation verlässt. Die Interviewaussagen der Führungskräfte betreffen in dieser Kategorie vor allem einen verbesserten Umgang mit hohem Zeitdruck und hoher Arbeitsbelastung bei mehreren Change-Prozessen, die parallel stattfinden.

4.1.3 Diskussion

Zusammenfassung der Studienergebnisse. Ziel dieser Studie war es, die Merkmale, welche change-spezifische Coaching-Prozesse charakterisieren, zu beschreiben. Mittels qualitativer Inhaltsanalyse wurden Kategorien gebildet, welche die Phasen vor, während und nach einem Coaching aus Sicht von Führungskräften und Coaches umfassen. Abgeleitet aus den Studienergebnissen ist in Abbildung 5 das konzeptuelle Change-Coaching (C-C) Modell dargestellt. Nachfolgend werden die Bestandteile des Modells zusammengefasst beschrieben.

In der ersten Phase, vor dem Coaching, liegt der Fokus bei den Führungskräften auf den Anforderungen im Change-Prozess (Change Management, Change Leadership, Self-Management), welche einen Anlass für ein Coaching mit individuellen Anliegen darstellen können. Laut den Interviewergebnissen betrachten die Führungskräfte Coaching als ein nützliches Instrument, von dem sie sich Verbesserungen im Umgang mit dem Change-Prozess erwarten. Vor einem Coaching sollte zudem die Bereitschaft vorhanden sein, sich auf ein Coaching einzulassen. In der Gruppe der Coaches können der ersten Phasen die Qualifikationen, Kompetenzen sowie bisherige Erfahrungen und das vorhandene Wissen des Coaches zugeordnet werden. Auf dieser Basis stützt sich das Selbstverständnis der Coaches und wie sie die Beratungsrolle im Change definieren (z. B. als „Wegbegleiter“, „Sparringspartner“, „Prozessberater“, etc.).

Die Antworten der Interviewpartner, die der zweiten Phase, während des Coachings, zugeordnet wurden, betrafen die Reaktionen der Führungskräfte auf den Change. Diese beinhalten die kognitiven Bewertungen (z. B. Chancen und Risiken im Change), das emotionale Erleben (z. B. Enttäuschung) und das Führungsverhalten im Umgang mit den Reaktionen ihrer Mitarbeiter. Die Erwartungen der Führungskraft an das Coaching umfassen das Erreichen von Zielen, die passenden Rahmenbedingungen sowie ein geeigneten Coach, der sich durch (Change-, Führungs-, und Lebens-) Erfahrung auszeichnen sollte. Für Coaches geht es in dieser Phase um die Gestaltung des Coaching-Prozesses und den Einsatz von Interventionsmethoden sowie die Sicherstellung des Lerntransfers. Sie setzen Methoden wie reflektierende Fragen in der Gesprächsführung, Tools oder

Techniken wie systemische Aufstellungen ein. Auch die Bearbeitung emotionaler Reaktionen der Führungskraft ist zentral. An der Qualität der Arbeitsbeziehung leisten wiederum sowohl die Führungskraft als auch der Coach im Sinne einer Ko-Kreation ihren Beitrag (O'Broin & Palmer, 2010). Die Arbeitsbeziehung sollte laut Studien für den Verlauf des Coachings (Ianiro & Kauffeld, 2014) sowie für die Coaching-Ergebnisse bedeutsam sein (Jones & Spooner, 2006).

Die drei Kategorien zu den Coaching-Ergebnissen lassen sich folgendermaßen zuordnen: organisationale und soziale Ergebnisse sind eher im Fokus der Führungskräfte angesiedelt. Persönliche Ergebnisse im Sinne von Persönlichkeitsentwicklung werden von Coaches häufiger als Coaching-Ergebnis genannt und werden deshalb wiederum unter der Coach-Perspektive im C-C Modell eingeordnet. Führungskräfte erwarten sich von einem Coaching vor allem praktische Unterstützung im Umgang mit den Herausforderungen im Change, z. B. in Bezug auf die Umsetzung der Veränderungsprojekte, Managementaufgaben sowie die Führung ihrer Teammitglieder. Die Schwerpunkte der Coaching-Ergebnisse, von denen die Coaches berichteten, betreffen hingegen die persönlichen Aspekte, die Reaktionen, das Lernen und die Verhaltensänderungen der Führungskräfte. Nesbit (2012, p. 205) bietet folgende Erklärung: "leaders are typically less attentive to learning opportunities inherent within their experiences than its performance implications". In den Interviews wurde deutlich, dass die Führungskräfte den Fokus auf ihre Verantwortung bei Veränderungsprozessen richten. Eine mögliche Interpretation ist, dass deren Motivation primär auf die Erfüllung operativer Managementleistungen statt auf persönliches Lernen ausgerichtet sind (Berings, Poell, & Simons, 2008).

Ziel des C-C Modells (vgl. Abbildung 5) ist es, aufzuzeigen, welche Faktoren im Coaching bei Change-Prozessen berücksichtigt werden sollten. Das Modell soll demnach eine Grundlage bieten, um weitere Forschungsfragen zu Zusammenhängen von Merkmalen und zur Evaluation von Change-Coaching abzuleiten sowie Impulse zur Weiterentwicklung theoretischer Ansätze zu liefern.

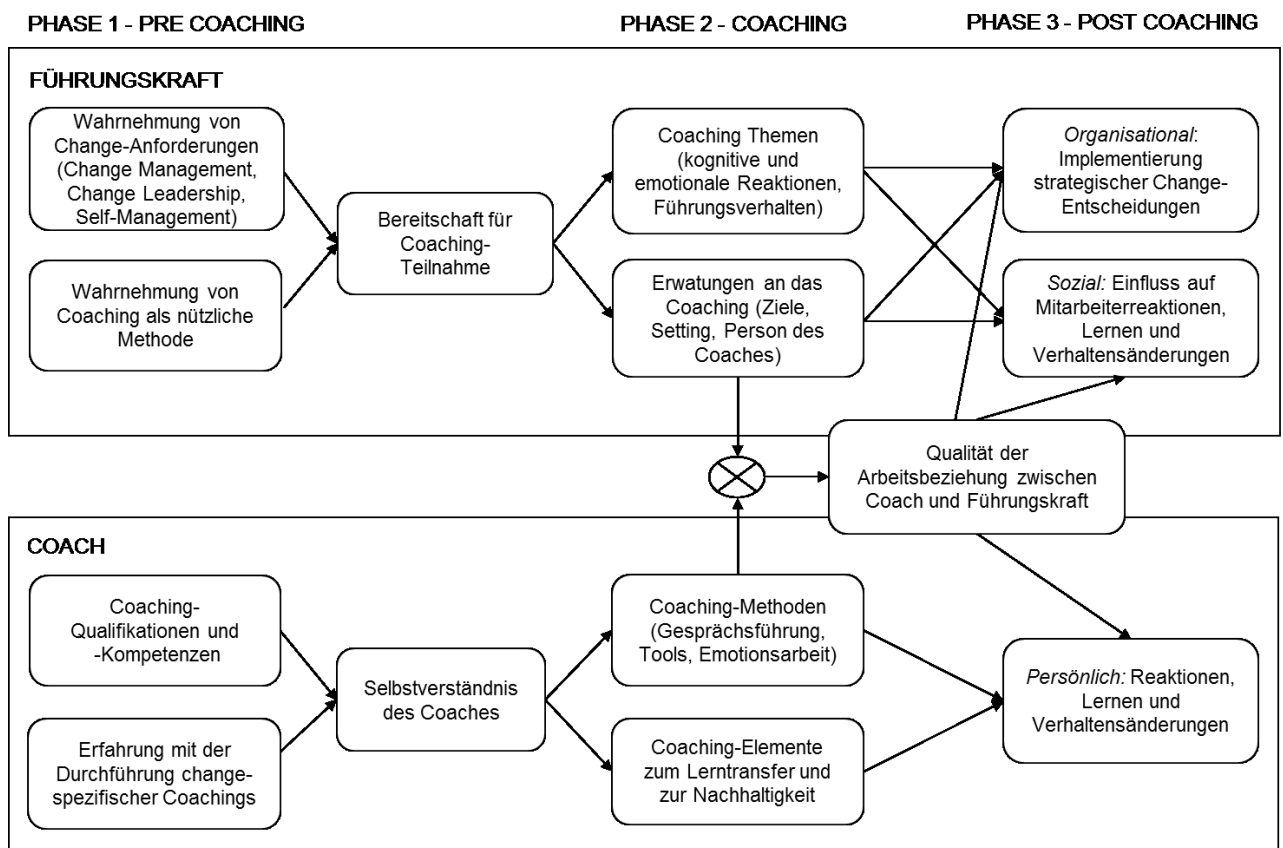


Abbildung 5: Das Change-Coaching (C-C) Modell aus der Perspektive von Führungskräften und Coaches

Beitrag der Studie: Der Beitrag dieser Studie besteht darin, anhand eines konzeptuellen Modells die Charakteristika von Change-Coaching Prozesse darzustellen. Abgeleitet wurde dieses basierend auf den Ergebnissen der qualitativen Interviewdaten. Es beschreibt ganzheitlich die drei Phasen eines Change-Coaching-Prozesses aus der Sicht von Führungskräften im Change und erfahrenen Coaches. Aufgezeigt werden konnten sowohl die übereinstimmenden Punkte der beiden Gruppen als auch die Unterschiede hinsichtlich der Ziele und antizipierten bzw. berichteter Coaching-Ergebnisse.

Limitationen: Eine Einschränkung des qualitativen Ansatzes ist, dass dieser zwar zu weiteren Forschungsfragen und neuen Perspektiven führen kann, die Generalisierbarkeit der Befunde jedoch aufgrund der kleinen Stichprobengröße begrenzt ist (Lee, Mitchell, & Sablynski, 1999). Bezogen auf die Datenanalyse kann als Limitation die fehlende Berechnung eines quantitativen Koeffizienten für die Interrater-Reliabilität betrachtet werden. Aufgrund der Diskussion über die geringe Spezifität (Cousineau & Laurencelle, 2015) des häufig verwendeten Cohens Kappa haben wir in dieser Studie entschieden, keinen quantitativen Koeffizienten zu bestimmen. Die Stichprobe umfasst Führungskräfte mittlerer Management-Ebenen, so dass eine Übertragung der Ergebnisse auf andere Management-Ebenen zunächst durch Folgestudien überprüft werden sollte.

Zukünftige Forschung. Aus dem in dieser Studie entwickelten C-C Modell können weiterführende Fragestellungen für die zukünftige Forschung abgeleitet werden. Hierbei kann der Fokus einerseits auf der Überprüfung der Coaching-Wirkungen hinsichtlich Change Management, Führung und Selbstmanagement und andererseits auf den Wirk- und Einflussfaktoren z. B. für die Coaching-Gestaltung und die Qualität der Arbeitsbeziehung liegen. Diese sollten anhand von Untersuchungen mit Coach-Coachee-Dyaden in laufenden Beratungsprozessen mit quantitativen Methoden und längsschnittlichen Forschungsdesigns evaluiert werden.

Praxisimplikationen. Praxisimplikationen richten sich an Organisationen, Führungskräfte und Coaches. Organisationen sollten Coaching als Personalentwicklungsinstrument in der Führungskräfteentwicklung zur Unterstützung bei ihren Aufgaben in Change-Prozessen zur Verfügung stellen. Bei der Auswahl von Coaches (hinsichtlich einer guten Passung und Eignung) ist es wichtig, zu berücksichtigen, dass diese in der Lage sind, den Anforderungen an organisationale sowie persönlichen Themen- und Fragestellungen der Führungskraft gerecht zu werden. Bei der Auftragsklärung sollten die Coaching-Ziele der Organisation präzise und transparent benannt werden. Führungskräfte haben im Change-Coaching die Möglichkeit, eine neue Sichtweise und Unterstützung zu erhalten, wie sie ihre Ziele bei der Umsetzung der organisationalen Veränderung erreichen können. Für Coaches ist es empfehlenswert, sowohl die organisationalen (Change-)Ziele als auch die individuellen Ziele des Coachees zu kennen und mögliche Widersprüche frühzeitig zu thematisieren.

4.2 Studie 2: „Führungskräfte-Coaching bei Change-Prozessen: Die Rolle von Autonomie und Managementunterstützung“

4.2.1 Forschungsfrage und Untersuchungsmodell

Basierend auf dem *Job Demands-Resources Model* (JD-R; Demerouti et al., 2001) (vgl. Kapitel 2.3.1) hat Studie 2 das Ziel, Coaching-Wirkungen für Führungskräfte während Change Management Prozessen unter Berücksichtigung der organisationalen Kontextbedingungen Autonomie und Managementunterstützung zu evaluieren. Bisherige Studien zu Coaching-Wirkungen bei Change-Prozessen konnten zwar positive Effekte auf führungsbezogene Selbstwirksamkeit (Grant, 2014) und Führungsverhalten (Kombarakaran et al., 2008) zeigen, jedoch widmete sich bislang keine Studie der Frage nach dem Einfluss organisationaler Kontextbedingungen auf Coaching-Effekte. Auch die Wirkung von change-spezifischem Coaching auf positiven und negativen Affekt wurde noch nicht untersucht.

In Anlehnung an das JD-R Model werden Change-Prozesse als Arbeitsanforderung (*job demand*) und Coaching als Arbeitsressource (*job resources*) betrachtet. Die zentrale Annahme ist,

dass die Arbeitsanforderungen an Führungskräfte während organisationalen Veränderungsprozessen von ihnen als belastend erlebt werden und mit Beeinträchtigungen von Wohlbefinden und Gesundheit einhergehen können. Coaching wird, im Sinne einer sozialen Unterstützung, als Arbeitsressource eingeordnet, die wiederum bei der beruflichen Entwicklung und Zielerreichung unterstützen kann. Autonomie und Managementunterstützung werden als moderierende Kontextbedingungen für die Coaching-Wirkung untersucht und im Hinblick auf die theoretische Einbettung im Sinne des JD-R Modells als weitere Arbeitsressourcen verstanden.

Autonomie am Arbeitsplatz ist definiert als die Möglichkeit, sich an Entscheidungen über Inhalte, Gestaltung und Methoden bei der Arbeit zu beteiligen (Hackman & Oldham, 1975). Es werden drei Autonomie-Facetten unterschieden: Planung, Entscheidung und Methode (Stegmann et al., 2010). Planung betrifft die Reihenfolge bei der Erledigung von Aufgaben, Entscheidung meint, inwieweit diese selbstständig getroffen werden und Methode bezieht sich auf die Wahl der Arbeitsmethode. Im Zusammenhang mit dem JD-R Modell (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004) konnte die positive Wirkung von Autonomie auf organisationales Commitment (Bakker, van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010), Arbeitszufriedenheit (van den Tooren & de Jong, 2014) und Erholung nach der Arbeit (Rodriguez-Muñoz, Sanz-Vergel, Demerouti, & Bakker, 2012) empirisch bestätigt werden. Wenn Mitarbeiter über Zeiteinteilung, Inhalt und Methoden ihrer Arbeit mitentscheiden können, bewerten sie Veränderungen positiver und beteiligen sich aktiver (Cunningham et al., 2002; Gagné, Koestner, & Zuckerman, 2000).

Managementunterstützung (*senior leadership support*) (Holt et al., 2007) beschreibt, inwiefern eine Person Unterstützung vonseiten des Top-Managements hinsichtlich des Veränderungsprozesses wahrnimmt. Studien zeigen, dass Managementunterstützung positiv mit dem Engagement der Beschäftigten (Lee & Ok, 2015) und dem strategischen Commitment von Führungskräften (Barton & Ambrosini, 2013) zusammenhängt. Wenn das obere Management getroffene Entscheidungen einhält und mit Visionen die Mitarbeiter für den Change-Prozess begeistert (Rafferty et al., 2013), kann auch die Person-Organisations-Passung (Caldwell et al., 2004) positiv beeinflusst werden.

Ziel ist es zu untersuchen, ob 1) Führungskräfte in Change-Prozessen, die ein Coaching in Anspruch nehmen, sich in ihren Reaktionen von Führungskräften ohne Coaching unterscheiden und 2) ob die Kontextbedingungen Autonomie und Managementunterstützung die Coaching-Wirkungen moderieren. Darüber hinaus werden in der Studie methodische Verbesserungen zur bisherigen Change-Coaching Evaluationsforschung durch die Einbeziehung einer Kontrollgruppe sowie einer Follow-up Messung erzielt. Angenommen wird, dass die Teilnahme an einem Coaching zu positiven Wirkungen bei Führungskräften während organisationaler Veränderungsprozessen führt. Als Reaktionen der Führungskräfte werden berufliche Selbstwirksamkeit, Führungsverhalten

sowie positiver und negativer Affekt untersucht. Weiterhin wird vermutet, dass positive Effekte durch Change-Coaching bei förderlichen Kontextbedingungen, im Sinne von Autonomie bzw. Managementunterstützung stärker sind, als bei weniger förderlichen Kontextbedingungen. Die Annahme ist, dass es Führungskräften, die ein hohes Maß an Autonomie und Managementunterstützung erleben, leichter fällt, das im Coaching Gelernte anzuwenden. Sie sollten deshalb mehr von Coaching profitieren im Vergleich zu Führungskräften, deren Umfeld durch weniger Autonomie und Managementunterstützung gekennzeichnet ist. Daraus ergeben sich wie nachfolgend grafisch dargestellt das Untersuchungsmodell (vgl. Abbildung 6) und die entsprechend abgeleiteten Hypothesen (Bickerich & Michel, 2016, S. 3 bzw.4):

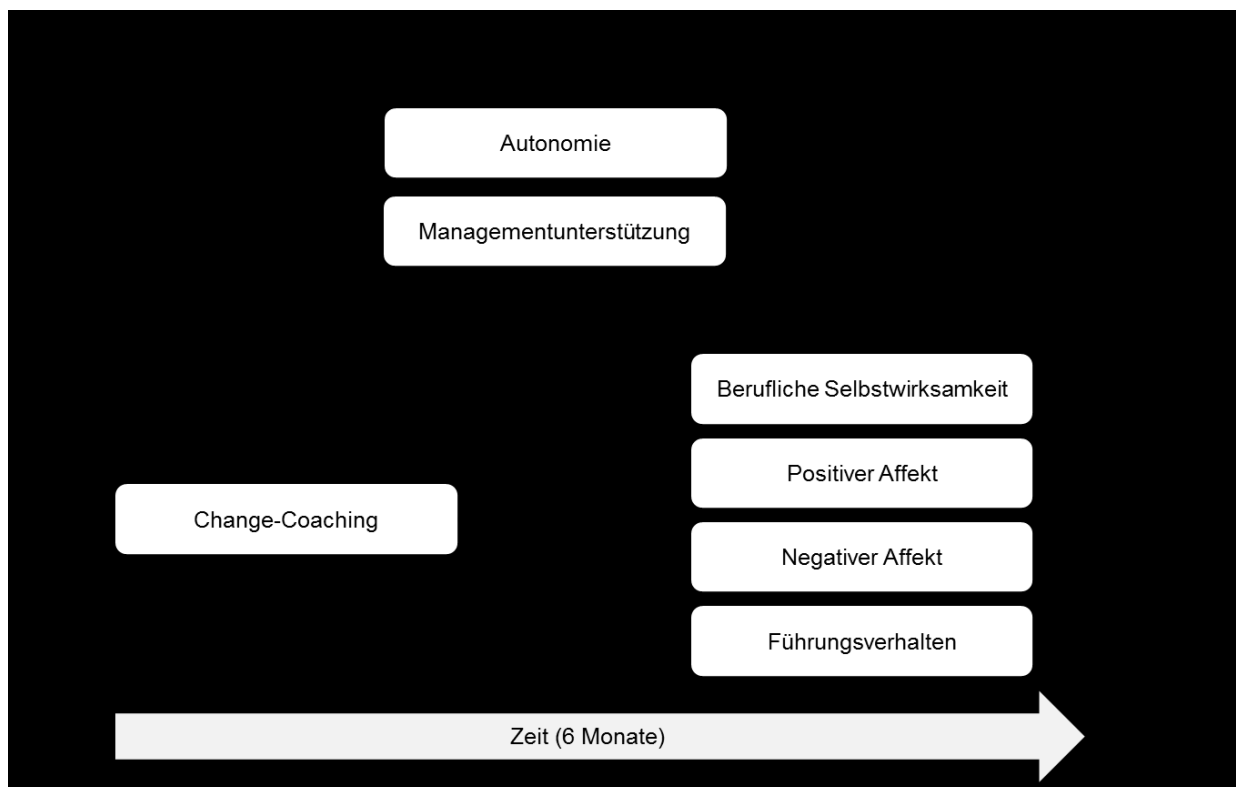


Abbildung 6: Untersuchungsmodell von Studie 2

Hypothesen 1a - 1d: Teilnehmer der Coaching-Gruppe (EG) zeigen im Vergleich zur Kontrollgruppe (KG) zu T2 und T3 infolge des Coachings a) höhere berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, b) höhere Werte hinsichtlich Führungsverhalten im Change, c) höheren positiven Affekt und d) niedrigeren negativen Affekt.

Hypothesen 2a - 2d: Autonomie moderiert den Zusammenhang zwischen Zeit und Wirkungskriterien in Abhängigkeit von der Gruppenzugehörigkeit, so dass Teilnehmer der Coaching-Gruppe (EG) im Vergleich zur Kontrollgruppe (KG) bei hoher Autonomie zu T2 und T3

a) höhere berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, b) höhere Werte hinsichtlich Führungsverhalten im Change, c) höheren positiven Affekt und d) niedrigeren negativen Affekt zeigen.

Hypothesen 3a - 3d: Managementunterstützung moderiert den Zusammenhang zwischen Zeit und Wirkungskriterien in Abhängigkeit von der Gruppenzugehörigkeit, so dass Teilnehmer der Coaching-Gruppe (EG) im Vergleich zur Kontrollgruppe (KG) bei hoher Managementunterstützung zu T2 und T3 a) höhere berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, b) höhere Werte hinsichtlich Führungsverhalten im Change, c) höheren positiven Affekt und d) niedrigeren negativem Affekt zeigen.

4.2.2 Methode und Ergebnisse

Die quasi-experimentelle Längsschnittstudie ist als Kontrollgruppendesign mit drei Messzeitpunkten über sechs Monate angelegt. Die 66 Teilnehmer dieser Untersuchung waren Führungskräfte aus dem mittleren Management und Projektleitungen, die in ihrer Organisation einen aktuellen Change-Prozess erlebten. Vorausgesetzt waren organisationale Veränderungen wie: Strategischer Wandel (z. B. Internationalisierung), Ressourcenwandel (z. B. Einführung neuer Personen, Prozesse oder Technologien) oder Strukturwandel (z. B. Veränderungen der Aufbau- und Ablaufstruktur). 28 Führungskräfte nahmen an einem change-spezifischen Coaching teil (EG), 38 hatten keinen Coach (KG). Ausführliche Angaben zur Stichprobe sind Kapitel 3.2.1 bzw. dem Manuskript der Studie 2 (siehe Anhang B) zu entnehmen.

Es wurden validierte Skalen verwendet, um berufliche Selbstwirksamkeitserwartung (Rigotti et al., 2008), Führungsverhalten im Change (Herold et al., 2008), positiven und negativen Affekt, (SPANE; Diener et al., 2010), Autonomie (Stegmann et al., 2010) und Managementunterstützung (Holt et al., 2007) zu erfassen. Beispielitems sind im Kapitel 3.2 (vgl. Tabelle 4) aufgeführt.

Die Daten wurden mit Mehrebenenanalysen (*multilevel model for change*; Singer & Willett, 2003) mittels der Software SPSS Statistics Version 22 (IBM Inc., 2013) ausgewertet. Die Überprüfung der Hypothesen zeigt, dass die Teilnahme an einem Coaching keinen statistisch bedeutsamen Effekt auf die Wirkkriterien ergab, sodass Hypothese 1 nicht bestätigt werden kann. Unter Berücksichtigung der Kontextbedingungen, hohe Autonomie Planung, hohe Autonomie Methode und hohe Managementunterstützung, welche in die Analyse als *group-mean* zentrierte Level 1-Prädiktoren eingegangen sind, zeigen sich signifikante Effekte in der Coaching-Gruppe auf die Wirkkriterien zu T3 (d. h. nach sechs Monaten Coaching-Teilnahme). Bei hoher Autonomie Planung finden sich signifikante Effekte bereits zu T2 für berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, Führungsverhalten und positiver Affekt. Bei hoher Managementunterstützung liefern die Daten dieses Ergebnis auch für Führungsverhalten. Somit können die Hypothesen 2 und 3 zu T3

vollständig und zu T2 partiell angenommen werden. In Abbildung 7 ist der Effekt von Coaching auf positiven Affekt unter Berücksichtigung des Moderators Autonomie Planung dargestellt.

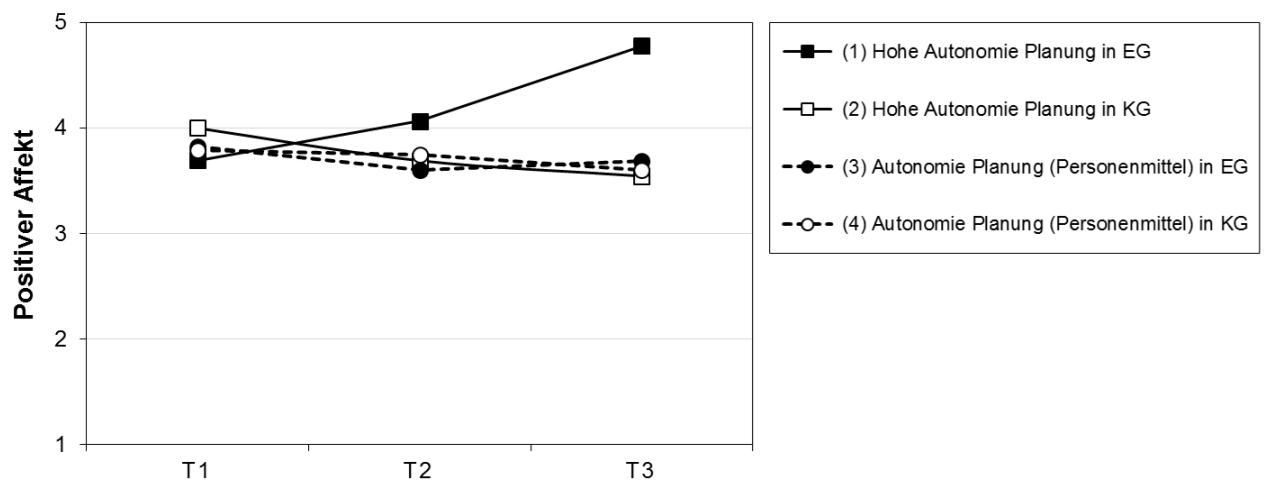


Abbildung 7: Grafische Darstellung der signifikanten Dreifach-Interaktion von Zeit, Coaching (EG vs. KG) und Autonomie Planung auf positiven Affekt (exemplarisch) (Bickerich & Michel, 2016, S. 12)

4.2.3 Diskussion

Zusammenfassung der Studienergebnisse: Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Teilnahme an einem Coaching für sich genommen zunächst keine signifikanten Effekte bewirkt. Allerdings zeigt sich in der Coaching-Gruppe nach sechs Monaten ein bedeutsamer Anstieg der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung, des Führungsverhaltens und des positiven Affekts sowie ein signifikant niedrigerer negativer Affekt unter Verfügbarkeit hoher Autonomie bzw. hoher Managementunterstützung. D. h. die Coaching-Wirkungen werden von Autonomie bzw. Managementunterstützung moderiert. Die Befunde sind einerseits überraschend, da zunächst keine positiven Effekte auf die Coaching-Wirkkriterien gefunden werden konnten. Dies stimmt mit bisherigen Ergebnissen erster Pilotstudien nicht überein, was möglicherweise durch eine zu kleine Stichprobengröße erklärt werden kann, die ggf. verhindert kleine Effekte zu finden. Der förderliche Einfluss der Arbeitsressourcen Autonomie und Managementunterstützung in Interaktion mit Coaching bestätigt jedoch die Annahmen des JD-R Models. Die Ressource Coaching hat unter Berücksichtigung der moderierenden Arbeitsressourcen Autonomie und Managementunterstützung einen positiven Einfluss auf die gemessenen Outcome-Variablen, die als Aspekte von Wohlbefinden, Gesundheit und Engagement bei der Arbeit betrachtet werden können.

Beitrag der Studie: Der Beitrag der Studie liegt darin, die Bedeutsamkeit von organisationalen Kontextbedingungen in der Change-Coaching-Evaluationsforschung zu zeigen. Die Studie leistet damit einen Beitrag, um die Rolle förderlicher Kontextbedingungen für Coaching-

Wirkungen näher zu beleuchten. Weiterhin konnte das JD-R Model als geeigneter theoretischer Rahmen auf diesen Kontext angewendet werden. Erstmals wurden außerdem Change-Coaching-Effekte auf positiven und negativen Affekt untersucht und bestätigt. Des Weiteren weist die Studie methodische Optimierungen durch die Integration einer Kontrollgruppe und eines dritten Messzeitpunktes sowie die Datenauswertung mit Multilevel-Analysen auf.

Limitationen: Eine Einschränkung der Studie liegt in der Stichprobengröße, die beispielsweise eine Analyse von Überlappungen der Autonomie Facetten nicht zulässt, da die Teststärke nicht ausreichen würde. Die Verwendung von Selbstbeurteilungsmaßen stellt ebenfalls einen kritischen Punkt dar. Auch wenn in der Befragung auf eine anonyme Datenauswertung und darauf, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt, hingewiesen wurde, können Verzerrungen der Ergebnisse letztlich nicht ausgeschlossen werden (Cook, Campbell, & Peracchio, 1990). Fragebögen zur Selbsteinschätzung sind jedoch keine unterlegene Methode, sofern die Konstrukte valide sind und die Methodenwahl gut begründet werden kann (Conway & Lance, 2010). Da Affekt und Selbstwirksamkeitserwartung nur subjektiv wahrgenommen werden können, können Fremdbeurteilungen die Selbsteinschätzung nicht ersetzen. Weiterhin ist als Limitation anzumerken, dass keine randomisierte Gruppenzuordnung der Studienteilnehmer erfolgen konnte.

Zukünftige Forschung: Für zukünftige Studien wäre es empfehlenswert, weitere Kontextbedingungen im Hinblick auf Coaching-Wirkungen wie z. B. die organisationale Lernkultur (Joo & Lim, 2009) zu untersuchen, um die Befunde zu stützen. Als Wirkkriterien sollten zudem objektive Größen wie Gesundheitsmaße (z. B. Cortisol-Messungen), organisationale Kennzahlen und die Zielerreichung im Change Prozess erhoben werden. Fremdbeurteilungen von Teammitgliedern, Kollegen oder Vorgesetzten zum Führungsverhalten der gecoachten Person könnten ebenfalls Berücksichtigung finden. Weiterführend sollten zukünftige Studien den Fokus auf einen Typ von Organisationsveränderung oder eine Coaching-Schule/ Methode richten, um die Ergebnisse zu replizieren und mögliche Konfundierungen mit Drittvariablen zu senken. Idealerweise sollte ein Warte-Kontrollgruppen-Design durchgeführt werden.

Implikationen für die Praxis: Auf Grundlage der Studienergebnisse können Praxisimplikationen für Führungskräfte, Coaches und Organisationen abgeleitet werden. Für Führungskräfte kann es empfehlenswert sein, während organisationaler Veränderungsprozesse einen Coach zu beauftragen. Dabei sollten sie im Blick haben, inwiefern die Kontextbedingungen es zulassen, die Ergebnisse des Coachings in den Arbeitsalltag zu transferieren bzw. welchen Einfluss sie auf die Gestaltung ihres Umfelds im Hinblick auf Autonomie und Managementunterstützung haben. Coaches sollten in einem change-spezifischen Coaching den Organisationskontext dahingehend berücksichtigen, dass sie mit ihrem Coachee thematisieren, inwieweit Arbeitsressourcen verfügbar sind, um den Coaching-Erfolg zu erhöhen. Auf der

Organisationsebene ist wiederum wichtig, dass Coaching in Change-Prozessen sinnvoll eingesetzt werden kann, wenn den Führungskräften im mittleren Management entsprechende Unterstützung für den Transfer der Coaching-Ergebnisse ermöglicht wird, was ebenfalls vom HR-Bereich bzw. von der Personal- und Organisationsentwicklung konzeptuell bedacht werden sollte.

4.3 Studie 3: „Welche Faktoren können Coaches im Change-Coaching bei ihrer Methodenwahl beeinflussen?“

4.3.1 Forschungsfrage und Untersuchungsmodell

Coaches stehen in change-spezifischen Coaching-Prozessen häufig vor der Herausforderung, mit vielschichtigen Anliegen ihrer Coachees umzugehen sowie deren Reaktionen in Bezug auf den Change-Prozess adäquat zu begegnen. Denn Führungskräfte sollen bei Change-Prozessen oftmals eine hohe Arbeitsbelastung bewältigen, sich mit einer veränderten Organisationsstruktur und -kultur identifizieren oder auch mit eigenen ambivalenten Emotionen umgehen. Coaches sind deshalb gefordert, Coaching-Methoden so einzusetzen, dass diese den individuellen Reaktionen ihrer Coachees entsprechen. Studienergebnisse deuten darauf hin, dass die Coaching-Gestaltung einen Effekt auf die Coaching-Wirkungen hat und dabei das Interaktionsverhalten des Coaches sowie die Qualität der Coaching-Beziehung positive Veränderungen beim Coachee anstoßen können (Baron & Morin, 2009; Ianiro & Kauffeld, 2014; O'Broin & Palmer, 2009). Ein adäquater und flexibler Methodeneinsatz wird als eine grundlegende Methodenkompetenz im Coaching-Kompetenzmodell von Michel et al. (2014) beschrieben. Die Methodenkompetenz des Coaches wird für die angemessene Reaktion auf die jeweilige Coaching-Situation als grundlegend betrachtet (Schreyögg, 2012).

Einflussfaktoren auf die Coaching-Gestaltung wurden bislang kaum untersucht, lediglich eine Studie betrachtet den Ausbildungshintergrund von Coaches (Psychologen vs. Nicht-Psychologen). Die Ergebnisse zeigen, dass Coaches mit psychologischem Hintergrund mehr Methoden in Anlehnung an wissenschaftlich fundierte Ansätze (z. B. Instrumente der Persönlichkeitsdiagnostik) anwenden als dies Coaches ohne psychologischen Hintergrund tun (Bono, Purvanova, Towler, & Peterson, 2009). Studien zur Methodenwahl im Kontext change-spezifischer Coachings fehlen bisher.

Das Ziel von Studie 3 ist deshalb die Untersuchung von Einflussfaktoren auf die Methodenwahl des Coaches im Change-Coaching. Als Einflussfaktoren werden in dieser Studie die kognitive Change-Bewertung und die emotionale Reaktion des Coachees sowie der positive Affekt des Coaches analysiert. Die change-bezogenen Reaktionen von Führungskräften und daraus abgeleitete Coaching-Situationen werden in dieser Studie anhand von Vignetten operationalisiert.

Diese Fallbeschreibungen wurden basierend auf dem Modell der transaktionalen Perspektive bei Change-Prozessen (Fugate, 2013) entwickelt, welches ein Erklärungsansatz für individuelle Reaktionen in Change-Prozessen darstellt. Als kognitive Bewertungen werden Verlust, Bedrohung und Herausforderung differenziert. Als weitere kognitive Bewertung wird von Rafferty und Griffin (2006) zusätzlich Unsicherheit bezogen auf den Change-Prozess beschrieben. In Folge der kognitiven Bewertung kommt es zu emotionalen Reaktionen, die eine positive und negative Valenz sowie einen zeitlichen Bezug aufweisen können. Negative retrospektive Emotionen sind z. B. Ärger und Enttäuschung. Als negative prospektive Emotionen werden z. B. Sorge und Hilflosigkeit eingeordnet. Zuversicht und Hoffnung sind Beispiele für positive prospektive Emotionen. Laut Studien können auch positive und negative Emotionen gemischt auftreten (Kiefer, 2002; Saunders & Thornhill, 2003; Smollan, 2014). Deshalb werden auch gemischte emotionale Reaktionen in diese Studie einbezogen.

Positiver Affekt des Coaches wird darüber hinaus in dieser Studie als moderierender Einflussfaktor betrachtet, denn positiver Affekt bzw. positive Stimmung hängt mit einer hohen Qualität von sozialen Interaktionen zusammen (Forgas, 2014; Lount, 2010). Dies kann auf Coaching als eine Form der sozialen Interaktion übertragen werden. Eine Untersuchung aus dem Sport-Coaching ergab, dass positiver Affekt des Coaches mit der Beziehungsqualität zwischen Trainer und Athlet positiv zusammenhängt (Lafrenière, Jowett, Vallerand, Donahue, & Lorimer, 2008). Weiterhin konnte gezeigt werden, dass positiver Affekt des Coaches ein dominantfreundliches Interaktionsverhalten vorhersagt und positiv mit der Bewertung der Beziehungsqualität aus Sicht des Coachees im Zusammenhang steht (Ianiro & Kauffeld, 2014).

Die Erfassung der Methodenwahl orientierte sich an einer Skala von Jansen, Mäthner & Bachmann (2004), welche verbal- bzw. verhaltensorientierte Methoden unterteilt. In dieser Studie wurden *verbal-*, *tool-* und *wissensorientierte* Methoden unterschieden. Verbalorientierte Methoden umfassen die reflektierende Gesprächsführung, z. B. um die wesentlichen Themen und Ziele des Coachees zu klären sowie seine emotionale Situation zu verstehen. Unter toolorientierten Methoden wird die Vermittlung konkreter Techniken, wie z. B. Entspannungsübungen verstanden. Wissensorientierte Methoden umfassen beispielsweise das Vermitteln von Erfahrungswissen aus Change-Prozessen (für Beispielimens vgl. Kapitel 3.2).

Es stellt sich die Frage, inwiefern die Coaches bei der Methodenwahl von der Reaktion des Coachees bzw. von ihrem eigenen positiven Affekt geleitet werden. Zu beantworten gilt es, 1) ob die kognitive Change-Bewertung und die emotionale Reaktion des Coachees bezogen auf den organisationalen Change-Prozess einen Einfluss auf die Methodenwahl des Coaches haben und 2) ob positiver Affekt des Coaches diesen moderiert. Wenn die Kognition und Emotion des Coachees in der Fallbeschreibung im Einklang stehen (widerspruchsfreie Vignetten), sollte das Coaching-

Anliegen leichter zu bearbeiten sein. Wenn diese im Widerspruch (ambivalent) zueinander sind, sollte das Coaching-Anliegen als komplexer wahrgenommen werden, da es dann zunächst mehr Klärungsbedarf für den Coach geben sollte. Zentrale Annahme ist deshalb, dass Coaches bei erhöhtem Klärungsbedarf eher Gesprächsführung (z. B. reflektierende Fragen stellen) anwenden. Hingegen sollten Coaches Methoden wie Techniken (z. B. Tools zur Verbesserung des Zeitmanagements vorstellen) oder Wissensvermittlung (z. B. Change-Modelle erklären) verstärkt bei geringem Klärungsbedarf einsetzen. Angenommen wird, dass Coaches mehr verbalorientierte Methoden einsetzen, wenn die kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees ambivalent sind. Bei Coachees, bei deren kognitive Bewertung und emotionale Reaktion im Einklang sind, wird der Coach vermutlich eher dazu übergehen, spezifische Techniken anzuwenden oder sein Wissen zu Change-Prozess zu vermitteln. Weiterhin wird vermutet, dass ein Coach im Umgang mit ambivalenten Coaching-Fällen von seinem positiven Affekt profitieren kann und deshalb mehr verbalorientierte und weniger tool- bzw. wissensorientierte Methoden wählen sollte. Daraus ergeben sich wie nachfolgend grafisch dargestellt das Untersuchungsmodell (vgl. Abbildung 8) und die entsprechend abgeleiteten Hypothesen (entnommen aus dem Manuskript der Studie 3, vgl. Anhang B):

Welche Faktoren beeinflussen Coaches im Change-Coaching bei ihrer Methodenwahl?

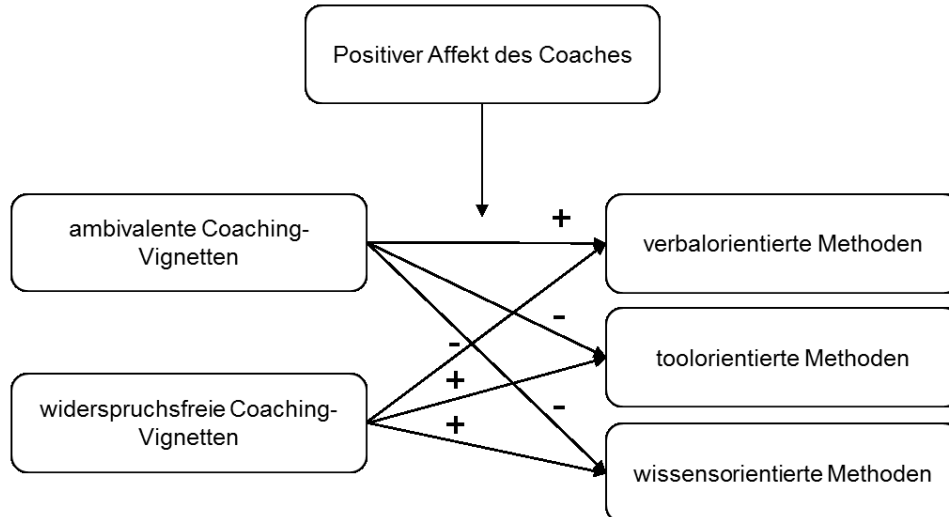


Abbildung 8: Untersuchungsmodell von Studie 3

Hypothesen 1a – 1c:

a) Bei ambivalenten Fallbeschreibungen in Bezug auf die kognitive Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees wählen Coaches *mehr verbalorientierte* Methoden als bei widerspruchsfreien Fallbeschreibungen.

- b) Bei ambivalenten Fallbeschreibungen in Bezug auf die kognitive Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees wählen Coaches *weniger toolorientierte* Methoden als bei widerspruchsfreien Fallbeschreibungen.
- c) Bei ambivalenten Fallbeschreibungen in Bezug auf die kognitive Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees wählen Coaches *weniger wissensorientierte* Methoden als bei widerspruchsfreien Fallbeschreibungen.

Hypothesen 2a – 2c:

- a) Coaches mit hohem positivem Affekt, im Vergleich zu Coaches mit mittlerem positivem Affekt, setzen bei ambivalenten Fallbeschreibungen *mehr verbalorientierte* Methoden als bei widerspruchsfreien Fallbeschreibungen ein.
- b) Coaches mit hohem positivem Affekt, im Vergleich zu Coaches mit mittlerem positivem Affekt, setzen bei ambivalenten Fallbeschreibungen *weniger toolorientierte* Methoden als bei widerspruchsfreien Fallbeschreibungen ein.
- c) Coaches mit hohem positivem Affekt, im Vergleich zu Coaches mit mittlerem positivem Affekt, setzen bei ambivalenten Fallbeschreibungen *weniger wissensorientierte* Methoden als bei widerspruchsfreien Fallbeschreibungen ein.

4.3.2 Methode und Ergebnisse

Das Untersuchungsdesign von Studie 3 ist ein experimentell angelegtes Vignettendesign (Steiner & Atzmüller, 2006). Die in dieser Studie eingesetzten 16 Vignetten repräsentieren die Vignettenmatrix der Faktoren (kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees). Bei den Ausprägungen der kognitiven Change-Bewertung werden Verlust (z. B. von Entscheidungsfreiheit), Bedrohung (z. B. zukünftige Einschränkungen des Aufgabenbereichs), Herausforderung (z. B. neue Karrierechancen) und Unsicherheit (z. B. aufgrund fehlender Informationen) unterschieden. Die emotionalen Reaktionen sind repräsentiert als negativ prospektiv (z. B. ängstlich), negativ retrospektiv (z. B. verärgert), positiv prospektiv (z. B. hoffnungsvoll) und gemischte Emotionen (z. B. traurig und gespannt).

Die Studienteilnehmer sind 128 Coaches, welchen jeweils ein Set von 4 (aus 16) Fallbeschreibungen von Coaching-Erstsitzungen dargeboten wurde. Von den teilnehmenden Coaches sind 83 weiblich und 45 männlich (für nähere soziodemographische Angaben vgl. Kapitel 3.2.1 und Tabelle 10 in Anhang A).

Anhand der Vignette sollten die Coaches entscheiden, inwiefern sie eine Intervention im Coaching einsetzen würden. Es kamen zwei Fragebogen-Skalen zum Einsatz. Die Methodenwahl wurde mit einer Skala in Anlehnung an diejenige von Jansen, Mäthner & Bachmann (2005)

gemessen. Cronbachs Alpha beträgt verbalorientiert $\alpha = .75$, toolorientiert $\alpha = .69$ und für wissensorientierte $\alpha = .65$. Positiver Affekt wurde mit der *Scale of Positive and Negative Experience* (SPANE; Diener et al., 2010) erfasst (für Beispielimens vgl. Kapitel 3.2).

Da jeder Studienteilnehmer vier Vignetten bearbeitet hat, handelt es sich um genestete Daten und das geeignete Auswertungsverfahren stellt die Mehrebenenanalyse dar. Auf Ebene 1 sind die Vignettendimensionen und -urteile (level 1) und auf Ebene 2 die Personenvariable (level 2) zugeordnet. Die Berechnung der Nullmodelle im ersten Schritt ergab eine Intraklassen-Korrelation (ICC) für verbalorientierte Methoden von .74, für toolorientierte Methoden von .76 sowie für wissensorientierte Methoden von .62. Im nächsten Schritt wurden zur Überprüfung der Hypothesen 1a – 1c die Vignettendimensionen als dummy-codierte Faktorstufen als Prädiktoren und als Interaktionsterm in das Modell integriert.

Es zeigt sich, dass die kognitive Change-Bewertung und die emotionale Reaktion des Coachees (Vignettenvariation) interaktiv die Interventionswahl des Coaches für a) verbalorientierten Methoden, jedoch nicht für b) toolorientierte bzw. c) wissensorientierte Methoden beeinflussen. Folglich kann die postulierte Hypothese 1 a überwiegend bestätigt werden (vgl. Abbildung 9), wengleich der Effekt für die Vignette "kognitive Unsicherheit – positive Emotion", nicht in die erwartete Richtung zeigt. Die Hypothesen 1 b und 1 c können nicht bestätigt werden.

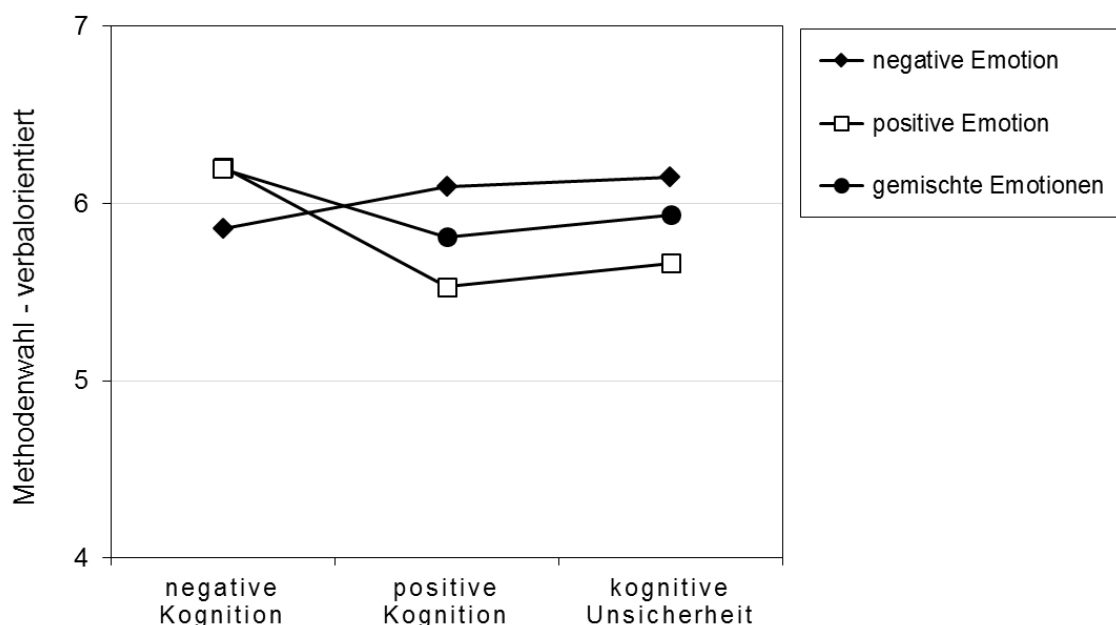


Abbildung 9: Grafische Darstellung der signifikanten Interaktionseffekte von kognitiver Change-Bewertung und emotionaler Reaktion des Coachees auf die verbalorientierte Methodenwahl des Coaches

Als nächster Schritt wurde zur Prüfung der Moderatorhypothesen positiver Affekt als *grand-mean* zentrierter Level 2-Prädiktor (interindividueller Unterschied) (Enders & Tofghi, 2007) in das Modell integriert. Die Prüfung von Hypothese 2a ergab, dass positiver Affekt des Coaches die Auswahl verbalorientierter Methoden durch einen Haupteffekt beeinflusst. Coaches mit hohem positivem Affekt setzen unabhängig von der dargebotenen Vignette signifikant häufiger verbalorientierte Methoden ein als Coaches mit mittlerem positivem Affekt. Die Hypothese 2a bestätigt sich partiell insofern, dass positiver Affekt zwar die Methodenwahl im Sinne eines Haupteffektes beeinflusst, jedoch kann die angenommene Moderatorhypothese nicht bestätigt werden.

Für Hypothese 2b zeigt sich ein Interaktionseffekt bei einer Vignette hinsichtlich der Auswahl *toolorientierter* Methoden dahingehend, dass Coaches mit hohem positiven Affekt bei der ambivalenten Vignette "negative Kognition – positive Emotion" statistisch signifikant weniger toolorientierte Methoden einsetzen als bei der widerspruchsfreien Vignette "positive Kognition – positive Emotion" im Vergleich zu Coaches mit einem mittleren positiven Affekt. Dieses Ergebnis entspricht der Hypothese 2b, konnte jedoch nur partiell für diese Vignette gefunden werden und bestätigt sich nicht für die anderen Vignetten.

Hypothese 2c bestätigt sich dahingehend, dass hoher positiver Affekt des Coaches den Zusammenhang zwischen den Vignettenkombinationen (Kognition und Emotion) moderiert; Coaches mit hohem positiven Affekt, im Vergleich zu Coaches mit mittlerem positiven Affekt, wählen signifikant weniger *wissensorientierte* Methoden bei Bearbeitung der ambivalenten im Vergleich zu widerspruchsfreien Vignetten. Eine Ausnahme stellt die ambivalente Vignette "kognitive Unsicherheit - positive Emotionen" dar. Hier wählen Coaches mit hohem positivem Affekt (entgegen der Annahme) signifikant mehr wissensorientierte Methoden als bei widerspruchsfreien Vignetten bzw. Coaches mit mittlerem positivem Affekt. Die Hypothese 2c kann somit überwiegend bestätigt werden (vgl. Abbildung 10).

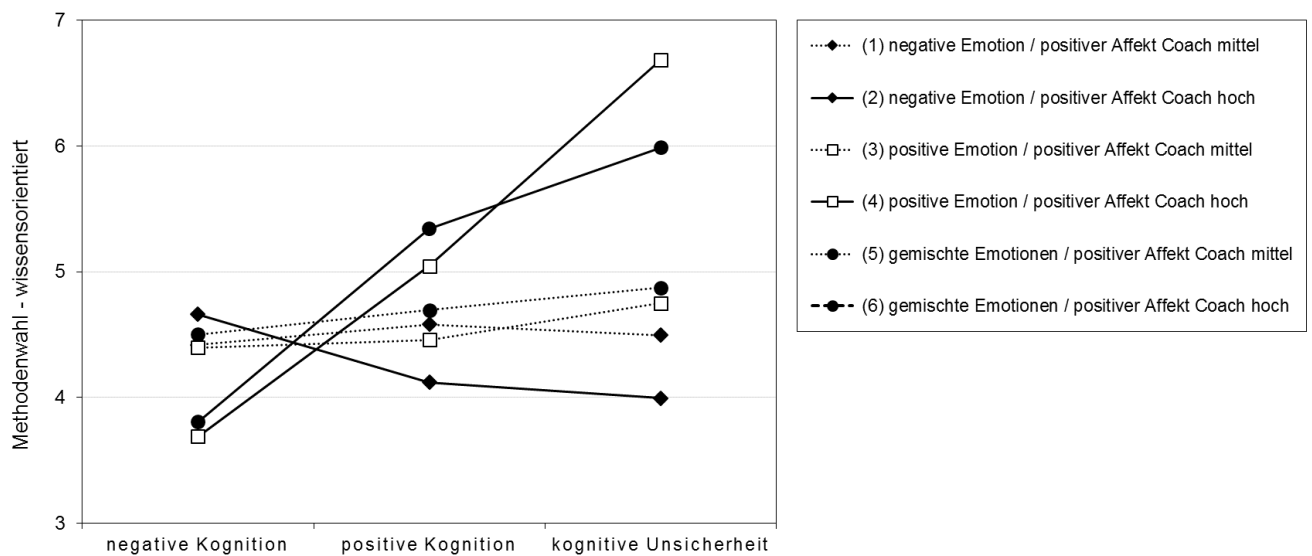


Abbildung 10: Grafische Darstellung der signifikanten Dreifach-Interaktionseffekte von kognitiver Change-Bewertung und emotionaler Reaktion des Coachees sowie positivem Affekt des Coaches auf die wissensorientierte Methodenwahl des Coaches

4.3.3 Diskussion

Zusammenfassung der Studienergebnisse. Ziel der Studie war es, die Methodenwahl im Change-Coaching zu untersuchen. Die Ergebnisse zeigen, dass die kognitiven Change-Bewertungen und emotionalen Reaktionen des Coachees sowie der positive Affekt des Coaches mit der Methodenwahl im Change-Coaching in Zusammenhang stehen können.

Coaches entscheiden sich signifikant mehr für verbalorientierte Methoden bei fast allen ambivalenten Vignetten als bei widerspruchsfreien Vignetten. Hypothese 1a kann, mit Ausnahme der ambivalenten Vignette "kognitive Unsicherheit – positive Emotion", bestätigt werden. Bei einem komplexen Coaching-Anliegen wenden Coaches eher eine verständnisvolle und reflektierende Gesprächsführung an, als bei weniger widersprüchlichen Anliegen. Möglicherweise zielen Coaches damit auf den intensiven Beziehungsaufbau mit dem Coachee ab, was einem Ergebnis der psychotherapeutischen Forschung entspricht, wonach die Schwere der Störung des Patienten mit der Beziehungsqualität zum Therapeuten positiv in Relation steht (Tschuschke et al., 2015). Für den Coaching-Fall "kognitive Unsicherheit – positive Emotion" sieht der Coach möglicherweise weniger „Leidensdruck“, so dass der Bedarf das Anliegen genauer zu verstehen, weniger gegeben sein könnte. Die Hypothesen 1b und 1c zu *tool-* bzw. *wissensorientierten* Methoden konnten nicht bestätigt werden. Dies spricht dafür, dass die Wahl *tool-* bzw. *wissensorientierter* Methoden durch die kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees nicht erklärt werden können.

Hoher positiver Affekt des Coaches steht mit einer Präferenz für verbalorientierte Methoden im Zusammenhang und moderiert die Methodenwahl dahingehend, dass weniger wissensorientierte Methoden bei fast allen ambivalenten Vignetten gewählt werden. Insofern können die Hypothesen 2a – 2c partiell bestätigt werden. In Bezug auf *verbalorientierte* Methoden werden diese von Coaches mit hohem positivem Affekt unabhängig von der Vignette signifikant mehr eingesetzt als von Coaches mit mittlerem positivem Affekt. Dieses Ergebnis ist im Einklang mit Studien, wonach positive Stimmung mit einer hohen Interaktionsqualität (Forgas, 2014; Lount, 2010) und einem förderlichen Interaktionsverhalten im Coaching zusammenhängt (Ianiro & Kauffeld, 2014). Mehr *toolorientierte* Methoden setzen Coaches mit hohem positivem Affekt bei der widerspruchsfreien Vignette "positive Kognition – positive Emotion" ein. Die weiteren Vignetten ergaben keine Effekte. Möglicherweise wird die Methodenwahl in Bezug auf toolorientierte Methoden von anderen Faktoren beeinflusst, bzw. diese Methoden kommen erst zu einem späteren Zeitpunkt im Coaching-Prozess zum Einsatz, da die Vignetten sich auf den Coaching-Beginn bezogen. Bei *wissensorientierten* Methoden zeigt sich, dass Coaches mit hohem positivem Affekt diese bei fast allen ambivalenten Vignetten signifikant weniger wählen. Eine Ausnahme stellt die ambivalente Vignette "kognitive Unsicherheit - positive Emotionen" dar. Dies könnte aufgrund einer nicht gelungenen experimentellen Manipulation der Fall sein, da die Coaches diese überwiegend nicht als ambivalent einstufen.

Beitrag der Studie. Durch die Untersuchung von Einflussfaktoren auf die Coaching-Gestaltung trägt diese Studie dazu bei zu ermitteln, ob die Methodenwahl des Coaches von der kognitiven Change-Bewertung und der emotionalen Reaktion des Coachees abhängt bzw. von seinem eigenen positiven Affekt beeinflusst ist. Weiterhin wird in dieser Studie die transaktionale Perspektive bei Change-Prozessen (Fugate, 2013) auf den Coaching-Kontext übertragen und empirisch mit einem experimentellen Vignettendesign getestet. Dieses Forschungsdesign kann zwar kein Ersatz, jedoch eine ergänzende Alternative zur Feldforschung darstellen, welche im Kontext von Coaching durch Gründe der Vertraulichkeit sowie eine geringe Bereitschaft für Studienteilnahmen schwer zugänglich ist (Kotte et al., 2015).

Limitationen. Eine Einschränkung der Studie stellt der hypothetische Charakter von Vignettenstudien dar. Demgegenüber besteht jedoch ein Vorteil darin, dass die experimentelle Variation der Einflussfaktoren unter sonst gleich bleibenden Bedingungen gewährleistet werden kann (Athenstaedt & Mikula, 2008). Kritisch betrachtet werden muss auch, dass die Vignettenmanipulation für die Vignette "kognitive Unsicherheit – positive Emotion" vermutlich nicht gelungen ist. Denn diese wurde von den Teilnehmern mehrheitlich als widerspruchsfrei und nicht wie angenommen als ambivalent eingestuft. Da die Vignetten sich auf den Coaching-Beginn

bezogen, lassen sich die Ergebnisse nicht ohne weitere Untersuchungen auf spätere Zeitpunkte im Coaching-Prozess verallgemeinern.

Zukünftige Forschung. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf reale Coaching-Situationen sollte in zukünftigen Studien überprüft werden, bzw. durch Replikationsstudien gesichert werden. Zudem bedarf es tiefergehender Forschung, welche sich der Weiterentwicklung der Methodenskala widmet. Die Werte für die interne Konsistenz sind zwar akzeptabel, können aber noch verbessert werden. Weiterhin sollten Folgestudien auch andere Facetten der Methodenkompetenz von Coaches in den Fokus nehmen. Auch können Folgestudien Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren auf die Coaching-Gestaltung und Coaching-Wirkungen betrachten.

Praxisimplikationen. Basierend auf den Ergebnissen dieser Studie lassen sich für die Gestaltung von Change-Coaching Prozessen nachfolgende Punkte ableiten, welche Coaches adressieren. Wenn es darum geht, dass verbalorientierte Methoden zum Einsatz kommen, gehen Coaches auf die Situation des Coachees ein, wenn dessen kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktion ambivalent ist. Coaches mit hohem positivem Affekt differenzieren allerdings nicht zwischen den Vignetten in Bezug auf die Wahl verbalorientierter Methoden. Auch bei der Wahl tool- und wissensorientierter Methoden könnten Coaches mehr auf Differenzierungen achten, welche die kognitive Change-Bewertung und die emotionale Reaktion des Coachees betreffen. Diejenigen Coaches mit hohem positivem Affekt setzen dies zwar in Bezug auf wissensorientierte Methoden bei fast allen untersuchten Fallkonstellationen um, Coaches sollten jedoch auch bei niedrigem positiven Affekt für die Reaktionen des Coachees aufmerksam sein. Coaches könnten hierbei von Achtsamkeitsübungen vor der Coaching-Sitzung profitieren, um sich die eigene aktuelle Emotions- und Stimmungslage bewusst zu machen. Achtsamkeit wird verstanden als Aufmerksamkeitsfokussierung auf das „Hier und Jetzt“ und die innere Haltung einer bewertungsfreien Akzeptanz (Bishop et al., 2004). Laut Studienergebnissen kann Achtsamkeit im Coaching die Fokussierung auf den Coachee, den Aufbau von Empathie und die Selbstreflexion fördern (vgl. für einen Überblick Bosch & Michel, 2016). Achtsamkeit könnte durch eine hohe Konzentration und Präsenz auf die Situation, den Coach auch bei der bewussten Wahl der geeigneten Coaching-Methode unterstützen. Deshalb wäre es empfehlenswert, die Vermittlung und das Erlernen von Achtsamkeitstechniken in Coaching-Ausbildungen zu implementieren.

5 Diskussion

Das Ziel der drei Dissertationsstudien ist es, einen Beitrag zur Coaching-Forschung im Kontext von organisationalen Veränderungsprozessen zu leisten. Dabei wurden die Perspektiven von Coaches (Studien 1 und 3) und Führungskräften bzw. Coachees während Change-Prozessen (Studien 1 und 2) betrachtet. Es wurden Fragestellungen zu Charakteristika und Wirkungen von change-spezifischem Coaching sowie zu Einflussfaktoren bei der Methodenwahl des Coaches untersucht. Eine umfassende Darstellung des Dissertationsvorhabens ist in Kapitel 2.4 zu finden. Nachfolgend werden die Ergebnisse der drei Studien übergreifend diskutiert, deren Limitationen aufgezeigt sowie Implikationen für die zukünftige Forschung und die Coaching-Praxis abgeleitet.

5.1 Übergreifende Diskussion der Befunde der Studien

Studie 1: Welche Charakteristika umfasst ein change-spezifisches Coaching?

In Studie 1 wurde anhand von qualitativen Interview-Daten inhaltsanalytisch ausgewertet, welche Merkmale ein change-spezifisches Coaching charakterisieren. Die Forschungsfragen fokussierten auf change-bezogene Herausforderungen der Führungskräfte, die Gestaltung von Change-Coaching-Prozessen sowie zu erwartende Ergebnisse. Dabei wurden die Perspektiven von Coaches und Führungskräften einbezogen, um ein konzeptuelles Change-Coaching (C-C) Modell basierend auf den Interview-Ergebnissen ableiten zu können. Das Modell umfasst drei Phasen: vor, während und nach einem Coaching.

In der ersten Phase, vor dem Coaching, lassen sich aus Sicht der Führungskräfte drei Kategorien von Herausforderungen beschreiben, denen sie in Change-Prozessen begegnen und die Anlass für eine Coaching-Teilnahme sein können. Diese betreffen die Schwerpunkte 1) Change Management im Sinne von Prozesssteuerung, 2) Change Leadership im Sinne der Mitarbeiterführung und 3) Self-Management im Sinne von z. B. Work-Life-Balance. Grundsätzlich wird Coaching von den Führungskräften als geeignete Maßnahme betrachtet, von der sie sich Unterstützung bei der Bewältigung der Change-Vorhaben versprechen. In der Gruppe der Coaches zeigt sich, dass sie unterschiedliche Ausbildungs- und Erfahrungshintergründe haben. Sie definieren ihr Selbstverständnis bzw. ihre Rolle als Coach z. B. als „Wegbegleiter durch unsichere Zeiten“. Diese Ergebnisse beantworten die ersten Forschungsfragen, welche change-bezogenen Anforderungen von Führungskräften ein Anliegen für die Teilnahme an einem Coaching darstellen können und welche Qualifikation und welches Selbstverständnis die Coaches haben.

Die zweite Phase, während des Coachings, umfasst die Themen, welche die Führungskräfte im Coaching bearbeiten möchten. Schwerpunkte sind ihre eigenen kognitiven und emotionalen Reaktionen im Change-Prozess sowie ihr Führungsverhalten im Umgang mit Mitarbeitern. Um

diese erfolgreich mit dem Coach bearbeiten zu können, formulieren Führungskräfte Erwartungen bezüglich 1) Zielerreichung, 2) Rahmenbedingungen, Format und Setting des Coachings sowie 3) Person, Erfahrung und Qualifikation des Coaches. Die Unterstützung durch die Coaches erfolgt mittels 1) Gesprächsführung wie systemisches Fragen und Feedback geben, 2) Tools wie z. B. Aufstellungen sowie 3) Klärung und Reflektion von Emotionen. Um einen Lerntransfer zu erzielen, setzen die Coaches z. B. auf Review-Termine nach dem Coaching-Abschluss. Diese Inhaltskategorien der zweiten Phase geben Antwort auf die Forschungsfragen danach, welche Themen die Führungskräfte bearbeiten möchten, welche Erwartungen sie an das Coaching haben und wie die Unterstützung durch Coaches erfolgt.

Die dritte Phase, nach dem Coaching, widmet sich der Beschreibung zu erwartenden Coaching-Ergebnisse. Hierfür wurden sowohl die Interviewaussagen der Coaches in Form von Erfahrungsberichten als auch die Interviewaussagen der Führungskräfte im Sinne von antizipierten Coaching-Ergebnissen analysiert. Es lassen sich drei Kategorien beschreiben: 1) organisationale, 2) soziale und 3) persönliche Coaching-Ergebnisse. Organisationale Coaching-Ergebnisse betreffen die erfolgreiche Umsetzung der Anforderungen im Change-Prozess. Soziale Coaching-Ergebnisse beschreiben die Verbesserung von Beziehungen und Interaktionen mit Mitarbeitern. Der persönliche Nutzen des Coachings besteht z. B. in einer gelingenden Stressbewältigung oder Work-Life-Balance. Es zeigte sich, dass die Führungskräfte mit der Teilnahme an Coachings vor allem das Ziel verfolgen würden, ihre Management-Fähigkeiten und die Mitarbeiterführung zu verbessern, wohingegen Coaches es als zentral betrachten, dass die Führungskräfte beispielsweise ihre (neue) Rolle im Change-Prozess und sich persönlich reflektieren. Diese Ergebnisse geben Antwort auf die Frage nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden in der Sichtweise von Coaches und Führungskräften im Hinblick auf Coaching-Ergebnisse bzw. Ergebniserwartungen.

Zusammenfassend verdeutlichen diese qualitativen Ergebnisse, dass ein change-spezifisches Coaching positive Effekte erwarten lässt. Die befragten Führungskräfte dieser Studie nahmen zwar zum Interview-Zeitpunkt nicht an einem Coaching teil, sie lieferten dennoch Ansatzpunkte dafür, welche individuellen Coaching-Wirkungen evaluiert werden sollten. Eine Überprüfung der Wirkungen bei laufenden Change-Coaching-Prozessen anhand quantitativer Daten erfolgt dementsprechend in Studie 2.

Studie 2: Welche Wirkungen hat ein change-spezifisches Coaching und unter welchen Kontextbedingungen ist es wirksam?

Basierend auf dem Job Demands-Resources Model (JD-R; Demerouti et al., 2001) wurde mittels einer quasi-experimentellen Längsschnittstudie mit Kontrollgruppendesign untersucht, ob Führungskräfte in Change-Prozessen mit einem Coaching sich hinsichtlich ihrer Reaktionen von

Führungskräften in Change-Prozessen ohne Coaching unterscheiden. In der ersten Annahme wurde erwartet, dass Coaching positive Effekte auf die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, das Führungsverhalten sowie den positiven und negativen Affekt von Führungskräften hat. Diese Hypothese konnte nicht bestätigt werden. Die zweite Annahme war, dass die organisationalen Kontextbedingungen Autonomie und Managementunterstützung den Zusammenhang zwischen Coaching-Dauer und Coaching-Wirkungen moderieren. Demnach sollten die Coaching-Wirkungen sich verstärken, wenn Autonomie und Managementunterstützung gegeben sind. Zur Überprüfung der Dreifach-Interaktionseffekte wurden Multilevel-Analysen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte mit Coaching (EG) bei hoher Autonomie bzw. hoher Managementunterstützung nach sechs Monaten Coaching-Teilnahme signifikant höhere Werte hinsichtlich beruflicher Selbstwirksamkeitserwartung, Führungsverhalten und positivem Affekt sowie niedrigere Werte im negativen Affekt aufweisen, als Führungskräfte ohne Coaching (KG).

Die Antwort auf die Frage nach den Wirkungen von change-spezifischem Coaching lautet, dass das Coaching wirksam ist, wenn der organisationale Kontext von den Führungskräften als förderlich wahrgenommen wird. Die Befunde bestätigten sich für die Kontextbedingungen hohe Autonomie Planung bzw. Methode sowie für hohe Managementunterstützung. Der Fokus der Studie 2 lag auf der Gruppe der Führungskräfte und der Evaluation von Coaching-Wirkungen. Wie die nähere Gestaltung des Coachings durch den Coach erfolgt, wurde hierzu ergänzend in Studie 3 beleuchtet.

Studie 3: Welche Faktoren beeinflussen Coaches im change-spezifischen Coaching bei ihrer Methodenwahl?

In Studie 3 wurde mittels einer experimentellen Vignettenstudie erstens untersucht, ob die Methodenwahl des Coaches mit der kognitiven Change-Bewertung und der emotionalen Reaktion des Coachees zusammenhängt. Zweitens wurde analysiert, ob der positive Affekt von Coaches einen moderierenden Effekt auf die Methodenwahl hat. Dazu wurden Vignetten mit Coaching-Fallbeschreibungen entwickelt. Diese basieren auf der transaktionalen Perspektive bei Change-Prozessen (Fugate, 2013) und weiteren Ergebnissen aus der Change-Forschung (Rafferty & Griffin, 2006; Smollan, 2014) zu individuellen Reaktionen. In den Vignetten wurden die Kognitionen und Emotionen des Coachees systematisch variiert. Entweder stehen diese im Einklang miteinander oder im Widerspruch zueinander. Ambivalente Fallbeschreibungen werden als die komplexeren Coaching-Anliegen im Vergleich zu widerspruchsfreien betrachtet. Postuliert wurde ein Einfluss der Vignettendimensionen auf die Methodenwahl des Coaches dahingehend, dass Coaches bei ambivalenten Fallbeschreibungen eher verbalorientierte und weniger tool- bzw. wissensorientierte Methoden als bei widerspruchsfreien Fallbeschreibungen präferieren sollten. Weiterhin wurde

angenommen, dass der positive Affekt des Coaches die Methodenwahl insofern moderiert, dass bei hohem positivem Affekt und bei ambivalenten Fallbeschreibungen mehr verbalorientierte Methoden bzw. weniger tool- und wissensorientierte Methoden ausgewählt werden.

Die Resultate der Multilevel-Analysen zeigen, dass die Wahl verbalorientierter Methoden im Change-Coaching mit der kognitiven Change-Bewertung und emotionalen Reaktion des Coachees zusammenhängt. Coaches entscheiden sich bei fast allen ambivalenten Vignetten signifikant häufiger für verbalorientierte Methoden als bei widerspruchsfreien Vignetten. Entgegen der Annahme konnte bezogen auf die Wahl tool- und wissensorientierter Methoden kein Unterschied zwischen den Vignetten gefunden werden. Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass die Präferenz für verbalorientierte Methoden neben dem dargebotenen Vignetten-Typ auch mit dem positiven Affekt des Coaches zusammenhängt. Anstelle des angenommenen Moderatoreffekts, zeigt sich hier allerdings ein Haupteffekt. Coaches mit hohem positivem Affekt wählen häufiger verbalorientierte Methoden als Coaches mit mittlerem positivem Affekt und zwar unabhängig von der Vignette. Hinsichtlich toolorientierter Methoden konnte lediglich ein Effekt für die Vignette "negative Kognition – positive Emotion" gefunden werden. Coaches mit hohem positivem Affekt wählen bei dieser ambivalenten Vignette weniger toolorientierte Methoden als bei widerspruchsfreien Vignetten, bzw. als Coaches mit mittlerem positivem Affekt. Die Ergebnisse zu wissensorientierten Methoden bestätigen die Annahme, dass diese von Coaches mit hohem positivem Affekt bei der Bearbeitung fast aller ambivalenter Vignetten signifikant weniger gewählt werden, als bei widerspruchsfreien Vignetten bzw. als Coaches mit mittlerem positivem Affekt.

Somit kann die Frage nach den Einflussfaktoren auf die Methodenwahl insofern beantwortet werden, dass die Reaktionen der Coachees und der eigene positive Affekt des Coaches im Zusammenhang mit der Coaching-Gestaltung stehen. Positiver Affekt fördert insgesamt die Wahl verbalorientierter Methoden und begünstigt das Vorgehen, Wissensvermittlung bei komplexen Coaching-Anliegen zum Coaching-Beginn nicht einzusetzen. Inwiefern die Ergebnisse, die den Annahmen nicht entsprechen, durch das methodische Vorgehen erklärt werden können, entzieht sich einer eindeutigen Beantwortung und sollte in Folgestudien überprüft werden.

Insgesamt betrachtet sprechen die Ergebnisse der drei Studien dafür, dass Coaching im Kontext organisationaler Veränderungsprozesse eine Unterstützung für Führungskräfte sein kann. Damit das Coaching gelingt und eine gecoachte Führungskraft profitieren kann, ist ein förderlicher Organisationskontext wesentlich. Den weiteren Ergebnissen entsprechend sollten Coaches sich im Change-Coaching auch dem Einfluss ihres eigenen Affekts auf die Coaching-Gestaltung bewusst sein.

5.1.1 Forschungsbeitrag zu Coaching bei Change-Prozessen

Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit war es, Coaching im Kontext organisationaler Veränderungsprozesse zu betrachten und einen Beitrag zur Coaching-Evaluationsforschung zu leisten. Basierend auf den Ergebnissen wurde in Studie 1 ein konzeptuelles Modell entwickelt, welches die Charakteristika eines change-spezifischen Coachings beschreibt und einen Beitrag zur Coaching-Evaluationsforschung in theoretischer Hinsicht leistet (vgl. Kapitel 5.1.2). Die Ergebnisse der 2. Studie zeigen, dass Coaching bei Change-Prozessen positive Effekte für Führungskräfte erzielen kann, wenn der organisationale Kontext förderlich ist. Studie 3 verdeutlicht, dass Coaches bei der Methodenwahl von den Reaktionen des Coachees und ihrem eigenen positiven Affekt beeinflusst werden können.

Studie 1 trägt zur aktuellen Change-Coaching Forschung bei, indem die Perspektiven von Führungskräften und Coaches näher beleuchtet wurden. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass ein Change-Coaching die folgenden drei Schwerpunkte fokussieren und integrieren sollte. Der erste Aspekt ist, dass Führungskräfte sich Unterstützung dabei erhoffen, wie ihnen die Umsetzung und Steuerung der Change-Prozesse gut gelingen kann. Dies kann die Wissensvermittlung durch Coaches, beispielsweise über typische Verläufe von Change-Prozessen, umfassen. Zweitens sind die Führung von Mitarbeitern oder Projektteams und der Umgang mit deren Reaktionen im Change wesentliche Themen. Hierzu kann es nützlich sein, z. B. Widerstände oder emotionale Reaktionen von Mitarbeitern zu bearbeiten, um diese besser zu verstehen und Lösungsansätze zu finden. Der dritte Schwerpunkt betrifft persönliche Ziele von Führungskräften, wie z. B. die Verbesserung des Zeitmanagements und der Work-Life-Balance, deren Beeinträchtigung Folge von hoher Arbeitsbelastung im Change sein kann. Auch die eigenen Reaktionen, die Identifikation mit der Organisationsveränderung und damit verbundene Karrierefragen, werden im Change-Coaching behandelt. Grundlegend lässt sich Change-Coaching durch das Zusammenspiel von organisationalen Zielen in Bezug auf die Anforderungen der Change-Projekte und individuellen Coaching-Zielen der Person charakterisieren. Einerseits bestätigen die Ergebnisse von Studie 1 somit die Befunde bisheriger Change-Coaching-Forschung insofern, dass deren Befunde sich organisationalen und sozialen (Kombarakaran et al., 2008) sowie persönlichen Coaching-Ergebnissen (Grant, 2014; Grant et al., 2009) im C-C Modell zuordnen lassen. Andererseits erweitern sie die bisherigen Studien, z. B. indem die change-spezifischen Anforderungen der Führungskräfte und die daraus resultierenden Coaching-Anliegen näher beschrieben werden. Weiterhin wurden die Sichtweise von Coaches integriert, wohingegen bisher Studien den Fokus auf die gecoachten Führungskräfte richteten.

Die Ergebnisse von Studie 2 zeigen, dass ein Change-Coaching positive Effekte erzielen und Führungskräfte unterstützen kann, sofern das Arbeitsumfeld durch Autonomie bzw.

Managementunterstützung als förderlich wahrgenommen wird. Somit bestätigt sich, dass eine Coaching-Maßnahme für Führungskräfte während Change-Prozessen unter bestimmten Bedingungen nutzbringend sein kann. Coaching-Wirkungen stehen in Wechselwirkung mit dem Umfeld der gecoachten Führungskraft. Die Befunde verdeutlichen somit, dass bei empirischen Untersuchungen sowohl der Organisationskontext, als auch die Wahrnehmung desselben durch die Führungskraft und deren Handlungsspielraum berücksichtigt werden sollten. Die Betrachtung des organisationalen Kontext fehlte in den vorhergehenden Studien (Grant, 2014; Grant et al., 2009; Kombarakaran et al., 2008). Damit erweitert Studie 2 die bisherige Forschung, indem moderierende Zusammenhänge zwischen Autonomie bzw. Managementunterstützung und den Coaching-Wirkungen aufgezeigt werden konnten. Weitere Evaluationsstudien sollten deshalb vermehrt ihr Augenmerk auf den Einfluss von weiteren Kontextbedingungen wie z. B. der Organisationskultur richten. Bestätigt werden konnte mit dieser Studie auch ein früherer Befund, demnach Coaching die Selbstwirksamkeit verbessern kann (Grant, 2014). Effekte von Change-Coaching auf positiven und negativen Affekt wurden in dieser Arbeit erstmalig untersucht und bestätigt. Durch die Follow-up Messung gelang es zudem längerfristige Change-Coaching-Wirkungen zu untersuchen, was für die Nachhaltigkeit der Effekte spricht.

Studie 3 erweitert die Befunde durch die Untersuchung der Methodenkompetenz von Coaches. Die Einflussfaktoren auf die Methodenwahl im Coaching blieben bislang fast gänzlich unberücksichtigt. Lediglich eine erste Studie zeigte, dass der Ausbildungshintergrund von Coaches ein Einflussfaktor auf die Coaching-Gestaltung und die Methodenwahl sein kann (Bono et al., 2009). Die Ergebnisse von Studie 3 bestätigen überwiegend die angenommenen Zusammenhänge zwischen Methodenwahl des Coaches, Reaktion des Coachees und dem eigenen positiven Affekt des Coaches. Im Vergleich zu widerspruchsfreien Coachee-Reaktionen wenden Coaches bei ambivalenten Coachee-Reaktionen häufiger eine klärende und verständnisvolle Gesprächsführung an. Coaches mit hohem positivem Affekt präferieren wiederum im Vergleich zu Coaches mit mittlerem positivem Affekt das Gespräch als Coaching-Methode unabhängig von der Reaktion des Coachees. In Bezug auf den Einsatz von Tools hat sich lediglich ein Effekt gezeigt. Coaches mit hohem positivem Affekt bei Coachees mit positiver kognitiver Change-Bewertung und positiven Emotionen wählen häufiger toolorientierte Coaching-Methoden. D. h. nur wenn beide in „guter Stimmung“ sind, entscheiden Coaches sich häufiger für den Einsatz von Techniken (wie z. B. Tipps für das Zeitmanagement), da hier vermutlich eine umfassendere Situationsanalyse nicht notwendig erscheint. Für wissensorientierte Methoden zeigt sich, dass Coaches, die sich generell besser fühlen, diese häufiger bei ambivalenten Coaching-Fällen im Vergleich zu widerspruchsfreien Fällen einsetzen. Coaches scheinen zu erkennen, dass die Vermittlung von (Erfahrungs-)wissen nur dann sinnvoll ist, wenn das Coaching-Anliegen nicht widersprüchlich ist.

Zusammenfassend erweitert diese Dissertation die Change-Coaching-Forschung in mehrfacher Hinsicht. Bezogen auf den theoretischen Rahmen wurden, erstens ein Change-Coaching (C-C) Modell entwickelt, zweitens das JD-R Modell auf den in dieser Arbeit untersuchten Kontext übertragen und drittens unter Anwendung der transaktionalen Perspektive Befunde aus der Change-Forschung integriert (vgl. Kapitel 5.1.2). Unter methodischen Gesichtspunkten, ist es gelungen, drei verschiedene Stichproben im natürlichen Setting zu gewinnen, drei Messzeitpunkte in einem Kontrollgruppen-Design zu erheben (Studie 2), eine experimentelle Vignettenstudie durchzuführen und die Daten mittels Multi-Level-Analysen (Studien 2 und 3) auszuwerten. Auch die ausbalancierte Geschlechter-Verteilung in den drei Stichproben kann als Stärke dieser Arbeit genannt werden. In den Stichproben der Führungskräfte beträgt der Anteil weiblicher Studienteilnehmer 33 % bis 54 % (Studien 1 und 2) und in den Stichproben der Coaches variiert der Anteil von Frauen zwischen 38 % und 65 % (Studien 1 und 3). Der geforderten methodischen Optimierung von Untersuchungsdesigns in der Coaching-Forschung (Möller & Kotte, 2011; Theeboom et al., 2014) konnte somit in mehrfacher Hinsicht Rechnung getragen werden. Als empirischer Beitrag zeigen die Ergebnisse der drei Studien insgesamt, dass Führungskräfte von einem Change-Coaching profitieren können, dabei allerdings der organisationale Kontext einbezogen werden sollte. In einem förderlichen Umfeld, kann ein Change-Coaching seine Wirkung für Führungskräfte entfalten. Weiterhin liefern die Ergebnisse Ansatzpunkte, welche für die Ausbildung der Methodenkompetenz von Change-Coaches relevant sind.

5.1.2 Beitrag zum theoretischen Rahmen change-spezifischen Coachings

Der theoretische Rahmen dieser Dissertation bilden Modelle, die für die Forschung von Führungskräfte-Coaching im Kontext von Veränderungsprozessen relevant sind und auf deren Basis sich die Untersuchungsmodelle der Studien 2 und 3 stützen (vgl. Kapitel 2.4). Sowohl das JD-R Model (Demerouti et al., 2001) als auch die transaktionale Perspektive (Fugate, 2013) wurden erstmalig in Coaching-Studien angewendet. Zudem erweitert das in Studie 1 erstellte Change-Coaching (C-C) Modell die Forschung in theoretischer Hinsicht, indem es die Merkmale eines change-spezifischen Coachings aus der Perspektive von Coach und Führungskraft beschreibt.

Change-Coaching (C-C) Modell. In Studie 1 wurde ein konzeptuelles Modell basierend auf Interview-Daten entwickelt, welches den Coaching-Prozess ganzheitlich abbildet. Die Ergebnisse von Studie 2 bestätigen soziale und persönliche Change-Coaching-Effekte, welche im C-C Modell angenommen werden. Die empirische Überprüfung von organisationalen Ergebnissen steht noch aus. Weiterhin lieferte das C-C Modell Hinweise, welche in die Forschungsfrage von Studie 3 eingeflossen sind. Darüber hinaus zeigt das Modell Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung auf. Beispielsweise sollten Zusammenhänge zwischen Interventionsmethoden, Interaktions- und

Beziehungsqualität zwischen Coach und Coachee sowie Coaching-Wirkungen evaluiert werden. Hierfür sollte das C-C Modell, gemäß den Ergebnissen der Studie 2, um organisationale Kontextbedingungen und Persönlichkeitsvariablen des Coaches erweitert werden.

Job Demands-Resources Model. Studie 2 leistet einen Beitrag zur Anwendung des JD-R Models (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001) im Kontext von Change-Coaching, indem Change-Prozesse als Arbeitsanforderung und Coaching als Arbeitsressource eingeordnet wurden. Entsprechend dem gesundheitsbeeinträchtigenden Prozess wurde angenommen, dass Change-Prozesse belastende und stressauslösende Folgen für Führungskräfte haben können. Gemäß der Motivationshypothese sollte Coaching als Ressource positiv auf das Engagement und die Leistung von Führungskräften wirken. Eine Erweiterung des JD-R Models um sogenannte *cross links* legt nahe, dass Coaching auch direkt auf das Wohlbefinden (hier berufliche Selbstwirksamkeit, positiver und negativer Affekt) wirken sollte (Crawford, LePine, & Rich, 2010). Als weitere Arbeitsressourcen wurden Autonomie und Managementunterstützung im Sinne organisationaler Kontextbedingungen in das Modell integriert, die in Relation zu den Anforderungen stehen und deren negative Wirkung abschwächen können (Xanthopoulou et al., 2007). Es erfolgte eine erste empirische Testung. Die Ergebnisse bestätigen, dass Coaching bei gleichzeitiger Verfügbarkeit weiterer Ressourcen im Arbeitskontext, Belastungsfaktoren während Change-Prozessen abpuffern und positive Wirkungen hat. Die Befunde erweitern somit den Anwendungsbereich des JD-R Models, das einen geeigneten theoretischen Rahmen für die Erklärung von positiven Coaching-Effekten in Change-Prozessen darstellen kann.

Transaktionale Perspektive bei Change Prozessen. In Studie 3 ist es gelungen, die transaktionale Perspektive (Fugate, 2013) als theoretische Basis für die Entwicklung von Coaching-Fallbeispielen zu nutzen. Ein Coach sollte auf unterschiedliche Reaktionen bei Change-Prozesse eingehen können. Das Modell erklärt, wie individuelle Reaktionen bei Organisationsveränderungen entstehen können. Bestandteile des Modells (hier die kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktion) wurden im Rahmen eines experimentellen Vignettendesigns angewendet. Die im Modell dargestellten kognitiven Bewertungen und emotionalen Reaktionen wurden dabei erweitert um kognitive Unsicherheit (Rafferty & Griffin, 2006) im Sinne einer kognitiven Bewertung sowie um gemischte Emotionen (Kiefer, 2002; Saunders & Thornhill, 2003; Smollan, 2014). Durch diese Ergänzungen wurde der Anwendungsbereich der transaktionalen Perspektive erweitert. Um individuelle Reaktionen beschreiben zu können, stellt die Anwendung der transaktionalen Perspektive sowie deren Erweiterung auf den Kontext von Change-Coaching einen geeigneten Rahmen dar.

5.2 Limitationen

Die drei Studien verfolgen unterschiedliche methodische Ansätze, die jeweils im Einzelnen limitierende Bedingungen mit sich bringen, wie in Kapitel 4 sowie in den Studien-Manuskripten (siehe Anhang B) ausführlich dargestellt wurde. Diese sind bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen. Des Weiteren ist anzumerken, dass die Ergebnisse in Kontext change-spezifischen Coachings zu sehen sind und die Übertragbarkeit auf andere Coaching-Kontexte in Folgestudien noch überprüft werden sollte. Nachfolgend werden die Einschränkungen studienübergreifend diskutiert.

Stichprobe. Für jede der drei Studien wurde eine eigene Stichprobe über diverse Aktionswege gewonnen. Die drei Studien wurden jeweils mit berufstätigen Studienteilnehmern (Führungskräften und Coaches) durchgeführt, was als eine Stärke gegenüber z. B. studentischer Stichproben betrachtet werden kann. Dies erlaubte es beispielsweise, die Reaktionen von Führungskräften unterschiedlicher Branchen und Organisationen zu untersuchen (Studien 1 und 2). Die heterogene Stichprobe spricht für eine hohe Generalisierbarkeit der Ergebnisse von Studie 2 hinsichtlich des organisationalen Kontexts. Ein Change-Coaching sollte also wirksam sein, unabhängig z. B. von der Branche oder der Organisation, in der die Führungskraft tätig ist, sofern sie ihr Umfeld als förderlich im Sinne von hoher Autonomie bzw. Managementunterstützung erlebt.

Da die Führungskräfte-Stichproben überwiegend dem unteren und mittleren Management angehören, sollten die Ergebnisse nicht ohne weitere Folgestudien auf andere Hierarchieebenen, wie z. B. auf das Top-Management übertragen werden. Es liegt nahe, dass diese Gruppe mit anderen Herausforderungen und Aufgaben in Change-Prozessen konfrontiert ist und ein Coaching vermutlich andere Schwerpunkte verfolgt. Aufgrund der Freiwilligkeit bei der Anmeldung zur Studienteilnahme sind jedoch Selbstselektionsprozesse nicht auszuschließen.

Bei Studie 2 kam es in der kleinen Untergruppe „oberes Management“ und bei der Change-Art „Fusion“ zu einem signifikant höheren Dropout. Bei freiwilliger Studienteilnahme ist es bei Längsschnittstudien nicht ungewöhnlich, dass Teilnehmer sich nicht an allen Messzeitpunkten beteiligen. Anhand der Datenauswertung mit Multilevel-Analysen konnte diesem Effekt begegnet werden, da diese aussagekräftige Ergebnisse liefern, auch wenn Daten einzelner Personen bei der abhängigen Variable fehlen (Lischetzke, Reis, & Arndt, 2015).

Die Stichprobengröße in Studie 2 ist lediglich insofern als eine Limitation zu betrachten, als dass für die Testung tiefgreifender Modelle (mit weiteren Prädiktoren wie z. B. das Geschlecht oder überlappende Facetten von Autonomie etc.) nicht die erforderliche Teststärke vorhanden ist (Bolger, Stadler, & Laurenceau, 2012).

Um mögliche Konfundierungen von Drittvariablen in Feldstudien zu reduzieren und die Ergebnisse zu replizieren, könnten zukünftige Untersuchungen den Fokus z. B. auf einen Typ von Organisationsveränderung und ein Coaching-Programm richten. Im Rahmen dieser Dissertation waren die Gewinnung der Stichproben und die Bereitschaft zur Studienteilnahme jedoch die größte Herausforderung. Der Zugang zum Untersuchungsfeld selbst kann daher als eine limitierende Forschungsbedingung gesehen werden, so dass im Sinne einer ökonomischen Abwägung Forschung lediglich mit Einschränkungen hinsichtlich Stichprobengröße (Studie 2) und methodischer Anpassungen (Studie 3) stattfinden konnte. Die Stichprobengrößen der drei Studien sind insgesamt betrachtet jedoch mit denen bisheriger Studien vergleichbar (Grant, 2014) und der Beantwortung der Fragestellungen angemessen.

Untersuchungsdesign: Da die Führungskräfte in Studie 1 nicht an einem Coaching teilnahmen, können lediglich Annahmen über die Wirkungen change-spezifischen Coachings getroffen werden. Aufbauend auf dem in Studie 1 entwickelten Change-Coaching Modell wurden in Studie 2 Teilaspekte des Modells anhand eines quasi-experimentellen Kontrollgruppendesigns mit drei Messzeitpunkten untersucht. Eine Einschränkung stellt hierbei die Tatsache dar, dass die Studienteilnehmer nicht randomisiert der Coaching-Interventionsgruppe zugeteilt werden konnten. Dennoch lassen die in Studie 2 gezeigten Ergebnisse - aufgrund der Kontrollgruppe, der drei Messzeitpunkte und der prädiktiven Validität der Multilevel-Analyse - den kausalen Schluss zu, dass Coaching positive Effekte bei hoher Autonomie bzw. Managementunterstützung bewirkt. Das Vignettendesign in Studie 3 kombiniert die Vorteile eines experimentellen Designs und einer Fragebogenstudie insofern, dass die geringe externe Validität eines Experiments und die reduzierte interne Validität eines Fragebogens ausbalanciert werden (Atzmüller & Steiner, 2010). Dieses Forschungsdesign hat sich als geeignet erwiesen, um Entscheidungen von Coaches bei der Coaching-Gestaltung zu untersuchen. Der hypothetische Charakter von Vignettenstudien ist allerdings wiederum limitierend, sodass die Bestätigung und Übertragbarkeit der Befunde auf reale Coaching-Prozesse noch aussteht und in Folgestudien überprüft werden sollte.

Verwendete Skalen und Messinstrumente: Zur Erhebung der qualitativen Daten wurden in Studie 1 leitfadengestützte Experteninterviews eingesetzt, die grundsätzlich reichhaltige Daten qualitativer Natur liefern. Im Rahmen von Studie 1 war allerdings die Analyse von Wirkzusammenhängen nicht möglich, da die befragten Führungskräfte nicht an einem Coaching teilnahmen. Dies kann als Limitation gelten, wohingegen ein exploratives methodisches Vorgehen für einen bislang kaum untersuchten Forschungsgegenstand vorzuziehen ist, wenn die Evaluationsziele eher unkonkret sowie viele Einflussvariablen und deren Wirkzusammenhänge noch weitestgehend unbekannt sind (Antoni, 1993).

Grundsätzlich sollten auch die verwendeten Selbstbeurteilungsmaße in den Studien 2 und 3 kritisch diskutiert werden, denn die Einschätzungen von Coaches und Coachees zu den Wirkungen von Coaching fallen positiver aus als die Beurteilung von Dritten, z. B. Personalern (De Meuse et al., 2009; Kotte et al., 2015). Verzerrungen der Ergebnisse können deshalb letztlich nicht ausgeschlossen werden. Allerdings können beispielsweise bei der Erhebung des Affekts nur subjektive Einschätzungen erfolgen, die durch Fremdbeurteilungen nicht zu ersetzen sind. In Studie 3 wurde eine selbstentwickelte Skala zu Coaching-Methoden, basierend auf den Ergebnissen von Studie 1 sowie einer vorherigen Untersuchung (Mäthner et al., 2005), eingesetzt. Die Werte für Cronbachs Alpha für die Subskala verbalorientierte Coaching-Interventionen beträgt $\alpha = .75$, für toolorientierte $\alpha = .69$ und für wissensorientierte $\alpha = .65$. Damit ist die interne Konsistenz dieser Skala noch optimierbar.

5.3 Implikationen für zukünftige Forschung

Die drei Studien haben in verschiedener Hinsicht einen explorativen Charakter. Bisher ist die Forschung zu Change-Coaching begrenzt und die Einordnung der Ergebnisse in eine etablierte Forschungslandschaft deshalb noch erschwert. Dennoch lassen sich zahlreiche Anregungen für zukünftige Forschung ableiten, die im Folgenden dargestellt werden.

Überprüfung des Change-Coaching Modells. Aufgabe zukünftiger Forschung sollte es sein, die im Change-Coaching (C-C) Modell dargestellten Zusammenhänge zu untersuchen und dieses basierend auf einer empirischen Testung weiterzuentwickeln. Die Ergebnisse von Studie 2 bestätigen Coaching-Wirkungen, die in die Kategorien persönlicher (Selbstwirksamkeit, positiver und negativer Affekt) und sozialer Outcomes (Führungsverhalten) eingeordnet werden können. Allerdings war es im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich Wirkkriterien der Kategorie organisationale Coaching-Ergebnisse zu erfassen. Je nach Zielsetzung des Coachings sollten jedoch auch die Effekte für die Organisation untersucht werden. Folgestudien sollten deshalb auch evaluieren, inwiefern ein Change-Coaching zur erfolgreichen Umsetzung des Veränderungsvorhabens aus Sicht der Organisation beiträgt. Beispielsweise könnten objektive Maße wie z. B. die Erreichung von Projektzielen erhoben werden, um das erfolgreiche Managen und die Umsetzung des Change-Prozesses zu evaluieren. Weiterhin könnten Zukünftige Studien objektive Gesundheitsmaße (z. B. Cortisol-Messungen) verwenden, um Veränderungen im Stresserleben der Führungskräfte zu messen.

Des Weiteren sind die organisationalen Kontextbedingungen Autonomie und Managementunterstützung als moderierende Wirkfaktoren bislang im Change-Coaching (C-C) Modell nicht abgebildet. Das C-C Modell sollte deshalb um organisationale Kontextbedingungen ergänzt und erweitert werden.

Coaching im organisationalen Change-Kontext. Folgestudien können ihr Augenmerk stärker darauf richten, die Merkmale des Change-Prozesses (z. B. Art der Veränderung, Prozess- und Kontextmerkmale) in Bezug zu den Coaching-Wirkungen zu setzen. Laut den Ergebnissen von Studie 2, hängen die Coaching-Wirkungen vom Kontext ab. Es liegt deshalb die Vermutung nahe, dass unter ungünstigen Change-Bedingungen, Coaching als PE-Instrument an seine Grenzen kommt, was den Nutzen für die Organisation betrifft.

Wenn Organisationsveränderungen implementiert werden, finden in der Regel unterschiedliche Maßnahmen wie strategische Beratungs- und Begleitungsprozesse und Workshops mit Projektgruppen parallel statt, die auch Gruppen adressieren. Coaching wird zumeist als ergänzendes Instrument zur Organisationsberatung eingesetzt (Hausherr Fischer et al., 2013). Entsprechend sollte die weitere Forschung auch Wechselwirkungen und Zusammenhänge mit anderen Maßnahmen stärker berücksichtigen, um den Beitrag der einzelnen Maßnahmen voneinander abgrenzen zu können.

Negative Effekte von Coaching. Die vorliegende Dissertation richtet den Fokus auf positive Effekte von Coaching. Bislang findet die systematische Auseinandersetzung mit negativen Effekten in der Coaching-Forschung noch wenig statt, erste Ergebnisse liefern beispielsweise Studien zu den häufigsten „Nebenwirkungen“ aus Perspektive der Coaches (Schermuly, Schermuly-Haupt, Schölmerich, & Rauterberg, 2014), der Coachees (Schermuly & Graßmann, 2016) und zu negativen Effekten aus der Organisationsperspektive (Oellerich, 2016). In der Interviewstudie von Oellerich (2016) zeigte sich, als am häufigsten genannte Kategorie negativer Effekte aus Sicht der Organisation, die als zu stark wahrgenommene Entwicklung von Coachees. Dies kann zu Konflikten im beruflichen Umfeld führen, z. B. weil eine Führungskraft infolge des Coachings mehr Bereitschaft zeigt, Entscheidungen zu treffen. Als weiterer negativer Effekt wird die Kündigung genannt, welche in jedem Fall Kosten verursacht, auch wenn die Alternative der ungeeigneten Passung von Person und Arbeitsplatz ebenfalls nicht wünschenswert ist. Weiterhin wird z. B. das Ausbleiben von wahrnehmbaren Wirkungen als negativ bewertet, da finanzielle Ausgaben getätigt wurden. Den Interview-Ergebnissen von Studie 1 dieser Arbeit zufolge könnten solche negativen Effekten ebenfalls in Change-Coaching-Prozessen auftreten. In weiteren Studien könnten diese aus den Perspektiven von Coaches, Coachees und Vertretern der Organisation untersucht werden.

Merkmale des Coaches. Studie 1 und Studie 3 greifen Personenmerkmale des Coaches (wie z. B. Erfahrung, Selbstverständnis, positiver Affekt) auf. Jedoch war es aufgrund der vorliegenden Untersuchungsdesigns dieser Dissertation nicht möglich, Wirkzusammenhänge zwischen Personenmerkmalen des Coaches und Coaching-Ergebnissen zu untersuchen. Die Frage danach, über welche Kompetenzen, Qualifikationen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Persönlichkeits-

eigenschaften ein Change-Coach verfügen sollte und für welche Coaching-Anliegen bzw. welche Coachees diese wiederum passend sind, bedarf weiterführender Analysen.

Erweiterung um multiperspektivische Datenquellen. Beauftragt wird Coaching meist entweder von der Führungskraft selbst, von HR-Beauftragten oder Vorgesetzten. Je nachdem wer das Coaching initiiert und die Kosten trägt, sollten sich die Coaching-Ergebnisse an den Zielen des Auftraggebers messen lassen. Die Zielsetzungen der Organisation für das Coaching und die individuellen Ziele des Coachees können bei solchen Dreiecksverträgen (zwischen Coach, Coachee, Organisation) (English, 1975) mitunter im Widerspruch stehen, was ein weiteres interessantes Forschungsfeld sein kann. Neben der Verwendung von Fragebögen zur Selbsteinschätzung können auch Fremdbeurteilungsmaße zukünftig ergänzend eingesetzt werden, beispielsweise im Sinne eines 360°-Feedbacks. Somit würden die Einschätzungen der Coaching-Ergebnisse um die Perspektive von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern oder Personalern erweitert werden.

Zukünftige Forschung sollte idealerweise weiterhin reale Coaching-Prozesse untersuchen und die Perspektiven von Coach und Coachee einbeziehen. Videoaufzeichnungen von Coachingsitzungen können hierbei aufschlussreiche Daten liefern (Ianiro & Kauffeld, 2014), die beispielsweise im Zusammenhang mit Tagebuchdaten während Organisationsveränderungen analysiert werden könnten. Die Infrastruktur für die Umsetzung eines derartigen Forschungsprojekts bedarf allerdings den institutionellen Rahmen und die Kooperation mit einer Organisation, z. B. eines großen Wirtschaftsunternehmens mit eigener Coaching-Akademie oder eines Coaching-Ausbildungsinstituts. Diese aus Forschersicht anspruchsvollen Feldbedingungen können hinsichtlich der Empfehlungen an die zukünftige Forschung nicht außer Acht gelassen werden, da sie die größten Hindernisse in der Coaching-Forschung bislang darstellen (Kotte et al., 2015).

Insgesamt betrachtet kann eine praxisnahe Evaluation ergänzend zu den Interessen psychologischer Forschung zukünftig zielführend sein, um Praktizierende für die Teilnahme an Studien zu motivieren. Wie eine Befragung zeigte, stellt die Möglichkeit, sich an der Entwicklung eines Forschungskonzeptes zu beteiligen, für Coaches ein Anreiz dar, empirische Studien aktiv zu unterstützen (Möller et al., 2014). Insofern könnten Kooperationen mit Vertretern aus der Coaching-Praxis (z. B. Verbände, Ausbildungsinstitute, Personalern) und die gemeinsame Entwicklung von zukünftigen Forschungskonzepten und praxisrelevanten Fragestellungen eine Möglichkeit sein, um Synergieeffekte zu erzielen. Ohne diese Vernetzung ist es schwer vorstellbar, dass die Coaching-Forschung ein höheres Level erreicht.

5.4 Empfehlungen an die Change-Coaching-Praxis

Change-Prozesse können von den Akteuren als belastend und stressauslösend empfunden werden (Kriegesmann & Kley, 2014). Dies kann negative Effekte auf die Leistung und das Engagement von Führungskräften haben. Das Gelingen notwendiger Veränderungen und der Erfolg von Unternehmen kann dadurch beeinträchtigt werden. Die Ergebnisse der Dissertation bestätigen Coaching für Führungskräfte während Change-Prozessen als eine sinnvolle Maßnahme. Empfehlungen an die Coaching-Praxis im Kontext von Organisationsveränderungen werden zu nachfolgenden drei Aspekten aufgezeigt: die Gestaltung und Evaluation des Coachings, die Implementierung von Coaching-Angeboten in Organisationen sowie die Ausbildung von Change-Coaches.

Gestaltung und Evaluation des Coachings. Abgeleitet aus den Ergebnissen von Studie 1 ist eine transparente Gestaltung der Auftragsklärung und Zielvereinbarungen für das Coaching empfehlenswert. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass individuelle Ziele der Führungskraft und organisationale Ziele im Change-Prozess in einem Spannungsfeld zueinander stehen können (Eichler, 2011). Dies kann z. B. der Fall sein, wenn eine Führungskraft sich mit den Veränderungsvorhaben in ihrer Organisation nicht identifiziert. Dann kann der Abgleich eigener Werte zu denen der sich ändernden Organisation im Sinne des Person-Environment-Fit (O'Reilly et al., 1991) relevant werden. Coaches sollten beim Anbieten ihrer Beratungsleistung frühzeitig klären, wie sie mit denkbaren widersprüchlichen Zielsetzungen für das Coaching umgehen. Eine Möglichkeit kann z. B. die Anregung der Selbstreflexion beim Coachee und die Erarbeitung von Copingstrategien darstellen, um neue Sichtweisen zu eröffnen. Es kann aber auch passieren, dass die Führungskraft im Verlauf des Coachings andere Karriereschritte gehen möchte und ihre Stelle kündigt, weil sie erkennt, dass sie der Erwartungshaltung der Organisation nicht mehr gerecht wird oder ihre eigene Erwartung nicht mehr zu ihrer innehabenden Position passt.

Des Weiteren wünschen sich Führungskräfte die Vermittlung von Veränderungskompetenz und Techniken zur Change-Prozesssteuerung, wie in Studie 1 deutlich wurde. Auch die Reflexion der Führungsrolle und die (neue) Positionierung der Führungskraft im Change-Prozess sind Schwerpunktthemen. Hierbei kann es um den Umgang mit Reaktionen der Mitarbeiter und deren Emotionen sowie Widerständen gehen. Das Erkennen von typischen Emotionsmustern im Verlauf von Change-Prozessen kann für eine gelungene Change-Kommunikation mit Mitarbeitern förderlich sein (Hausherr Fischer et al. 2013). Auch die Erarbeitung eines transformationalen Führungsstils könnte hilfreich sein (Stegmaier, 2016), um Führungskräfte im Change für förderliches Führungsverhalten zu sensibilisieren. Führungskräfte sollten sich z. B. ihrer

Vorbildfunktion bewusst sein. Wenn sie selbst Veränderungsprozessen gegenüber kritisch eingestellt sind, könnte dies auch zu Widerständen bei Mitarbeitern führen.

Weiterhin zeigen die Ergebnisse von Studie 1 als zentrales Thema den Umgang der Führungskräfte mit hoher Komplexität, Informationsflut und Zeitdruck sowie damit verbundenen möglichen psychischen Belastungen. Das Coaching sollte Bewältigungsmechanismen zur Prävention von Erschöpfungssymptomen vermitteln, wenn der Coachee z. B. eine Tendenz zu Overcommitment zeigt, d.h. wenn bei der Person eine extreme Anstrengungsbereitschaft verbunden mit dem Wunsch nach Anerkennung vorhanden ist (Kriegesmann & Kley, 2014). Es zeigte sich in den Interviews, dass Coaches Führungskräfte in ihrer Reflexion anregen möchten, wohingegen die Führungskräfte tendenziell eher das Erlernen von Managementtechniken erwarten. Diese unterschiedlichen Perspektiven sollten entsprechend berücksichtigt werden.

Darüber hinaus bestätigen die Interview-Ergebnisse von Studie 1, dass die Anliegen aus Sicht der Führungskräfte am ehesten ein Coach bewerkstelligen kann, der selbst Erfahrung mit Change-Prozessen und als Führungskraft aufweisen kann (Hausherr Fischer et al., 2013).

Weiterhin sollte eine systematische Evaluation der change-spezifischen Coaching-Maßnahmen erfolgen, um die Nachhaltigkeit und den Erfolg aus individueller und organisationaler Perspektive zu sichern. Die Qualitätssicherung sollte in Kooperation mit wissenschaftlicher Begleitung und in Netzwerken von Coaches und Organisationen stattfinden.

Implementierung von Coaching-Angeboten in Organisationen. Der Einsatz von Coaching-Programmen sollte konzeptionell mit weiteren Maßnahmen im Rahmen von Change-Management-Aktivitäten wie z. B. Organisationsberatungen abgestimmt sein. Top-Management, Personalabteilung bzw. strategische Personalentwicklung und Change-Manager bzw. Change-Management-Abteilungen sollten entscheiden und koordinieren, welche Zielgruppe mit welchem Anliegen und zu welchem Zeitpunkt im Veränderungsprozess an einer begleitenden Coaching-Maßnahme teilnimmt. Auch sollte geklärt sein und transparent kommuniziert werden, welche Ziele damit vonseiten der Organisation verbunden sind. Wie die Ergebnisse der Studie nahelegen, sollte ein Change-Coaching über einen längeren Zeitraum erfolgen, da sich Effekte überwiegend erst zum dritten Messzeitpunkt gezeigt haben.

Die Ergebnisse von Studie 1 machen deutlich, dass es bei Führungskräften während Change-Prozessen einen Coaching-Bedarf gibt. Dieser sollte vom Vorgesetzten oder Human Resources Manager in Absprache mit dem Coaching-Kandidaten beispielsweise mittels der Need for Coaching Skala ermittelt werden (Michel & Bickerich, 2016). Subskalen wie z. B. Team- und Mitarbeiterführung, Selbstdarstellung im Unternehmen, Burnout Vorbeugung, Positions- oder Aufgabenwechsel sowie Veränderungsbegleitung stehen im Zusammenhang mit Change-Coaching-Themen. Entsprechend der Coaching-Bedarfe sollte basierend auf einem empirisch

fundierten Kompetenzmodell eine sorgfältige Auswahl der Coaches erfolgen. Für eine optimierte und systematische Auswahl von Change-Coaches kann das Heidelberger Kompetenzmodell für Führungskräfte-Coaches (Michel et al., 2014) Orientierung bieten und als Grundlage für die Entwicklung strukturierter Auswahl-Interviews oder Fragebögen dienen.

Ausbildung von Change-Coaches. Anbieter von Coaching-Ausbildungen mit dem Schwerpunkt auf Change-Prozessen sollten bei der Konzeption der Ausbildungsinhalte darauf achten, dass diese die Anforderungen der Führungskräfte (Change Management, Change Leadership, Self-Management) adressieren. Des Weiteren sollten Kompetenzen auf Grundlage des Kompetenzmodells für Führungskräfte-Coaches (Michel et al., 2014) vermittelt werden. Dieses Modell basiert auf dem Konzept der beruflichen Handlungskompetenz nach Sonntag und Schaper (2016), wonach Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz sowie Selbst- und Personalkompetenz unterschieden werden. Bickerich und Michel (in Druck) leiten nachfolgende Empfehlungen für spezifische Kompetenzen eines Change-Coaches ab:

- *Fachkompetenz:* (Erfahrungs-)Wissen über Change-Prozesse in Organisationen wie z. B. Kenntnisse über relevante Rahmenbedingungen, typische Verlaufsdynamiken und auftretende Reaktionen sowie geeignetes Führungsverhalten
- *Sozialkompetenz:* Interaktionsgestaltung, die den individuellen Bedürfnissen des Coachees und den (Change- sowie Coaching-) Zielen der Organisation gerecht wird
- *Methodenkompetenz:* Adäquate Methodenauswahl, ganzheitliches Systemdenken und Techniken zur Veränderungsbegleitung
- *Selbst- und Personalkompetenzen:* Umgang mit eigenen Emotionen, die z. B. durch Belastungssituationen des Coachees ausgelöst werden können

Die Ergebnisse aus Studie 1 zeigen, dass Führungskräfte sich einen erfahrenen Coach wünschen, der im Umgang mit organisationalen Veränderungsprojekten vertraut ist. Die Anforderungen an die Kompetenzen eines Change-Coaches sind im Vergleich zu anderen Coaching-Kontexten insgesamt hoch (Klaffke, 2011). Sowohl eine fachliche und methodische Expertise für die erfolgreiche Umsetzung von Organisationsveränderungen als auch ausgeprägte Sozialkompetenzen für ein geschickte strategisches Agieren im Spannungsfeld von Change-Prozessen sind wünschenswert (Bickerich & Michel, in Druck). Als Voraussetzung zur Ausbildungszulassung sollten deshalb adäquate Kriterien definiert werden. Beispielsweise sollten Personen, die sich für eine Change-Coach-Ausbildung bewerben, Erfahrung als Führungskraft bzw. mit Organisationsveränderungen haben oder über einem entsprechenden Hintergrund durch Ausbildung, Qualifikationen oder Studium verfügen.

Den Ergebnissen von Studie 3 zufolge beeinflusst der positive Affekt die Methodenwahl des Coaches. Deshalb ist es empfehlenswert, dass Coaches ihre eigenen Emotionen reflektieren. Um sich Emotionen bewusst zu machen, können Achtsamkeitsübungen im Coaching helfen (Bosch & Michel, 2016). Achtsamkeit als eine innere Haltung der bewertungsfreien Akzeptanz (Bishop et al., 2004) könnte Coaches dabei unterstützen ihre Aufmerksamkeit auf das Anliegen des Coachees zu fokussieren und die eigenen Emotionen zu regulieren. Aus diesem Grund sollte eine change-spezifische Coaching-Ausbildung auch die Vermittlung von Achtsamkeitstechniken umfassen. Darüber hinaus können Coaches diese Übungen auch ihren Coachees vermitteln.

6 Fazit

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen der Arbeitswelt werden Veränderung und Wandel weiterhin kontinuierlich in vielfältiger Weise einfordern und mit sich bringen. Führungskräfte sind diejenigen, die in Organisationen für die Entscheidungen und die Umsetzung von Veränderungsprojekten die Verantwortung tragen. Die Ergebnisse dieser Dissertation zeigen auf, dass Coaching-Bedarf in diesem Praxisfeld besteht und ein Change-Coaching bei förderlichen organisationalen Kontextbedingungen positive Effekte für Führungskräfte hinsichtlich deren beruflicher Selbstwirksamkeit, Führungsverhalten sowie positivem und negativem Affekt bewirkt. Diese Arbeit bietet erste Anhaltspunkte, wie Coaching gestaltet sein sollte, um Führungskräfte bei der erfolgreichen Bewältigung ihrer Herausforderung zu unterstützen. Die Empfehlung an Unternehmen lautet, Coaching im Rahmen von Change-Prozessen anzubieten und in der Führungskräfteentwicklung zu verankern. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass Coaching seine individuelle Wirkung dann entfalten kann, wenn Führungskräfte sich in ihrer Organisation vom oberen Management unterstützt fühlen und über Freiräume verfügen. Coaching als Ressource kann einen positiven Beitrag im Hinblick auf Leistung und Wohlbefinden von Führungskräften erzielen, wengleich dies im Verbund mit weiteren Maßnahmen passieren sollte, die einer förderlichen Organisationskultur dienen. Den Ergebnissen zufolge lautet eine weitere Empfehlung an Coaches, sich dem Einfluss ihres eigenen Affektes auf ihre Methodenwahl bewusst zu sein. Zukünftige Forschung sollte folgen, um weitere wissenschaftlich fundierte Empfehlungen für die Change-Coaching-Praxis zur Verfügung stellen zu können. Im Sinne des Erkenntnisgewinns ist es wünschenswert, dass Coaches und Coachees, Coaching-Verbände und Ausbildungsinstitute sowie Personalverantwortliche in Organisationen zukünftig mehr wissenschaftliche Studien beauftragen und sich noch zahlreicher an diesen beteiligen.

Literaturverzeichnis

- Antoni, C. H. (1993). Evaluationsforschung in der Arbeits- und Organisationspsychologie. In W. Bungard & T. Herrmann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenforschung und Anwendung* (S. 309-337). Bern: Huber.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Athenstaedt, U., & Mikula, G. (2008). Haben es männliche Führungskräfte bei der Bekanntgabe negativer Entscheidungen leichter als weibliche? Zu den Folgen von Gerechtigkeitsvorstellungen und geschlechterstereotypen Erwartungen an Führungskräfte. *Wirtschaftspsychologie*, 65(2), 65-75.
- Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 6(3), 128-138.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model To Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Bartels, J., Pruyn, A., & de Jong, M. (2009). Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 113-128.
- Barton, L. C., & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746.
- Berings, M. G. M. C., Poell, R. F., & Simons, P. R.-J. (2008). Dimensions of on-the-job learning styles. *Applied psychology: An International Review*, 57(3), 417-440.

- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science, 43*(3), 303-326.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2013). Coaching meets Change Management - ein komplexes Praxisfeld zwischen Individuum und Organisation aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive reflektiert (S. 437-449). In R. Wegener, Fritze, A., Loebbert, M. (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden: Springer.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2016). Führungskräfte-Coaching bei Change Prozessen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 60*(4), 212-226.
- Bickerich, K., & Michel, A. (in Druck). Change Prozesse als Anwendungsfeld im Coaching. In S. S. Greif, H. Möller, & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Berlin: Springer.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., . . . Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice, 11*(3), 230-241.
- Bolger, N., Stadler, G., & Laurenceau, J.-P. (2012). Power analysis for intensive longitudinal studies. In M. R. Mehl, T. S. Conner, M. R. Mehl, & T. S. Conner (Eds.), *Handbook of research methods for studying daily life*. (pp. 285-301). New York, NY: Guilford Press.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing Attitudes about Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism about Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior, 26*(7), 733-753.
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology, 62*(2), 361-404.
- Bortz, J., & Schuster, C. (2010). Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. (7., überarb. und erw. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bosch, C., & Michel, A. (2016). Achtsamkeit und Coaching. In S. Greif, H. Möller, & H. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1-12). Berlin: Springer.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology, 16*(7), 534-548.
- Boyce, L. A., Jackson, R. J., & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development, 29*(10), 914-931.
- Burke, D., & Linley, P. A. (2007). Enhancing goal self-concordance through coaching. *International Coaching Psychology Review, 2*(1), 62-69.

- Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management*, 11(4), 445-450.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment Fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868-882.
- Cartwright, S., & Hudson, S.-L. (2000). Coping with mergers and acquisitions. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The organization in crisis. Downsizing, restructuring and privatization* (pp. 269–283). Oxford: Blackwell.
- Cousineau, D., & Laurencelle, L. (2015). A ratio test of interrater agreement with high specificity. *Educational and Psychological Measurement*, 75(6), 979-1001.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.
- Dalakas, V. (2006). The effect of cognitive appraisals on emotional responses during service encounters. *Services Marketing Quarterly*, 27(1), 23-41.
- De Cuyper, N., De Witte, H., Vander Elst, T., & Handaja, Y. (2010). Objective threat of unemployment and situational uncertainty during a restructuring: Associations with perceived job insecurity and strain. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 75-85.
- de Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: What determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40(1), 24-44.
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117-134.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209-222.

- Diamond, M. A. (2013). Psychodynamic approach. In J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 365-384). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D.-w., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156.
- Ditton, H. (1998). *Mehrebenenanalyse: Grundlagen und Anwendungen des hierarchisch linearen Modells*. Weinheim: Beltz.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014). *Change Management: den Unternehmenswandel gestalten* (13., aktual. und erw. Aufl. ed.). Frankfurt: Campus.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2011). *Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen*. Marburg: Eigenverlag.
- Eichler, D. (2011). Coaching und organisationale Veränderungsprozesse – eine organisationstheoretische Betrachtung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(1), 17-30.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599.
- Enders, C. K., & Tofighi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models. *Psychological Methods*, 12(2), 121-138.
- English, F. (1975). The Three-Cornered Contract. *Transactional Analysis Bulletin*, 5(4), 383-384.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150-170.
- Forgas, J. P. (2014). Feeling and speaking: Affective influences on communication strategies and language use. In J. P. Forgas, O. Vincze, J. László, J. P. Forgas, O. Vincze, & J. László (Eds.), *Social cognition and communication*. (pp. 63-81). New York, NY: Psychology Press.
- Freire, T. (2013). Positive psychology approaches. In J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 426-441), Malden, MA: Wiley-Blackwell.

- Fugate, M. (2013). Capturing the positive experience of change: Antecedents, processes, and consequences. In S. Oreg, A. Michel, R. T. By, S. Oreg, A. Michel, & R. T. By (Eds.), *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*. (pp. 15-39). Cambridge: Cambridge University Press.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (2002). Coping with an organizational merger over four stages. *Personnel Psychology, 55*(4), 905-928.
- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination. *Journal of applied social psychology, 30*(9), 1843-1852.
- Gjæver, F. (2009). Looking forwards and back: Exploring anticipative versus retrospective emotional change-experiences. *Journal of Change Management, 9*(4), 419-434.
- Grant, A. M. (2013). The efficacy of coaching. In J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 15-39). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management, 14*(2), 258-280.
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology, 4*(5), 396-407.
- Greif, S. (2015). Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende Dienstleistung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 47-69). Wiesbaden: Springer.
- Grimley, B. (2008). NLP coaching. In S. Palmer, A. Whybrow, S. Palmer, & A. Whybrow (Eds.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (pp. 193-210). New York, NY: Routledge.
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership and Organization Development Journal, 27*(7), 565-582.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170.
- Harbert-Unterschütz, S. (2011). Change Coaching in Großunternehmen: Kritischer Erfolgsfaktor für Veränderungsprojekte. *Organisationsberatung Supervision Coaching, 18*(1), 81-87.
- Harbert, S. (2006). *Rolle und Aufgaben von Coaching im Veränderungsmanagement bei McKinsey*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Hausherr Fischer, A., Enderli†, L., Lippmann, E., Ullmann-Jungfer, G., Negri, C., Perrin, D., . . .
Eck, C. D. (2013). Spezielle Anwendungsfelder und Fragestellungen. In E. Lippmann (Hrsg.),
Coaching (S. 221-368). Berlin: Springer.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and
change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of
Applied Psychology, 93*(2), 346-357.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel
investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change.
Journal of Applied Psychology, 92(4), 942-951.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational
Change: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science,
43*(2), 232-255.
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications* (2nd ed.). New York, NY:
Routledge.
- Hutter, C., & Schwehm, H. (2012). *J. L. Morenos Werk in Schlüsselbegriffen*. Wiesbaden: VS
Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ianiro, P. M., & Kauffeld, S. (2014). Take care what you bring with you: How coaches' mood and
interpersonal behavior affect coaching success. *Consulting Psychology Journal: Practice and
Research, 66*(3), 231-257.
- IBM Corp. Released (2013). *IBM SPSS Statistics for Windows*, Version 22.0. Armonk, NY: IBM
Corp.
- Jansen, A., Mäthner, E., & Bachmann, T. (2004). *Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzel-
Coaching*. Kröning: Asanger Verlag.
- Jones, G., & Spooner, K. (2006). Coaching high achievers. *Consulting Psychology Journal:
Practice and Research, 58*(1), 40-50.
- 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*.
- Joo, B.-K., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job
complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation.
Journal of Leadership & Organizational Studies, 16(1), 48-60.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive Coaching. A Comprehensive Review
of Literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53*(4), 205-228.
- Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from
a merger. *Advances in Developing Human Resources, 4*(1), 39-61.

- Klaffke, M. (2011). Coaching von Führungskräften in Change Management Prozessen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 18*(1), 5-16.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60*(1), 78-90.
- Kotte, S., Hinn, D., Oellerich, K., & Möller, H. (2016). Der Stand der Coachingforschung: Kernergebnisse der vorliegenden Metaanalysen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 23*(1), 5-23.
- Kotte, S., Oellerich, K., Schubert, D., & Möller, H. (2015). Das ambivalente Verhältnis von Coachingforschung und -praxis: Dezentres Ignorieren, kritisches Beäugen oder kooperatives Miteinander? In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 23-45). Wiesbaden: Springer.
- Kriegesmann, B., & Kley, T. (2014). "Gesund durch Veränderungsprozesse?!" Belastung und Erschöpfung von Führungskräften in Change-Management-Prozessen. *Arbeit, 23*(2), 105-118.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte Coaching. *Organisationsberatung Supervision Coaching, 16*(1), 1-15.
- Lafrenière, M.-A. K., Jowett, S., Vallerand, R. J., Donahue, E. G., & Lorimer, R. (2008). Passion in sport: On the quality of the coach-athlete relationship. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 30*(5), 541-560.
- Landes, M., & Steiner, E. (2014). *Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen: Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.
- Lee, J., & Ok, C. M. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management, 44*, 84-98.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Sablinski, C. J. (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979–1999. *Journal of Vocational Behavior, 55*(2), 161-187.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations, 1*, 5-41.
- Lischetzke, T., Reis, D., & Arndt, C. (2015). Data-analytic strategies for examining the effectiveness of daily interventions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*, 587-622.
- Loos, W. (2011). *Coaching und Changemanagment*. Vortrag im Rahmen der Business Psychology Lounge der Fachhochschule für Angewandtes Management, Erding.

- Loos, W., & Rauen, C. (2005). Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3., überarb. und erw. Aufl.) (S. 155-197). Göttingen: Hogrefe.
- Lount, R. B., Jr. (2010). The impact of positive mood on trust in interpersonal and intergroup interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, *98*(3), 420-433.
- Mäthner, E., Jansen, A., & Bachmann, T. (2005). Wirksamkeit und Wirkung von Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Innovatives Management* (3., überarb. und erw. Aufl.), (S. 558 S.). Göttingen: Hogrefe.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Michel, A., & Bickerich, K. (2016). Berufliche Entwicklung steuern und Erfolg fördern: Mentoring und Coaching. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (4., überarb. und erw. Aufl.) (S. 561-600). Göttingen: Hogrefe.
- Michel, A., Merz, C., Frey, A., & Sonntag, K. (2014). Was zeichnet einen kompetenten Coach im HR-Management aus? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, *21*(4), 431-447.
- Michel, A., & Morales-Gonzalez, M. G. (2013). Reactions to organizational change: An integrated model of health predictors, intervening variables and outcomes. In S. Oreg, A. Michel, & R. T. By (Eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective*. (pp. 65-91). Cambridge: University Press.
- Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D., & Sonntag, K. (2009). Ausgebrannt und unzufrieden? Wie Change-Charakteristika und veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit mit emotionaler Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht zusammenhängen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *53*(1), 11-21.
- Michel, A., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). I scratch your back—you scratch mine. Do procedural justice and organizational identification matter for employees' cooperation during change? *Journal of Change Management*, *10*(1), 41-59.
- Mohr, G. (2008). *Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse: professionelle Beratung zu beruflicher und persönlicher Entwicklung*. Köln: EHP Praxis.
- Möller, H., & Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, *18*(4), 445-456.
- Möller, H., Oellerich, K., Schubert, D. E., & Kotte, S. (2014). Beratungsforschung mit, für oder ohne die Praxis? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, *21*(3), 313-327.
- Nesbit, P. L. (2012). The role of self-reflection, emotional management of feedback, and self-regulation processes in self-directed leadership development. *Human Resource Development Review*, *11*(2), 203-226.

- O'Broin, A., & Palmer, S. (2009). Co-creating an optimal coaching alliance: A Cognitive Behavioural Coaching perspective. *International Coaching Psychology Review*, 4(2), 184-194.
- O'Broin, A., & Palmer, S. (2010). Exploring key aspects in the formation of coaching relationships: Initial indicators from the perspective of the coachee and the coach. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 124-143.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Oellerich, K. (2016). Negative Effekte von Coaching und ihre Ursachen aus der Perspektive der Organisation. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 23(1), 43-58.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627-659.
- Oreg, S., By, R. T., & Michel, A. (2013). Introduction. In S. Oreg, R. T. By, & A. Michel (Eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective*. Cambridge: University Press.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 20(10), 1-64.
- Palmer, S., & Williams, H. (2013). Cognitive behavioral approaches. In J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 319-338). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Peters, A., Michel, A., & Sonntag, K. (2014). Konflikte zwischen Privat- und Berufsleben bei Führungskräften: Segmentierung der privaten Lebensbereiche von der Arbeit als eine Ressource? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58(2), 64-79.
- Peters, A., Rexroth, M., Feldmann, E., & Sonntag, K. (2014). Harmonisierung des Arbeits- und Privatlebens durch Grenzziehung - ein arbeitspsychologisches Training In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Arbeit und Privatleben harmonisieren – Life Balance Forschung und Unternehmenskultur: Das WLB Projekt* (S. 129-152). Kröning: Asanger.
- Pizarro, D. A., Uhlmann, E., & Bloom, P. (2003). Causal deviance and the attribution of moral responsibility. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(6), 653-660.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.

- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Restubog, S. L. D. (2013). When leadership meets organizational change: the influence of the top management team and supervisory leaders on change appraisals, change attitudes, and adjustment to change. In S. Oreg, A. Michel, & R. T. By (Eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective* (pp. 145-172). Cambridge: University Press.
- Rank, S., & Scheinpflug, R. (2010). Einführung in das Change Management. In S. Rank & R. Scheinpflug (Hrsg.), *Change Management in der Praxis* (2., überarb. u. erw. Aufl.) (S. 15-37). Göttingen: Erich Schmidt.
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment, 16*(2), 238-255.
- Rodriguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relationships between job demands, job resources, and recovery opportunities. *Journal of Personnel Psychology, 11*(2), 86-94.
- Sablonnière, R. d. l., Tougas, F., Sablonnière, É. d. l., & Debrosse, R. (2012). *Profound organizational change, psychological distress and burnout symptoms: The mediator role of collective relative deprivation*. London: Sage.
- Saunders, M. N. K., & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review, 32*(3), 360-375.
- Schermuly, C. C., & Graßmann, C. (2016). Die Analyse von Nebenwirkungen von Coaching für Klienten aus einer qualitativen Perspektive. *Coaching | Theorie & Praxis, 2*(1), 33-47.
- Schermuly, C. C., Schermuly-Haupt, M.-L., Schölmerich, F., & Rauterberg, H. (2014). Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ...–Negative Effekte von Coaching. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 58*(1), 17-33.
- Schreyögg, A. (2009). Management-Coaching im Kontext organisatorischer Veränderungen. In H. Pühl (Hrsg.), *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung* (S. 269-281). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreyögg, A. (2011a). Coaching und Supervision in Changeprozessen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 18*(1), 1-3.
- Schreyögg, A. (2011b). Möglichkeiten der Evaluation von Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 18*(1), 89-96.
- Schreyögg, A. (Hrsg.) (2012). *Coaching: eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7., überarb. u. erw. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Schumann, K. v. (2014). *Coaching im Aufwind: professionelles Business-Coaching: Inhalte, Prozesse, Ergebnisse und Trends*. Wiesbaden: Springer.

- Senior, B., & Swailes, S. (2010). *Organizational Change*. London: FT Prentice Hall.
- Seo, M.-G., Taylor, M. S., Hill, N. S., Zhang, X., Tesluk, P. E., & Lorinkova, N. M. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology, 65*(1), 121-165.
- Seppälä, T., Lipponen, J., Bardi, A., & Pirttil-Backman, A.-M. (2012). Change-oriented organizational citizenship behaviour: An interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85*(1), 136-155.
- Singer, J. D., & Willett, J. B. (2003). *Applied longitudinal data analysis: Modeling change and event occurrence*. Oxford: university press.
- Smollan, R. K. (2014). Control and the emotional rollercoaster of organizational change. *International Journal of Organizational Analysis, 22*(3), 399-419.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E., & Salas, E. (2015). The power of coaching: A meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 8*(2), 73-95.
- Sonntag, Kh., (2003). Ressourcenorientiertes Change Management: Erfolgsfaktoren der Führung bei Veränderung. In H. Luczak (Hrsg.), *Kooperation und Arbeit in vernetzten Welten* (S. 91-101). Stuttgart: Ergonomia.
- Sonntag, Kh., & Nohe, C. (2014). Führungskräfte - Betroffene und Gestalter bei der Harmonisierung der Life Balance. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Arbeit und Privatleben harmonisieren – Life Balance Forschung und Unternehmenskultur: Das WLB Projekt* (S. 153-168). Kröning: Asanger.
- Sonntag, Kh., & Schaper, N. (2016). Berufliche Handlungskompetenz fördern: Wissens- und verhaltensbasierte Verfahren In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (4., überarb. und erw. Aufl.) (S. 369-409). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Spoth, J., Toman, S., Leichtman, R., & Allan, J. (2013). Gestalt approach. In J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*. (pp. 385-406): Wiley-Blackwell.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology, 19*(4), 429-459. Stegmaier, R. (2016). *Management von Veränderungsprozessen*. Göttingen: Hogrefe.
- Stegmaier, R., Nohe, C., & Sonntag, K. (2016). Veränderungen bewirken: Transformationale Führung und Innovation. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (4., überarb. u. erw. Aufl.) (S. 535-559). Göttingen: Hogrefe.

- Stegmann, S., van Dick, R., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N., & Wu, T. T.-C. (2010). Der Work Design Questionnaire: Vorstellung und erste validierung einer Deutschen version. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54(1), 1-28.
- Steiner, P. M., & Atzmüller, C. (2006). Experimentelle Vignettendesigns in faktoriellen Surveys. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 58(1), 117-146.
- Stephan, M., & Gross, P.-P. (2013). *Coaching-Marktanalyse 2013. Ergebnisse der 3. Marburger Coachingstudie 2013*. Bisher unveröffentlichtes Manuskript des deutschen Bundesverband Coaching e. V. und der Phillips-Universität Marburg.
- Stewart, L. J., Palmer, S., Wilkin, H., & Kerrin, M. (2008). The influence of character: Does personality impact coaching success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(1), 32-42.
- Stober, D. R. (2008). Making it stick: Coaching as a tool for organizational change. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 71-80.
- Stolzenberg, K., & Heberle, K. (Hrsg.). (2013). *Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung* (3., überarb. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Strikker, H., & Strikker, F. (2011). Komplementär-Coaching: Herausforderungen an Coaching im Change und in der Krise. Eine theoretische Annäherung. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (S. 339-353). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- 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.
- Tschuschke, V., Cramer, A., Koehler, M., Berglar, J., Muth, K., Staczan, P., . . . Koemeda-Lutz, M. (2015). The role of therapists' treatment adherence, professional experience, therapeutic alliance, and clients' severity of psychological problems: Prediction of treatment outcome in eight different psychotherapy approaches. Preliminary results of a naturalistic study. *Psychotherapy Research*, 25(4), 420-434.
- van den Tooren, M., & de Jong, J. (2014). Job demands-resources and employee health and well-being: The moderating role of contract type. *The Career Development International*, 19(1), 101-122.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

-
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*(2), 121-141.

Anhang**Anhang A: Soziodemographische Daten der Stichproben 103****Anhang B: Manuskripte der drei Studien..... 110**

Anhang A: Soziodemographische Daten der Stichproben

Tabelle 7: Soziodemographische Angaben zur Führungskräfte-Stichprobe von Studie 1

| Größe der Organisation | Branche | Nummer | Funktion | Geschlecht | Führungserfahrung (in Jahren) | Führungsspanne (MA Anzahl) | Coaching-Erfahrung | Bedarf für Change-Coaching | Change-Coaching als hilfreich |
|---|-------------------------------|-----------|---|------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------|
| weniger als 10.000 Beschäftigte | Chemie | FK 2 | Projektleitung für Projektabwicklung / Baustellenleitung | männlich | 4 | 23 | Ja | Ja | Ja |
| Beschäftigte | Architektur/ Bau | FK 8 | Teamleitung | weiblich | 10 | 15 | Ja | Ja | Ja |
| | | FK 10 | Projekt- und Gruppenleitung | weiblich | 3 | 5 | Nein | Ja | Ja |
| zwischen 10.000 und 50.000 Beschäftigte | Labortechnologie | FK 3 | Produktionsleiter | männlich | 15 | k. A. | Nein | Nein | Ja |
| | | FK 4 | Leiterin Auftragsabwicklung, Service-Administration und Angebotswesen | weiblich | 12 | 9 | Nein | Ja | Ja |
| | | FK 5 | Produktionsleiter | männlich | 30 | 200 | Ja | k. A. | Nein |
| | | FK 6 | Projekt Managerin Qualitätsmanagement (practical process improvement) | weiblich | 6 | 4 | Nein | Ja | Ja |
| | | FK 7 | Project Manager practical processes improvement and software implementation | männlich | - | - | Ja | Ja | Ja |
| | Finanzen/ Bank | FK 9 | Leitung Organisationsentwicklung | weiblich | - | 60 | Nein | Ja | Ja |
| | Technologie | FK 13 | Projektleiter HR-Prozesse | männlich | 9 | 10 | Ja | Ja | Ja |
| mehr als 50.000 Beschäftigte | Handel | FK 15 | Leiter Talentmanagement | männlich | 5 | 6 | Ja | Nein | Ja |
| | Informations-technologie (IT) | FK 1 | Alliance Manager Software | männlich | 12 | 30 | Nein | Nein | Ja |
| | Architektur/ Bau | FK 11 | Leitung Geschäftsentwicklung, Qualität und Business Excellence | männlich | 20 | 2000 | Ja | Ja | Ja |
| | Informations-technologie (IT) | FK 12 | Leiter Management-Development | männlich | 8 | - | Ja | k. A. | Ja |
| Automobil | FK 14 | Leiter IT | männlich | 5 | 50 | Nein | Nein | Ja | |

Anmerkungen: FK = Führungskraft, MA = Mitarbeiter.

Tabelle 8: Soziodemographische Angaben zur Coach-Stichprobe von Studie 1

| <i>Coach</i> | <i>Geschlecht</i> | <i>Alter</i> | <i>Erfahrung als Coach (in Jahren)</i> | <i>Ausbildungs- bzw. Studienhintergrund</i> | <i>Zusatzqualifikationen</i> | <i>organisations- intern vs. -extern</i> |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------|--|---|--|--|
| Coach 1 | weiblich | 40 Jahre | 10 | Pädagogik | Neurolinguistisches Programmieren (NLP), Organisationsentwicklung, Körpertherapie | extern |
| Coach 2 | männlich | 55 Jahre | 15 | Betriebswirtschaftslehre, Promotion | k. A. | extern |
| Coach 3 | männlich | 60 Jahre | 28 | Betriebswirtschaftslehre, Promotion Psychotherapie | systemische Beratung, Gruppendynamik | extern |
| Coach 4 | männlich | k. A. | 8 | k. A. | Coaching, Mediation, Supervision, Körpertherapie | extern |
| Coach 5 | männlich | k. A. | 13 | Psychologie | NLP, Gesprächspsychotherapie, personenzentrierte Gesprächsführung, systemische Beratung | extern |
| Coach 6 | männlich | k. A. | 2 extern/ 20 intern | Soziologie, Betriebswirtschaftslehre | systemisches Coaching und Organisationsberatung | extern |
| Coach 7 | männlich | 41 Jahre | 15 | Sozialpädagogik | systemisches Coaching, NLP | extern |
| Coach 8 | weiblich | 50 Jahre | 25 | Pädagogik, Promotion | | extern |
| Coach 9 | männlich | 60 Jahre | 25 intern/ 17 extern | Betriebswirtschaftslehre, Pädagogische Psychologie | systemisches Coaching, Gruppendynamik, Organisations- und Personalentwicklung | extern |
| Coach 10 | männlich | 55 Jahre | 10 intern/ 25 extern | k. A. | Gruppendynamik, Supervision | extern |
| Coach 11 | männlich | k. A. | 2 | k. A. | systemisches Coaching | extern |
| Coach 12 | weiblich | 46 | 12 | Ergotherapeutin | NLP Lehrtrainer, Coach, Lehrcoach, systemische Therapie | extern |
| Coach 13 (Dreier- Interview) | männlich, weiblich, männlich | 50 J., 50 J., 30 J. | 16 | 1) Betriebswirtschaftslehre, 2) Industriekauffrau, 3) Psychologie und MA in National Relations and Diplomacy | systemische Ausbildungen | extern |
| Coach 14 | männlich | 58 Jahre | 20 | selbstständiger Unternehmer | systemisches Gestalt - Coaching, | |

| | | | | | | |
|----------|----------|----------|-------|---|--|----------------|
| | | | | | zertifizierter Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) | |
| | | | | | Berater | |
| Coach 15 | männlich | k. A. | k. A. | Psychologie | Coactive Coach | intern/ extern |
| Coach 16 | männlich | k. A. | 30 | Pädagogik, Psychologie, Soziologie | Weiterbildung in Gruppendynamik, Gestalt-Therapie | intern/ extern |
| Coach 17 | männlich | k. A. | 14 | Psychologie, Betriebswirtschaftslehre, Japanologie | Themenzentrierte Interaktion (TZI), Transaktionsanalyse | extern |
| Coach 18 | männlich | 57 Jahre | 30 | kaufmännischer Ausbildungsleiter | NLP, systemische Ausbildungen, Transaktionsanalyse | intern |

Tabelle 9. Soziodemographische Angaben zur Führungskräfte-Stichprobe von Studie 2

| <i>Alter</i> | <i>höchster Bildungsabschluss</i> | <i>Managementebene</i> | <i>Führungserfahrung</i> |
|-----------------------------------|---|--|------------------------------|
| jünger als 25 Jahre: 1,5 % | Hochschulabschluss: 80,4 % | oberes Management: 27,3 % | weniger als ein Jahr: 13,6 % |
| 25 bis 40 Jahre: 22,7 % | Meister- oder Techniker-Abschluss: 3 % | unteres Management: 19,7 % | von 1 bis 5 Jahren: 25,8 % |
| 40 bis 55 Jahre: 71,2 % | Berufsausbildung: 12,1 % | mittleres Management: 30,3 % | von 6 bis 15 Jahren: 43,9 % |
| 55 Jahre alt und älter: 4,5 % | sonstigen Berufsabschluss: 4,5 % | Projektleitung: 22,7 % | von 16 bis 25 Jahren: 16,7 % |
| <i>Organisationsgröße</i> | <i>Branche</i> | <i>Art der organisationalen Veränderung*</i> | |
| Unternehmen mit ... | Industrie/ verarbeitendes Gewerbe: 21,2 % | Einführung neuer Prozesse: 93,9 % | |
| zwischen 1.000 und mehr als | Dienstleistung/ Service: 21,2 % | strategische Neuausrichtung: 59,1 % | |
| 10.000 Beschäftigte: 58,6 % | Öffentliche Verwaltung: 13,6 % | Implementierung neuer Technologien: 57,6 % | |
| mehr als 500 Beschäftigten: 9,1 % | Verkehr/ Logistik: 9,1 % | Integration neuer Mitarbeiter: 47,4 % | |
| mehr als 50 Beschäftigte: 16,7 % | Handel/ Vertrieb: 7,6 % | Personalabbau/Werkschließung: 22,7 % | |
| unter 50 Beschäftigte: 15,2 % | Gesundheits- u. Sozialwesen: 6,1 % | Sanierung: 15,2 % | |
| | Wissenschaft/ Erziehung: 6,1 % | Fusion: 12,1 % | |
| | Finanzbereich/ Versicherung: 3,0 % | Sonstige: 12,1 % | |
| | Medien: 3,0 % | | |
| | Energie-/ Wasserversorgung: 1,5% | | |
| | Sonstige: 6,1 % | | |

Anmerkungen. N = 66; * Mehrfachnennung möglich

Tabelle 10. Soziodemographische Angaben zur Coach-Stichprobe von Studie 3

| <i>Geschlecht</i> | <i>Alter</i> | <i>höchster Bildungsabschluss</i> | <i>Studienfächer</i> | <i>Coaching-Ausbildungen *</i> |
|---|-----------------------------------|--|---|--|
| 83 weiblich | jünger als 40 Jahre: 8,6 % | Promotion: 18,8 % | Wirtschaftswissenschaften: 17,2 % | Systemisches Coaching: 62,5 % |
| 45 männlich | 40 bis 55 Jahre: 54,7 % | Hochschulabschluss: 71 % | Psychologie: 11,7 % | Supervision: 37,5 % |
| | 55 Jahre alt und älter: 36,7 % | (Fach-)Abitur, mittlere Reife, | Geisteswissenschaften: 10,2 % | Business-Coaching: 31,3 % |
| | | Berufsausbildung: 10,2 % | Geistes- u. Sozialwissenschaften: 8,6 % | Personenzentrierte Gesprächsf.: 17,2 % |
| | | kein Abschluss: 0,8 % | Ingenieurwissenschaften: 4,7 % | Gruppendynamik: 14,8 % |
| | | | Soziologie: 3,9 % | Transaktionsanalyse: 14,1 % |
| | | | Handel/Vertrieb: 1,6 % | Themenzentrierte Interaktion: 10,9 % |
| | | | Naturwissenschaften: 0,8 % | Neuro-Linguistisches Program.: 10,2 % |
| | | | Rechtswissenschaften: 0,8 % | Psychodrama: 10,2 % |
| | | | Dienstleistung/Service: 0,8 % | Psychoanalyse/Tiefenpsychologie: 9,4 % |
| | | | Sonstige: 39 % | Systemische Familientherapie: 8,6 % |
| | | | | Gesundheits-Coaching: 6,3 % |
| | | | | Gesprächspsychotherapie: 5,5 % |
| | | | | Positive Psychologie: 4,7 % |
| | | | | Verhaltenstherapie: 3,9 % |
| <i>weitere Dienstleistungen *</i> | <i>Coaching-Erfahrung</i> | <i>Change Management Erfahrung (N = 119)</i> | <i>Mitgliedschaft in Verband (N = 81)</i> | <i>Führungserfahrung (N = 115)</i> |
| Change Management Beratung: 76 % | weniger als 2 Jahre: 17,2 % | weniger als 2 Jahre: 13,3 % | DGSv – Deutsche Gesellschaft f. | weniger als 2 Jahre: 10,9 % |
| Prozess- u. Organisationsberat.: 63,3 % | zwischen 2 und 5 Jahren: 25 % | zwischen 2 und 5 Jahren: 12,5 % | Supervision e.V.: 32 % | zwischen 2 und 5 Jahren: 18,8 % |
| Organisationsentwicklung: 61,7 % | zwischen 6 und 15 Jahren: 19,5 % | zwischen 6 und 15 Jahren: 43 % | DBVC – Deutscher Bundesverband | zwischen 6 und 15 Jahren: 41,4 % |
| Training: 58,6 % | zwischen 16 und 25 Jahren: 16,4 % | zwischen 16 und 25 Jahren: 17 % | Coaching e.V.: 17,2 % | zwischen 16 und 25 Jahren: 14,1 % |
| Supervision: 56,3 % | mehr als 25 Jahren: 3,9 % | mehr als 25 Jahren: 7 % | DCV – Deutscher Coaching Verband | mehr als 25 Jahren: 4,7 % |
| Strategieberatung: 32,0 % | | | e.V.: 4,7 % | |
| Mediation: 31,3 % | | | DGfC – Deutsche Gesellschaft für | |
| HR-Beratung: 18,0 % | | | Coaching: 4,7 % | |
| Mentoring: 17,2 % | | | ICF – International Coach Federation | |
| Psychotherapie: 11,7 % | | | Deutschland e.V.: 2,3 % | |

BSO - Berufsverband für Supervision,
Organisationsberatung und Coaching:
1,6 %
Dvct – Deutscher Verband für
Coaching & Training: 1,6 %
QRC – Qualitätsring Coaching und
Beratung: 0,8 %
ÖVS Österreichische Vereinigung für
Supervision: 0,8 %

Anmerkungen. N = 128; * Mehrfachnennung möglich

Anhang B: Manuskripte der drei Studien

Executive coaching during organizational change: A qualitative study of executives and
coaches perspectives

Katrin Bickerich, Alexandra Michel, & Deirdre O'Shea

Abstract

The aim of this qualitative process evaluation study was to explore the change-coaching process as perceived by middle management executives and coaches using an inductive approach. We interviewed both executives and coaches about their experience of organizational change, and the role of coaching as a developmental tool for executives when managing change initiatives. Themes were categorized across stages of the coaching process, including pre coaching (phase 1), during coaching (phase 2) and post coaching (phase 3). Pertaining to the pre-coaching phase, executives spoke of their demands during change and the benefits of coaching for meeting their goals. During coaching, executives' expectations for coaching focused on their reactions to change and their need to engage in leadership behavior. Referring to the post coaching phase executives anticipated outcomes of the change-coaching process considered both organizational (implementing change) and social (managing others through change) outcomes. Coaches spoke of their role in facilitating the executive to develop behaviors and coping skills to manage the change process (self-management). To summarize the findings and develop suggestions for future research, we developed a conceptual model of change-coaching (C-C) describing these three phases.

Keywords: change management, coach, executive, executive coaching, organizational change, qualitative interview study

Practice Points

- 1. To which field of practice area(s) in coaching is your contribution directly relevant?** The field of practice area is executive coaching during organizational change with the aim to advance the design and implementation of change-coaching processes.
- 2. What do you see as the primary contribution your submission makes to coaching practice?** This paper emphasises the demands, reactions and needs of middle management executives during times of organizational change. For coaching practitioners, our research provides evidence that allow them to expand their understanding about the expectations and anticipated outcomes of change-coaching.
- 3. What are its tangible implications for practitioners?**
 - Change-coaching serves as a helpful individual intervention for middle management executives who are leading and managing a change process.

- Throughout the change-coaching process, coaches must have a clear understanding of the organizational coaching culture, leadership approach, change process, change structure, and change goals.
- Change-coaching has the primary role of helping executives clarify their emotional stress factors, reflect on their attitudes and change appraisals, cognitions and emotions.

Introduction

The increasingly complex business world forces organizations to undergo frequent changes in organizational strategies, practices and structures or leadership responsibilities (Oreg, By, & Michel, 2013). For successful organizational change, executives must develop their leadership and change management competencies to meet the changing environment (Rafferty, Jimmieson, & Restubog, 2013). Emerging research (Bickerich & Michel, in press; Grant, 2014; Grant, Curtayne, & Burton, 2009; Kombarakaran, Yang, Baker, & Fernandes, 2008) demonstrates that coaching is an effective intervention to develop skills, attitudes and behavior change amongst executives during change, what we refer to from here onwards as change-coaching. However, these studies have not examined the coaching process itself; thus shedding light on both executives' and coaches' perspectives is needed. Middle management executives are often charged with communicating and translating top management visions and goals (Rafferty et al., 2013) and providing employees with a compelling rationale for change (Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008). Middle managers are defined as all levels of management between the supervisory level and the top of the organization (Wooldridge & Floyd, 1990) or those above first-level supervision and below the leadership (Dopson & Stewart, 1990). When we refer to executives in this study, we are including middle managers and project managers. The challenges associated with the responsibility to implement change, means that this cohort may be especially vulnerable to need reflection and support given by change-coaching. Therefore, the aim of this study is to gain a deeper understanding of how executives experience organizational change and

how change-coaching may support them. To achieve these aims, we conducted a qualitative process evaluation, using an inductive method inspired by grounded theory approaches (Corbin & Strauss, 2008).

The challenges of organizational change for executives

Organizational change is defined as “any adjustment or alteration in the organization that has the potential to influence the organization’s stakeholders’ physical or psychological experience” (Oreg et al., 2013, p. 4). Leading and managing organizational change requires political and organizational actions as well as decision making (Yukl, 2006). Particularly in times of uncertainty, executives must be able to lead change by communicating positive visions and inspiring enthusiasm (Stober, 2008). While top management executives have strategic tasks, middle managers must be more hands-on and deal with employees’ resistance or conflicts in relation to change (Rafferty et al., 2013). They must be people-oriented in creating supportive and trustful organizational cultures to help employees deal with disadvantages that may arise from changes (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011). Although executives might be highly committed to the change, it is essential that they are alert to possible negative emotions among employees (Huy, 2002). In addition, workplace change processes can negatively impact employees’ mental health, physical health, and work-related well-being (Michel & Morales-Gonzalez, 2013). In this study, we focus on executives, who are faced with organizational change initiatives from their top management and are “sandwiched” between hierarchical levels and employees. They have to manage the change, but at the same time, they are recipients of the change themselves.

The need for executive development and adjustment during organizational change

Although they are required to manage and implement change, executives are themselves employees, and experience many of the same reactions that they are tasked with managing for their direct reports. Thus, organizational change may bring many challenges to their self-management skills.

First, in line with person–environment fit (P–E fit) theory (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991), they might find that their abilities and values fail to fit with novel organizational demands and values during organizational change. In many cases, executives find themselves sandwiched between the need to implement new change-related decisions and a mismatch with their own values and abilities. In times of change, “it is safe to assume that realignments or reassessments of the relationship between persons and their work-place environment” may arise (Caldwell, Herold, & Fedor, 2004, p. 868). Depending on change processes and dispositional traits such as resistance to change (Oreg, 2003; Turgut, Michel, Rothenhöfer, & Sonntag, 2016), executives can find it challenging to cope with their own uncertainties and misfits with regard to changing organizational values, for example. Not knowing how the change will affect their careers can also be highly stressful (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish, & DiFonzo, 2004).

Second, executives may experience mixed positive and negative emotions during organizational change. Change typically brings both continuity - such as consistent employee behavior and thinking (Huy, 2002) - and discontinuity - such as unpredictable events - so that executives may become subject to psychological symptoms such as high perceived uncertainty, and loss of control (Lindorff, Worrall, & Cooper, 2011). If employees perceive that change threatens their future security and working conditions, they will feel negative emotions such as anger, disappointment, anxiety, and frustration, causing them to lose confidence in the company and to retreat (Kiefer, 2005). These demands can affect executives itself and in dealing with their employees.

Change-coaching as an intervention for executive development and adjustment during organizational change

Coaching as a “one-on-one relationship between a client and a coach that facilitates the client becoming a more effective leader” (Ely et al., 2010, p. 585). It is a multifaceted concept that can be focused on different contexts, including organizational change

initiatives, from which individual intervention strategies can be derived. Coaching during change may help executives to develop a repertoire of crisis resiliency and value-directed change management skills (Moran, 2011). In this paper, we specifically focus on individual change-coaching which aims to help executives manage and guide employees through change. It facilitates executives developing their own coping and self-management skills, and encourages them to take responsibility for themselves. Therefore, change-coaching as an intervention should support executives develop both leadership and management skills required to design change processes, communicate change visions, and make fair decisions. Change-coaching may help them reflect and find fit with changing organizational values, or alternatively, to decide if personal change is in order. Moreover, negative emotions often accompany organizational change (Duijts, Kant, van den Brandt, & Swaen, 2008), and meaning making is an aspect of dealing with change (van den Heuvel, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2013). Thus, it would seem important that executives and coaches are willing to address executives' emotional reactions and change-related appraisals during any change-coaching in order to provide support for maintaining emotional balance according a wide range of conflicting emotions and ambivalence (Huy, 2002).

Aims of the present study

Although past research has demonstrated that coaching can have positive effects in other contexts (Jones, Woods, & Guillaume, 2015; Theeboom, Beersma, & van Vianen, 2014) and on executives' reactions during change (Grant, 2014; Grant et al., 2009; Kombarakaran et al., 2008) to the best of our knowledge, studies have not yet explored an overall change-coaching process evaluation from the perspectives of both the executives and coaches. However, "there is a need to open the 'black box' and explore the processes that influence intervention outcomes" (Nielsen, Taris, & Cox, 2010, p.221). To develop a comprehensive understanding and to identify key process factors for change-coaching, we

investigate the viewpoints of executives involved in organizational change and the perspective of experienced coaches using an inductive approach oriented on grounded theory approaches (Corbin & Strauss, 2008). Despite the acknowledgement in areas such as mentoring that it is important to gain insights from different perspectives (Eby, Butts, Durley, & Ragins, 2010; Godshalk & Sosik, 2003), our study is the first to examine the overall change-coaching process from both the perspective of the executive and coach. Conducting a qualitative interview study, we aim to answer the following three research questions:

- What are the demands executives face during organizational change that may be addressed through change-coaching?
- How do coaches support their coachees during organizational change?
- What are the similarities and differences in the change-coaching results that coaches report and executives expect?

Investigating these three questions and moving beyond previous research, our contribution is to gain a better understanding of how executives perceive their demands during organizational change and how coaches describe their own self-perception as supporter (phase 1 - pre coaching), executives desired coaching content and ways to address these in the change-coaching process (phase 2 - during coaching), and outcomes of the change-coaching process (phase 3 - post coaching). Finally, from our findings, we derive a conceptual model of the change-coaching process from the perspective of coaches and executives to inspire further qualitative and quantitative research designs.

Methods

Qualitative methodological strategies and principles following grounded theory can help researchers to understand complex social processes (Willig, 2009) and phenomena about which little is yet known (Glaser & Strauss, 1967). “The interpretive qualitative approach to research is unique in its ability to address issues of description, interpretation, and

explanation” (Bluhm, Harman, Lee, & Mitchell, 2011, p. 1869). Based on the field research approach to methodological fit of Edmondson & McManus (2007), our research questions are in line with “open-ended inquiry about a phenomenon of interest” (p. 1160). Therefore, following these recommendations, we used an interpretative qualitative research design to examine the change-coaching processes in detail and to identify characteristics of the process by interviewing both executives and coaches as well as to generate a conceptual model.

Context

To achieve high heterogeneity of data, it is recommended to collect data from multiple sources (Glaser & Strauss, 1967). Thus, we selected for our study participants with firsthand experience of organizational change or change-coaching. Due to the generally low willingness of coaching clients to participate in research and the high confidentiality in coaching processes, the interviews were conducted separately with a sample of executives involved in ongoing organizational change and a sample of coaches experienced in change-coaching. To assure the general validity of the interview results and to gain a varied data gathering, we selected a heterogeneous group of participants in terms of organizational sectors and changes processes in the executive group and in terms of background and qualifications in the coaches group.

Thus, in selecting executives, we chose individuals based in private sector organizations undergoing change from different industries in Germany and Switzerland including, e.g., automotive, laboratory technology, chemistry, finance, commerce and real estate as organizational sectors. These organizational changes included strategic changes (e.g., internationalization), resource changes (e.g., introduction of new people or technology) or structural changes (e.g., new departments). In selecting coaches, we selected qualified and experienced coaches, who were self-employed and autonomous.

Participants and recruitment procedure

From August to December 2011, we conducted 33 semi-structured, confidential interviews with both executives (N = 15) and coaches (N = 18). Table 1 and 2 demonstrate details of both samples.

The executive group included low to middle-management executives (5 females and 10 males; averaged nine years of management experience) from nine organizations recruited through the human resources departments or directly via email and online networking. One third (N = 5) of the executives interviewed had 10 subordinates or less; one third had 10 to 50 subordinates; and one third had more than 50 subordinates. We deliberately chose individuals, who were not currently being coached because to answer our first research question, the focus in the executive sample was on their demands and needs for a change-coaching. Eight executives had prior experience of being advised by coaches; seven had no such experience.

INSERT TABLE 1 HERE

For the coach group, we recruited and interviewed 18 coaches (3 females and 15 males; averaged 15 years of experience as a coach) from the German Coaching Association (DCV) or German Federal Association of Coaching (DBVC) by contacting the associations directly with the request to inform their members e.g., via mailings. Six coaches had degrees in psychology; five had degrees in pedagogy; three had degrees in sociology; seven had degrees in business administration. Four had PhDs. In addition, through continuing education, 10 had systemic consulting training; five had neurolinguistic programming training; three had group dynamics training; and two had transaction analysis training.

INSERT TABLE 2 HERE

Data collection through semi-structured interviews

We conducted semi-structured, confidential interviews 20 to 40 minutes in duration, with 15 executives involved in change processes and with 18 qualified coaches. For practical reasons of time scheduling, we also conducted one 80-minute group interview with three coaches, (working together in a coaching-company and suggesting these setting), which is dealt with in the analysis as one case. We followed established grounded theory development processes (Corbin & Strauss, 2008) by asking broad, open-ended questions (e.g., addressed to the executives “Which challenges confront you in the current change processes?” and to the coaches “Why do you think individual coaching is needed in times of organizational change?”). The appendix provides the interview guides. Our open questions allowed interviewees to tell their stories freely, to describe their subjective perspectives of any aspect they might deem relevant. The interviews were conducted by the first author, who used the pre-defined interview guides to ensure that all aspects of the research questions were addressed and that the answers could be compared with other interviews. In developing the questions we drew on previous literature (Ting, 2006) and reviewed them as a research team. The interviewees were located some distance away, so most of the interviews were conducted via telephone, except for face-to-face interviews with four coaches and one executive.

Data-analysis procedure

All interviews were audiotaped and later transcribed verbatim. This resulted in 16 hours and 235 transcribed pages of primary source material, which was analyzed using the coding software MaxQDA 10. Ideal data analysis and interpretation requires that one research team member outside the actual data collection should help interpret findings (Eisenhardt, 1988). Thus, the second author controlled the study process and added fresh interpretations. Guided by recommended strategies for content analysis, we followed an iterative approach, traveling back and forth between the emerging theory, the extant

literature, and our data (Elsbach & Kramer, 1996). Our primary aim was to reduce the volume of qualitative data to a more manageable level by identifying parts of the transcripts that were most relevant to our research questions. We used a coding scheme that emerged over time by matching parts of the text (e.g., a phrase, sentence, or paragraph) into broad codes.

Early iterations

As is common in qualitative data analysis (Miles & Huberman, 2007), we first independently reviewed the data by identifying key themes inductively. Then we began to develop definitions of each theme. We reached agreement on 150 key themes to be used in coding the data (e.g., “success factors in change-coaching”). Thus, in this first phase, we identified key themes related to executives demands during organizational change and coaches’ self-perceptions (phase 1), coaching foci and ways to address these in the change-coaching process (phase 2), and expected outcomes (phase 3).

Middle iterations

We filtered and then coded the content based on subcategories, lower-level categories developed from the collected data. To clearly assign subcategories, we defined each key theme (e.g., “success factors in change-coaching”) and subcategory (e.g., “clarification of coaching contract”) specifically and supported them with a short description for coding rules

(e.g., statements that mentioned in connection to coaching success) and anchor examples (e.g., “When I explicitly receive a request to act as a coach in the context of change, I need to be very careful defining the target. What does the company want and what do I want as a consultant? Very often, I find myself with a double function: as consultant in the change process and as a coach. (C17)”). In the next step of data reduction and processing, we identified the most meaningful interview passages, which allowed us to match the text units by codes and, independently, review each text unit for each code.

Later iterations

We revised the category system and text material twice. In finalizing the coding, we included 778 interview passages that at least two members of the research team, the first author and a research associate. A third team member, the second author, interpreted the findings and initiated new directions. During this step, we compared the individual codings and discussed discrepancies until consensus and agreement was established. Given this interpretative process with 2 coders and 1 “supporter” and the emergent nature of our data, as well as the discussion about the low specificity (Cousineau & Laurencelle, 2015) of the often used Cohen’s kappa, we decided to determine no quantitative coefficient for interrater agreement. Finally, we again reviewed the data, focusing more intently on identifying the linked themes between the coach group and the executive group and on identifying superordinate categories (e.g., “coaching elements for transfer and sustainability”) that helped organize the data. These higher level categories provide the framework for presenting our results and the basis for the conceptual model arising from our findings.

Results

In the interpretation of our results, we focused on addressing our three research questions, how executives perceive their demands during organizational change and their expectations for a change-coaching, how coaches support their coachees and which change-coaching results do both samples describe. Therefore, we focused on three phases of the change-coaching process: pre coaching (phase 1), during coaching (phase 2), and post coaching (phase 3). In addition, a further aim of the study was to develop a conceptual model of change-coaching. To achieve this, we analyzed the viewpoints of both groups on each considerable categories during the three phases. Our findings reveal that executives

and coaches have both congruent and divergent views of the change-coaching process, which we will highlight and explain in more detail below¹ (for an overview see Figure 1).

The change-coaching process: Phase 1 – pre coaching

Executives' Perspective

We asked executives to focus on the tasks and demands that they experience during organizational change, and their perceptions about the adopted utility of coaching in leading and managing these changes. Typically, the interviewed executives described three main tasks during change processes. About half said that they had to introduce new procedures, technologies, or programs. One-third reported that they had to manage change processes in connection with downsizing and staff reductions, plant closures, or outsourcing. Four executives reported that they had to create new organizational structures and introduce new management levels. Resulting from these tasks, executives described the following coaching-relevant demands they would like to address in change-coaching.

Executives' demands. Answers were allocated based on their content to one of the following themes: 1) change management, 2) change leadership, and 3) self-management as demands needing coaching guidance. Twenty answers fell into the *change management* subcategory, which include interview statements about the complex nature of the change, ability to change, and process control as the most significant demands, as the following statements demonstrate:

“The main problem was that responsibilities were not defined anymore, procedures had to be learned again, and people had to become acquainted with the new software [...] It has taken almost a year.” (E 4).

The interviews also revealed that executives sometimes experience inconsistent demands given by the organization:

¹ For more details, additional interview quotations are available for research on request addressed to the authors.

“Sometimes executives are in a bind; they might be unable to carry out the strategy as much as they should; this of course depends on the level of the executive, but it is especially true for lower and middle-management levels. They must be loyal to upper management and, despite their skepticism, must convince their employees that the project is necessary.” (E 3)

Concerning *change leadership* executives frequently mentioned the subcategory of dealing with resistance and persuasion efforts as challenges, that they needed coaching guidance on (14 statements):

“The biggest challenges are the people; we are quite at ease in the here and now and change of any kind always triggers a stress situation.” (E 5)

“As an executive, you are always faced with the classic conflict of maintaining distance. If you are someone who has built up personal relationships with your employees, it can cause difficulties. So those were the biggest challenges.” (E 12)

Regarding *self-management*, twenty-three answers showed that one of the greatest challenges was to react positively to factors making organizational change more frequent and complex (e.g., technological advances, social changes and global changes):

“90% of the people I work with are completely bogged down in their thoughts and actions on whatever level. That is quite a cause for concern because we are talking about people that are supposed to shape our future.” (E 11)

“I do believe there is a correlation between the rapid pace of change and the dynamic of changes which does not occur in a linear manner in order to give a person and the human brain a chance to follow.” (E 5)

Executives' perceptions of coaching as meeting their needs during change. Our findings show that executives want to be guided by coaches in reflecting on change processes and their implications. Fourteen of the fifteen executives regarded coaching as helpful for managing the change process; nine saw it as needed. For example,

“I think that [coaching] could be a very good idea. When I had to change, this would have alerted me to be careful of problems that may arise, to consider things and give me somebody to talk to” (E 6)

“My belief is that a coach opens the chance for a new perspective. You just reflect on all that happened.” (E 13)

Particularly those executives who reported experience resistance amongst their employees and who were faced with negative emotions, expressed a need for coaching. In summary, executives mainly wanted coaches to provide practical support on how to implement change and deal with employees' reactions.

Coaches' perspective

When interviewing coaches about the pre-coaching phase, we asked them to focus on their own self-perceptions as change-coaches in terms of what they could contribute to helping executives during organizational change.

Coaches' self-perceptions. Based on the *coaching qualifications and competencies* (and their *prior experience of coaching during change* (see Table 2), change-coaches viewed themselves as tutors and process consultants for providing assistance in positioning and clarification through solution-focused approaches, which activate the resources of the client.

“The systemic way of thinking, thus following the principle of solution-orientation, tries to open new perspectives for the client and the executive.” (C 6)

They believed that change-coaching is required when changes mean that previous experience, current competence, and commitment of an executive are no longer sufficient. Furthermore, change-coaches describe themselves in their own way, for example, as a ‘companion’ or ‘clarifier in times of uncertainty’:

“I am familiar with encountering a lack of knowledge and it is the main function of coaching to accompany the client into this lack of knowledge, and thus be there when their confidence ebbs.” (C 3)

This requires coaches to have experience about how to manage change processes. Coaches described change-coaching as one helpful tool in a mosaic of tools for leading and managing the entire change process, which should be clearly distinguished from other change management (and consulting) activities.

The change-coaching process: Phase 2 – during coaching

Executives' Perspective

We asked executives to consider the main topics that they would like to reflect on when engaged in change-coaching. Most of the topics they identified referred to their reactions to organizational change when it occurred. These reactions can be categorized as cognitive and emotional reactions, and leadership behaviors. We discuss these and then discuss executives' and coaches' viewpoints on how change-coaching could be beneficial in managing these reactions and behaviors.

Executives' coaching topics

Cognitive reactions. Nineteen executive statements indicated that they would be more positive to change if they expected that change would bring benefits:

“You must participate in the decision-making process and take the chance. Really there is no alternative: if our company does not do it, another company will. Thus, I am with those who design the process” (E 3)

“If the change processes encourage overall performance, we always have a positive attitude towards them.” (E 2)

If executives perceive organizational change -more as a risk or more as a chance, depends on the type of change, “estimated durability value” and perceived autonomy and benefits.

“I think the duration and frequency of changes is too high. People are not in the position anymore to adjust to the current situation, to fully develop in this framework and thereafter assume responsibility.” (E 12)

Emotional reactions. Six executives answers indicated that they tended to experience more negative emotional reactions to change; they reported more resistance than enthusiasm both on their part and that of their employees. They described unpleasant emotions such as helplessness, disappointment, and resignation, particularly in change processes characterized by high frequency and short timeframes. For example:

“The issue was a threat especially because it involved layoffs. On that respective list were many employees I highly valued. In the end things developed rather smoothly and now my impression is positive. With regard to the organization I think it was a rather favorable step. With regard to the method and modality it was very threatening and discouraging for all of us.” (E 4)

Leadership behavior. From the executives’ viewpoint, the challenge they most frequently experienced was to handle the resistance of their employees, (14 statements):

“You will not always find approval for your ideas and may meet opposition. The crucial point is to communicate changes in a way that people feel they still have prospects in the company. You know changes are indispensable but you encounter resistance; that is the biggest stress factor.” (E 1)

to involve the employees in the change process (13 statements):

“You have to start from where the people are because all changes generate fears that must be reduced as far as possible. You have to enter into a dialogue with them, and show the aims behind the change.” (E 2)

and to communicate:

“Stress needs to be placed on communication. We are talking about so many things but as soon as conflicts, discontentment and anxieties emerge, communication

lapses into silence. This is because executives are not trained to cope with these challenges.” (E 8)

Executives’ expectations about the effectiveness of change-coaching

Coaching goals. Executives described change-coaching goals in twenty-seven interview statements, for example,

“As an executive, you must stand for change management. You have to live and support it. You must learn how to cope with opposition and clashes. Coaching should offer you corresponding tools for getting employees interested. It is no problem to inspire people who are motivated but how do I involve the others?” (E 8)

Coaching setting. Seventeen executive statements referred to design, course of action, and conditions:

“I would imagine meeting for one to two hours and developing a strategy for the next three to four weeks. In each meeting one should discuss the detected difficulties and define how to eliminate them.” (E 4)

The coach. Eight statements were related to competencies and experiences of the coach:

“I would not accept a coach who has just finished his university studies. I would expect someone with life experience and worldly wisdom.” (E 1)

Coaches’ vs. executives’ perspectives

We were also interested in points of synergy and contrast between executives and coaches in the perceptions of the learning and development process during change-coaching. Thus, in the section below, we integrate the themes from both regarding methods and issues of learning transfer and sustainability.

Change-coaching methods. The coaches pointed out three main categories of methods and competencies, which they perceived to be relevant for change-coaching: 1) communication skills such as conversation, questioning, and reflection techniques; changes in perception

and feedback (19 statements); 2) coaching tools such as systemic constellations, rituals, shadowing or creative methods (21 statements); and 3) dealing with emotions such as emotional awareness and clarity, reflecting and expressing emotions (24 statements). For example,

1) “The main method in coaching is systemic questioning, an opportunity for self-reflection and the chance to develop one’s own ideas. That is the basic approach.” (C 13)

2) “Visualization of a social system” or “a tool like ‘value square’, related to uncertainty, what makes the client really certain? What makes him uncertain? What does he contribute to the certainty of others? This might also represent figuratively” (C 6)

3) “I work with the five basic emotions, I respond to their particular emotions. A certain kind of consciousness is helpful. Anxiety may not necessarily be negative at all. I am also interested in it. Anxiety can promote the process. Sometimes it is even helpful to back out. Of course, you have to consider the opposite part, too, and see where the issue is.” (C 13)

The executives mentioned those categories considerably less often, which points to an area where coaches and executives have different conceptualisations of what form the main focus and methods used in the coaching. The executives most frequently alluded to the use of management tools und communication skills (five statements):

“First of all you have to understand and decode your own managerial behavior. What is the origin of my leadership style and who has influenced the way I lead? Why do I lead the way I do?” (E 8)

Comparing the two groups, coaches were more focused on supporting executives in handling their emotions and finding ways for personal growth. In contrast, executives

wanted to develop tools that would help them to improve their managerial skills during change.

Learning transfer and sustainability. Twelve executives hoped to learn through feedback, exercises, and trials in the course of the coaching process (five statements), and coaches agreed with this viewpoint (nine statements). A coach described it as follows:

“Coaching always means reflecting on the challenges. The dialogue must develop precise implementation options and subsequently you must decide what actions to take.” (C 14)

In addition, coaches expanded on this in thirteen statements, suggesting that it was important to review learning after the coaching:

“First of all I determine right from the beginning that there is going to be a review date. This meeting should not be too far in the future, so approximately after 4 to 6 months.” (C 9)

Furthermore, we found evidence that the *quality of the executive-coach relationship* was an important influence in determining a successful outcome from change-coaching. One executive statement illustrates this:

“I think the important thing is that the relationship with the coach is suitable or you are in tune with your coach. That you have the feeling of a coach who understands what you say.” (E 6)

The change-coaching process: Phase 3 - post coaching

Given the importance that expectations of the change-coaching are met, we were interested in comparing the anticipated outcomes from *executives* and outcomes, with *coaches* experienced outcomes across three categories: organizational, social and personal outcomes.

Organizational outcomes. For implementing strategic decisions, it was crucial for executives that change-coaching offered substantial support for approaching complexity, for enhancing change competence, and for controlling processes (eleven statements). One executive said:

“The main issue is to find out how departments really tick. [...] Our company represents the typical organizational structure, i.e. the technical department, the finance department [...] We are organized this way because our customers want high flexibility and lean information. That is why I am now steering the company in a project and process orientated manner.” (E 5)

Nineteen coach statements, emphasized that coaching should take corporate-policy aspects and culture into consideration as well:

“You have to consider the complexity, and you have to make personal decisions not only on your own behalf, but also on behalf of the organizational development.” (C 1)

That is, comparing both groups, the executives valued coaching most for its enhancement of their skills for leading change, while the coaches valued coaching for its focus on organizational issues:

“This aspect is very important when you are confronted with highly complex problems during change processes. [...] and one must consider organizational and political issues, as well as the issue of power.” (C 7)

Social outcomes. This category includes statements referring to leadership behavior during change. Twenty-one executive answers fit into three content categories: (1) employee perception and involvement, (2) role model and credibility or (3) authenticity, confidence, and appreciation in which executives inspire and motivate employees:

“My experience with trust and openness with regard to my employees has been extremely positive.” (E 4)

Fifty coach responses indicated four content categories: 1) employee perception and involvement, 2) handling employees' resistance to change, 3) transparent communication, and 4) leadership behavior adaption to the situation and type of change. One example, which addresses employees' resistance to change is as follows:

“In any case it is important to find out exactly what is going on and where the resistance comes from. Anxieties might play a role or lack of information and background knowledge.” (C 2)

By comparing the two groups, regarding the *social outcomes*, we found the best match for the category ‘employee perception and involvement’, which both groups saw as pivotal for change success:

“I believe that leading can only be successful if it is linked to a close dialogue with your people.” (C7) or

“You have to start from where the people are because all changes generate fears that must be reduced as far as possible.” (E 2)

In addition, some coach statements indicated that situational guidance and transparent communication were most conducive for dealing with employees' resistance to change. Coaches might see higher risk and potential for conflict in the implementation of change and might try to sensitize their clients to these issues through coaching, whereas the executives focus on their function as role model.

Personal outcomes. Coaches were more likely than executives to report that executives' personal reflections, identification, values, and attitudes indicate whether they would be successful in implementing change (represented by thirteen coach statements). Dealing with emotions and ambivalence was seen as highly important for designing a new role and management identity, which requires self-reflection or feedback. One coach answered:

“Reflection of the process and personal positioning, that is the basis on which decisions can be taken. These decisions should be promptly taken because

skepticism, paralysis and self-doubt do have an impact on health and on psychological stability.” (C 6)

So, from the coaches’ perspective, executives need a new definition of their role in the current and future environment. In our study, half the coaches reported that coaching may propel executives to seek new jobs because they no longer identify with their company during or after organizational changes. Only a few interview statements in this category emerged from executives, one example

“Coaching must consider the emotional level. My emotions may be reflected and visible.” (E 9)

In summary, comparing both groups, the executive statements were more related to change turbulence, time restraints, and complexity management. Coaches mentioned these topics too, but they were much more focused on the executives as people themselves; coaches were more likely to say that executives needed to reflect on their role and organizational identity, values, and personal attitudes to better cope with change according personal outcomes.

Discussion and conclusions

The aim of this study was to reveal the coaching-relevant demands executives face during organizational change and what topics (i.e. their needs), they wanted to address during coaching. Further, we asked how coaches support their coachees during organizational change and what change-coaching outcomes they typically experienced during their work. In addition, we wanted to compare this with the outcomes executives anticipated from engaging in change-coaching. Our findings uncovered that executives wanted coaches to provide practical support on how to lead change and deal with employees, while coaches predominantly expected to focus on personal reflection. It makes sense that executives focus more on their responsibilities during change processes, as managerial work and motivation are primarily directed toward operational performance rather than learning

(Berings, Poell, & Simons, 2008). Thus “leaders are typically less attentive to learning opportunities inherent within their experiences than its performance implications” (Nesbit, 2012, p. 205). As a potential starting point, coaches should focus on executives’ personal needs as well as on organizational requirements.

Implications for theory development on change-coaching

In this study, we sought to explore change-coaching processes from the viewpoint of both executives and coaches. Our findings demonstrate that both groups have clear points of agreement on many aspects of change-coaching, including how it can be used as a developmental tool for executives managing changes processes. However, there are also a number of areas of discrepancy. We come to the conclusion that to successfully utilize change-coaching, a number of factors need to be taken into consideration before and during the coaching process, in addition to considering expected outcomes. We summarize these in Figure 1.

INSERT FIGURE 1 HERE

Our findings, consistent with past research (Rafferty & Griffin, 2006), show that executives need personal development during times of organizational change. In our change-coaching model (C-C), we adopt a process perspective of executives and coaches perceptions of change-coaching, considering their expectations before coaching, in terms of its instrumentality in meeting their needs, their expectations regarding what will change during coaching itself, and possible outcomes for how coaching will help them to achieve their organizational change objectives.

During the pre-coaching phase (phase 1), our research suggests that executives expect that coaching will benefit the organizations change goals and will help them to manage their tasks and to cope with the demands they experience during change. This determines whether an executive perceives themselves to be ready for change-coaching. From a coaches’ perspective, they consider that they must have relevant coaching

competencies and prior experience of coaching during change in order to be of benefit to executives in managing the organizational change process. This influences their self-perceptions as a change-coach.

When engaged in coaching itself (phase 2), executives also have expectations about what coaching should focus on during coaching sessions. They expect that coaching will help them to manage their own reactions to organizational change, including their cognitive appraisals, emotional reactions, and leadership behavior. From a coaches' perspective, their success in meeting these expectations during the coaching process is a function of choosing appropriate methods, and focusing on areas that promote the transfer and sustainability of the executives' developmental processes. The match between executives' expectations about what will happen during coaching and the coaches' ability to be flexible in terms of methods and tools is one factor that contributes to the quality of the executive-coach relationship (O'Broin & Palmer, 2010). Previous studies have shown that successful coaching outcomes depend on working alliances and that coaching conversations focus completely on coaches' needs (Jones & Spooner, 2006). A successful coaching relationship may depend on client expectations, coaches' competencies, or the match of the two individuals (Wampold, 2001). For a sustainable working relationship in change-coaching, we suggest that a key element is differentiating between the organization's goals and expectations in relation to change processes and the client's individual needs and expectations. Thus, coaches and executives cannot build effective, neutral, and personal working alliances unless organizational goals and personal objectives are transparent and communicated.

Finally, for the post-coaching phase (phase 3), executives described anticipated outcomes of the coaching process, which included being better equipped to implement strategic objectives regarding organizational change, as well as being able to influence and manage their subordinates reactions, learning and behavior regarding the changes.

Outcomes fell into three broad levels: organizational, social and personal. The content of the *organizational outcomes* category aligns with guidelines for political and organizational actions (Yukl, 2006): (1) determine who can oppose or facilitate change; (2) build a broad coalition to support the change; (3) use task forces to guide implementation; (4) make dramatic, symbolic changes that affect the work; (5) monitor the progress. Change-coaching can additionally be beneficial in helping executives to manage *social outcomes*, which refers to people-oriented actions (Yukl, 2006): (1) creating a sense of urgency about the need for change, (2) preparing people to adjust to change, (3) providing opportunities for early successes, (4) keeping people informed about the progress, (5) demonstrating continued commitment to the change, and (6) empowering people to implement the change. *Personal outcomes* for change-coaching are also important for executives, because employees tend to see their manager's as role models when they have high emotional expressivity skills. In line with the findings of Groves (2006), visionary leadership style in the context of organizational change alone, however, is insufficient. Executives must also be highly committed to the change and highly attentive to employees' and their own emotions to facilitate the organizational changes.

In order to support executives with regard to their anticipated outcomes, coaches in turn need to be able to maintain a balance between focusing on the executives own learning, needs, reactions and behaviors about the change, and ensuring that this contributes to the broader organizational expectations. Coaches need to be able to analyze the process and content of change in order to understand executives' requirements, while considering the specific organizational environment. This match between the anticipated outcomes of executives and the observed outcomes described by coaches is a further key element in developing a high quality executive-coach relationship. We suggest that successfully managing each element outlined in our Change-Coaching (C-C) Model will

contribute to more successful management of organizational change processes by executives.

Implications for practice

Implications for organizations

Organizations undergoing change can use change-coaching as a developmental tool and resource to aid executives manage the change process. However, the factors we outlined in our Change-Coaching (C-C) model need to be considered to ensure that the coaching contributes to successful and sustainable change. Organizations must clearly define their assignment purposes and carefully select suitable coaches so that coaches, clients, and organizations work together. Organizations should assure that coaches can deal with organizational issues by simultaneously considering the self-management of the executive, the change management with regard to managing others, and change leadership that considers the strategic objectives of the change.

Implications for executives

As our findings show, executives and coaches have similar ideas regarding change-coaching goals, but they have different expectations regarding the paths to the goals, perhaps because of their different roles. Whatever the reason, our findings show that both sides can learn from each other. Coaches can give executives inspiration, new perspectives, and self-management skills to serve as individual resources in turbulent times, especially because “leaders may find the demand of self-development extremely difficult to initiate and maintain, especially given the cognitive demands and the stressful nature of leadership” (Nesbit, 2012, p. 205).

Implications for coaches

Throughout the coaching process, coaches must have a clear understanding of the organizational coaching culture, leadership approach, change process, change structure, and change goals. They can develop an understanding of these points from executives.

Furthermore, coaches who interact with executives must be acutely aware of attitudes and emotional stress factors. Coaches reported that clients may superficially approve of changes but have simultaneous feelings of uncertainty. Thus, change-coaching has the central task of helping executives clarify their emotional positions, reflect on their negative appraisals, or their ambivalent cognition and emotion. Coaches might analyze strategic uncertainty together for characteristics such as reason for change and uncertainty about job security or job role changes (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2004).

Limitations, future research and conclusions

Our research demonstrated that organizational changes generate obligations and challenges that may drive executives to seek experienced coaches for support. Although coaches are especially helpful in alerting executives to emotions that accompany change and problems that can result, coaches and executives often have different priorities, so that both parties must find a common approach. In particular, coaches should adjust their style to fit the needs of the organizations and individuals.

Although our findings complement and extend prior understandings of change-coaching for executives, our study has several inherent limitations to be considered when interpreting the results. We broadly defined organizational change processes for our study, rather than focusing on one specific type of change or on one organization. However, organizational change is a complex phenomenon and future studies may shed light on whether the type of organizational change has an influence on the role that coaching plays in this processes.

In addition, we interviewed middle management executives, thus the findings may fail to generalize to other management or leadership levels. Furthermore, only half of the interviewed executives had experience with coaching, which can be considered as a limitation. A further limitation of our sample is the variability in the coaches' backgrounds, which restricts the comparability of coaching methods and the internal validity. However,

we believe this reflects the natural variance across individual coaches in reality and was the appropriate approach to answer our research questions.

A limitation of qualitative approaches is that although they can lead to further research and new perspectives, the generalizability of the findings may be limited due to small sample sizes (Lee, Mitchell, & Sablynski, 1999). Additionally, related to the data-analysis of the study, it needs to mention the fact that we did not miss calculation of a quantitative coefficient for interrater agreement could be seen as a limitation, which could corroborate the methodological approach.

Future research would benefit from investigating change coaching using matched coach-client dyads in ongoing change-coaching processes, where possible. This is difficult to achieve using a qualitative methodology, but may be possible using quantitative methods. Future research will also benefit from testing our qualitatively derived model in quantitative, longitudinal studies. A question for future studies could be which methods and coaching approaches can be employed to different types of change processes. Furthermore, follow-up studies should investigate the role of relationship building in change-coaching to determine how this can impact on the success of the change-coaching process. There is a need to analyze how coaches might tailor their offerings for the best fit with individuals and organizations, including a deeper understanding of the best methods for coaching, managing outcome expectations, and ways to measure outcomes.

In summary, our qualitative research explored the key elements of a rarely studied research field with the objective of proposing a conceptual model of change-coaching. In keeping with our research objective of developing our understanding of change-coaching from executive and coach perspectives, our model can serve as a basis for deriving hypotheses to be tested in further studies and for developing more comprehensive theory.

References

- Berings, M. G. M. C., Poell, R. F., & Simons, P. R.-J. (2008). Dimensions of on-the-job learning styles. *Applied psychology: An International Review*, *57*(3), 417-440. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00362.x
- Bickerich, K., & Michel, A. (in press). Executive coaching during organizational change: the moderating role of autonomy and management support. *German Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies*, *48*(8), 1866-1891. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, *18*(4), 507-532. doi:10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *13*(3), 345-365. doi:10.1080/13594320444000128
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 868-882. doi:10.1037/0021-9010.89.5.868
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA US: Sage Publications, Inc.
- Cousineau, D., & Laurencelle, L. (2015). A ratio test of interrater agreement with high specificity. *Educational and Psychological Measurement*, *75*(6), 979-1001. doi:10.1177/0013164415574086
- Dopson, S., & Stewart, R. (1990). What is Happening to Middle Management? *British Journal of Management*, *1*(1), 3-16. doi:10.1111/j.1467-8551.1990.tb00151.x
- Duijts, S. F. A., Kant, I., van den Brandt, P. A., & Swaen, G. M. H. (2008). Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: Results of a randomized controlled trial. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *50*(7), 765-776. doi:10.1097/JOM.0b013e3181651584
- Eby, L. T., Butts, M. M., Durley, J., & Ragins, B. R. (2010). Are bad experiences stronger than good ones in mentoring relationships? Evidence from the protégé and mentor perspective. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(1), 81-92.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, *32*(4), 1246-1264.
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation. *The Academy of Management Journal*, *31*(3), 488-511.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly*, *41*(3), 442-476.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, *21*(4), 585-599. doi:10.1016/j.leaqua.2010.06.003
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine-Athestor.

- Godshalk, V. M., & Sosik, J. J. (2003). Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 417-437.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management, 14*(2), 258-280. doi:10.1080/14697017.2013.805159
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology, 4*(5), 396-407. doi:10.1080/17439760902992456
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership and Organization Development Journal, 27*(7), 565-582. doi:10.1108/01437730610692425
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 346-357. doi:10.1037/0021-9010.93.2.346
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly, 47*(1), 31-69. doi:10.2307/3094890
- Jones, G., & Spooner, K. (2006). Coaching high achievers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58*(1), 40-50. doi:10.1037/1065-9293.58.1.40
- 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*. doi:10.1111/joop.12119
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior, 26*(8), 875-897. doi:10.1002/job.339
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60*(1), 78-90. doi:10.1037/1065-9293.60.1.78
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Sablinski, C. J. (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979–1999. *Journal of Vocational Behavior, 55*(2), 161-187. doi:10.1006/jvbe.1999.1707
- Lindorff, M., Worrall, L., & Cooper, C. (2011). Managers' well-being and perceptions of organizational change in the UK and Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 49*(2), 233-254. doi:10.1177/1038411111400264
- Michel, A., & Morales-Gonzalez, M. G. (2013). Reactions to organizational change: An integrated model of health predictors, intervening variables and outcomes. In S. Oreg, A. Michel, & R. T. By (Eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective*. (pp. 65-91). Cambridge: Cambridge University Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2007). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook* (2. ed., 20. [print] ed.). Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage.
- Moran, D. J. (2011). ACT for leadership: Using acceptance and commitment training to develop crisis-resilient change managers. *International Journal of Behavioral Consultation and Therapy, 7*(1), 66-75. doi:10.1037/h0100928
- Nesbit, P. L. (2012). The role of self-reflection, emotional management of feedback, and self-regulation processes in self-directed leadership development. *Human Resource Development Review, 11*(2), 203-226. doi:10.1177/1534484312439196
- Nielsen, K., Taris, T. W., & Cox, T. (2010). The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today's organizations. *Work & Stress, 24*(3), 219-233. doi:10.1080/02678373.2010.519176

- O'Broin, A., & Palmer, S. (2010). Exploring key aspects in the formation of coaching relationships: Initial indicators from the perspective of the coachee and the coach. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 124-143. doi:10.1080/17521882.2010.502902
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. doi:10.1037/0021-9010.88.4.680
- Oreg, S., By, R. T., & Michel, A. (2013). Introduction. In S. Oreg, R. T. By, & A. Michel (Eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective*: Cambridge University Press.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 20(10), 1-64.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162. doi:10.1037/0021-9010.91.5.1154
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Restubog, S. L. D. (2013). When leadership meets organizational change: the influence of the top management team and supervisory leaders on change appraisals, change attitudes, and adjustment to change. In S. Oreg, A. Michel, & R. T. By (Eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective* (pp. 145-172). Cambridge University Press.
- Stober, D. R. (2008). Making it stick: Coaching as a tool for organizational change. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 71-80. doi:10.1080/17521880801905950
- 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. doi:10.1080/17439760.2013.837499
- Ting, S. R., D. . (2006). A framework for leadership development coaching In T. S. & S. P. (Eds.), *The center for creative leadership handbook of coaching* (pp. 34-62). San Francisco: John Wiley & Sons
- Turgut, S., Michel, A., Rothenhöfer, L. M., & Sonntag, K. (2016). Dispositional resistance to change and emotional exhaustion: moderating effects at the work-unit level. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-16. doi:10.1080/1359432X.2016.1157583
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 11-21. doi:10.1016/j.jvb.2013.02.004
- Wampold, B. E. (2001). *The great psychotherapy debate: Models, methods, and findings*. Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Willig, C. (2009). *Introducing qualitative research in psychology: Adventures in theory and method* (2nd ed.). Maidenhead, England: Open University Press.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241. doi:10.1002/smj.4250110305
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6. ed. ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall.

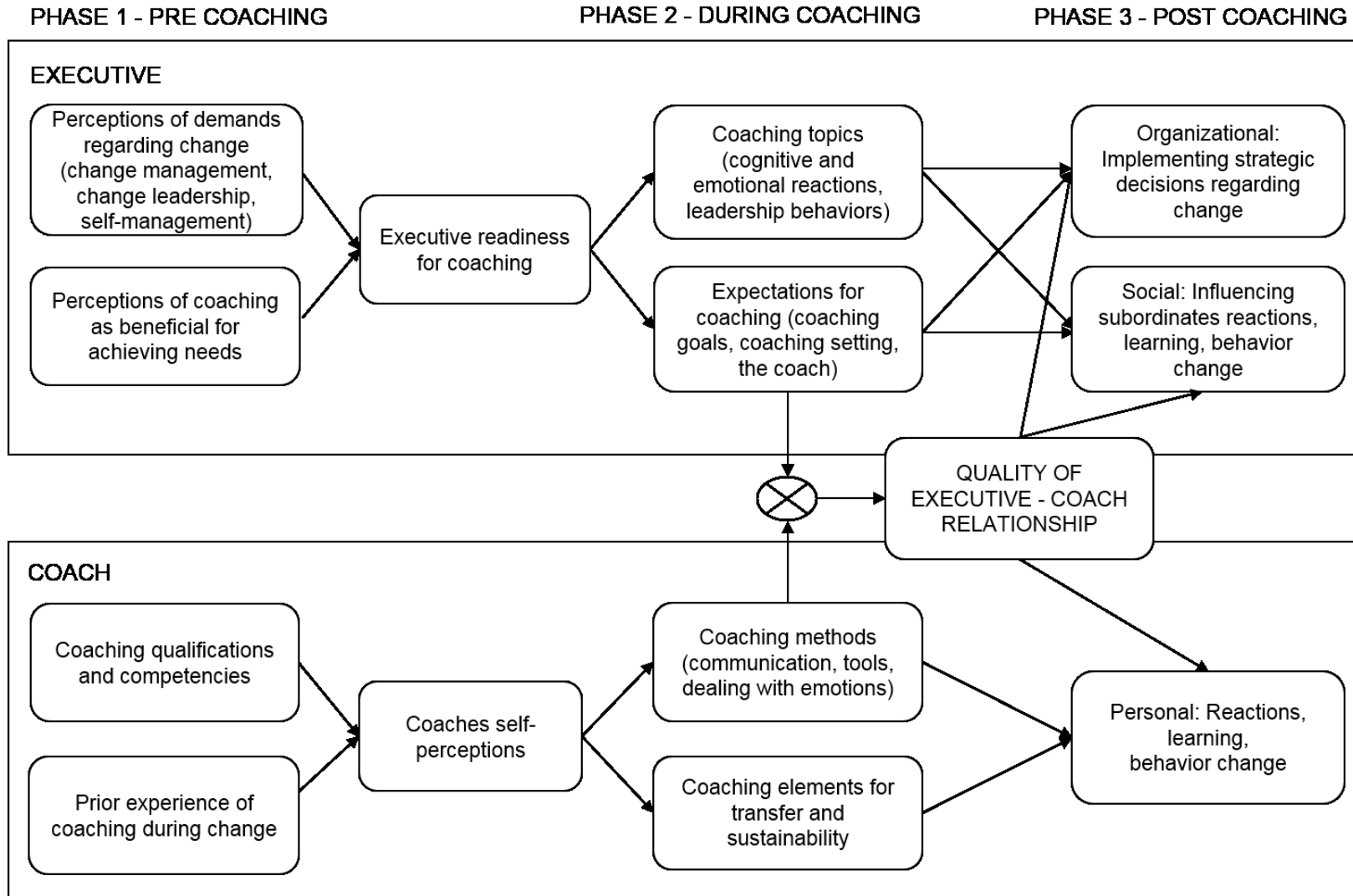


Figure 1. The Change-Coaching (C-C) Model from executives and coaches perspectives

Table 1
Sample of executives

| <i>Size of the organization</i> | <i>Organizational sector</i> | <i>Number</i> | <i>Organizational function</i> | <i>Gender</i> | <i>Years of management experience</i> | <i>Number of subordinates</i> | <i>Previous experience with coaching</i> | <i>Need for change-coaching</i> | <i>Change-coaching as helpful</i> |
|-------------------------------------|------------------------------|---|---|---------------|---------------------------------------|-------------------------------|--|---------------------------------|-----------------------------------|
| less than 10.000 employers | chemistry | E 2 | head of project management | male | 4 | 23 | yes | yes | yes |
| | real estate/ architecture | E 8 | team leader | female | 10 | 15 | yes | yes | yes |
| between 10.000 and 50.000 employers | laboratory technology | E 10 | project manager | female | 3 | 5 | none | yes | yes |
| | | E 3 | production manager | male | 15 | - | none | none | yes |
| | | E 4 | head of order processing and service administration | female | 12 | 9 | none | yes | yes |
| | E 5 | production manager | male | 30 | 200 | yes | n/s | none | |
| | E 6 | project manager in quality management and practical process improvement | female | 6 | 4 | none | yes | yes | |
| | E 7 | project manager in practical processes, improvement and software implementation | male | - | - | yes | yes | yes | |
| | finance | E 9 | head of department business development | female | - | 60 | none | yes | yes |
| technology | E 13 | project manager in standardizing HR processes | male | 9 | 10 | yes | yes | yes | |

Running head: EXECUTIVE COACHING DURING ORGANIZATIONAL CHANGE

| | | | | | | | | | |
|----------------------------|----------------------------|------|---|------|----|------|------|------|-----|
| | commerce | E 15 | head of talent management | male | 5 | 6 | yes | none | yes |
| more than 50.000 employers | | E 1 | alliance manager software | male | 12 | 30 | none | none | yes |
| | real estate / architecture | E 11 | head of business development, quality and business excellence | male | 20 | 2000 | yes | yes | yes |
| | information technology | E 12 | head of learning & development | male | 8 | - | yes | n/s | yes |
| | automotive | E 14 | head of IT | male | 5 | 50 | none | none | yes |

Note. E= Executive, n/s=no statement.

Table 2
Sample of coaches

| <i>Number</i> | <i>Studies and qualifications</i> | <i>Developments/further education in</i> | <i>Gender</i> | <i>Years of working as coach</i> | <i>external/internal</i> |
|---------------|--|--|---------------|----------------------------------|--------------------------|
| C 1 | pedagogy | neurolinguistic programming (NLP), organizational development, creative methods and body therapy | female | 10 | external |
| C 2 | business administration/PhD management experience | | male | 15 | external |
| C 3 | psychotherapy, business administration/PhD | systemic consultant, group dynamics | male | 28 | external |
| C 4 | | coaching, mediation, supervision, body therapy | male | 8 | external |
| C 5 | psychology, experience as an internal personnel and organizational development | systemic consultant, NLP, person-centered psychotherapy, | male | 13 | external |
| C 6 | sociology, business administration, experience as an internal personnel and organizational development | systemic coaching and organizational consulting | male | 2 extern/20 intern | external |
| C 7 | social pedagogy | systemic coaching, NLP | male | 15 | external |
| C 8 | educational psychology/ PhD | | female | 25 | external |

| | | | | | |
|------|---|--|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| C 9 | business administration, educational psychology | systemic consultant and coaching, group dynamics, personnel and organizational development | male | 25 internal/ 17 external | external |
| C 10 | - | group dynamics, supervision | male | 10 intern/25 external | external |
| C 11 | - | systemic coaching | male | 2 | external |
| C 12 | occupational therapist | NLP, systemic psychotherapy | female | 12 | external |
| C 13 | 1) business administration 2) psychology, MA in national relations and diplomacy 3) industrial sales | 1 + 3) systemic consultant and coaching | male, male, female | 16, 1, 10 | external |
| C 14 | independent contractor, international management responsibility | systemic consultant and coaching, MBTI | male | 20 | external |
| C 15 | psychology | coaching | male | - | internal/ external |
| C 16 | pedagogy, psychology, sociology | group dynamics, Gestalt therapy | male | 30 | intern/ extern |
| C 17 | psychology, business administration, Japanese studies/PhD | theme centered interaction, transactional analysis | male | 14 | external |
| C 18 | commercial training manager, experience as an internal personnel and organizational development | NLP, systemic consultant and coaching, transactional analysis | male | 25 | internal |

Note. C= Coach.

APPENDIX

Interview protocol with examples of questions asked throughout the whole research process

| <i>Assignment to ASC framework (Ting, 2006)</i> | <i>Executives</i> | <i>Coaches</i> |
|--|---|---|
| <i>Background</i> | Please tell me, what is your position and function in your organization? Which were your responsibilities? What experience have you had with organizational change processes? Did you ever use individual coaching? | Please tell me, how long have you been working as a coach? What is your educational background in this area? How do you see yourself as a coach (your personal, technical, methodology competencies)? How do you define coaching in change management processes? |
| <i>Assessment (demands in change, reactions in change)</i> | Which challenges confront you in the current change processes? How do you assess change processes in your organization? When would you consider individual coaching for yourself in line with a change process? | Why do you think individual coaching is needed in times of organizational change? How do you think executives evaluate organizational change processes? |
| <i>Challenge (imbalance of demands and competences)</i> | What topics would you work on with your coach? | What thematic priorities do you work on with your clients? |
| | According to your experience, what leadership behavior is best for handling change processes? | Which leadership behavior do you think is more helpful in an organizational change process? Which is less helpful? |
| <i>Support (coaching process,</i> | What should change-coaching offer for you? | What specific methods and tools do you use in change-coaching? |

sustainability)

| | |
|--|---|
| How should change-coaching be configured for success? | How should a change-coaching procedure be designed? |
| Which educational targets do you consider desirable? | How would you measure successful coaching? |
| Would you want to involve your team in the coaching process? | What are the three most important goals in change-coaching? |
| What would help transfer the gained skills into practice? | Would you want to involve your client's team in your change-coaching? |
| | Which methods do you use to transfer the gained skills into practice and ensure sustainability? |
| Conclusion | Would you like to add anything? |

Note. The ACS framework (Ting, 2006) shows that coaching processes should include (1) assessment (needs of the client), (2) challenge (imbalance between current skills and demands), and (3) support (creating and maintaining learning motivation). Those characteristics were the basis for the questions guiding the interviewer to explore (1) current and future challenges for executives in handling organizational change (assessment); (2) possible imbalance between executives' skills, competencies, and change demands (challenge); and (3) characteristics of an appropriate coaching process (e.g., executives' expectations, applied methods) with sustainable effects (support).

Führungskräfte-Coaching bei Change Prozessen

Führungskräfte-Coaching bei Change Prozessen: Die Rolle von Autonomie und Managementunterstützung

Katrin Bickerich & Alexandra Michel

Diese Artikelfassung entspricht nicht vollständig dem in der Zeitschrift veröffentlichten Artikel. Dies ist nicht die Originalversion des Artikels und kann daher nicht zur Zitierung herangezogen werden.

Akzeptierte Manuskriptfassung (nach peer review) des folgenden Artikels:

[DOI: 10.1026/0932-4089/a000226](https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000226)

Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 60 (4), © 2016 Hogrefe Verlag

Zusammenfassung

Ziel dieser Längsschnittstudie ist es, die Wirkung von Führungskräfte-Coaching bei organisationalen Change Prozessen auf die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, das Führungsverhalten und den Affekt von Führungskräften zu evaluieren. Dabei wird der Einfluss von Autonomie und Managementunterstützung als moderierende Kontextbedingungen berücksichtigt. Den theoretischen Rahmen bildet das *Job Demands-Resources Model* (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Mit einem quasi-experimentellen Kontrollgruppendesign wurden 66 Führungskräften im mittleren Management unterschiedlicher Organisationen während laufender Change Prozesse ($N_{EG} = 28$; $N_{KG} = 38$) zu drei Messzeitpunkten befragt. Die Multilevel-Analysen ergaben signifikante Dreifach-Interaktionseffekte, die zeigen, dass Führungskräfte mit Coaching (EG) bei hoher Autonomie bzw. hoher Managementunterstützung nach sechs Monaten (T3) höhere Werte hinsichtlich beruflicher Selbstwirksamkeitserwartung, Führungsverhalten und positivem Affekt sowie niedrigere Werte im negativen Affekt aufweisen als Führungskräfte ohne Coaching (KG). Basierend auf den Ergebnissen werden praxisorientierte Handlungsempfehlungen für Führungskräfte, Coaches und Personalentwickler abgeleitet, damit Coaching bei organisationalen Veränderungen wirksam werden kann.

Schlüsselwörter: Coaching, Change Management, Autonomie, Managementunterstützung, Multilevel

Executive coaching during organizational change: the moderating role of
autonomy and management support

Abstract

The aim of this study is to evaluate the effects of executive coaching during organizational change processes on executives' self-efficacy, leadership behavior and positive and negative affect, considering the influence of autonomy and management support as moderating boundary conditions. The *Job Demands-Resources Model* (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) constitutes the theoretical framework of this longitudinal study. Based on a quasi-experimental control group design with three times of measurement 66 middle management executives in different organizations during ongoing change processes ($N_{EG} = 28$; $N_{CG} = 38$) were examined. The multilevel analysis revealed significant three-way interactions, indicating that executives with high levels of autonomy or high management support benefited from change-coaching. After six month of coaching (EG), they reported higher scores in self-efficacy, change leadership and positive affect as well as lower scores in negative affect, compared to executives without coaching (CG). Based on these findings, recommendations for executives, coaches and human resource developers will be derived to ensure the effectiveness of coaching during organizational change processes.

Keywords: executive coaching, organizational change, autonomy, management support, multilevel

Führungskräfte-Coaching bei Change Prozessen: Die Rolle von Autonomie und Managementunterstützung

Change Management Aktivitäten sind in Organisationen an der Tagesordnung und stellen komplexe Anforderungen an Führungskräfte, die es ihnen nicht immer zu meistern gelingt (Cartwright & Hudson, 2000). Aktuelle Studien zeigen, dass Change Prozesse in Organisationen nicht nur die Leistung, sondern auch das Wohlbefinden und die Gesundheit von Organisationsmitgliedern beeinträchtigen können (Michel & Morales-Gonzalez, 2013). Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wird Coaching zunehmend als Personalentwicklungsinstrument für Führungskräfte eingesetzt (Eichler, 2011). Ziel eines Change-Coachings ist es, „Führungskräfte dabei zu unterstützen, organisationale Veränderungsprozesse lösungs- und ressourcenorientiert persönlich zu bewältigen und Mitarbeitern in Situationen des Wandels Orientierung zu geben und Neuerungen effektiv zu gestalten“ (Bickerich & Michel, 2013, S. 444).

In Anlehnung an das *Job Demands-Resources Model* (JD-R; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) gibt es in organisationalen Change Prozessen hohe Arbeitsanforderungen (wie z. B. den Umgang mit Komplexität, Widerständen, persönlichen Verlusten), denen Arbeitsressourcen entgegenstehen, die negative Belastungsfolgen abpuffern können (vgl. Bickerich & Michel, 2013). Ressourcen können definiert werden als „*anything perceived by the individual to help attain his or her goals*“ (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014, p. 1338). Arbeitsressourcen tragen dazu bei, dass Beschäftigte berufliche Ziele erreichen und sich persönlich weiterentwickeln können. Da Coaching ebenfalls das Ziel hat, Führungskräfte bei ihrer beruflichen Entwicklung

und Zielerreichung zu unterstützen, kann diese Personalentwicklungsmaßnahme als Arbeitsressource eingeordnet werden.

Ob Coaching Führungskräfte auch bei der Umsetzung und Bewältigung organisationaler Veränderungsprozesse unterstützen kann, wurde erst in wenigen Studien untersucht. Diese Studien deuten darauf hin, dass Coaching bei Führungskräften positive Effekte auf den Umgang mit Change Management Prozessen und auf das Wohlbefinden hat (Grant, 2014; Grant, Curtayne, & Burton, 2009; Kombarakaran, Yang, Baker, & Fernandes, 2008). Jedoch wurde die Interaktion zwischen Coachingteilnahme, Reaktionen der Führungskräfte und organisationalen Kontextbedingungen bislang nicht betrachtet.

Autonomie bei der Arbeit (Hackman & Oldham, 1975) und wahrgenommene Unterstützung durch das Top-Management (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007) stellen Bedingungen und Ressourcen im Arbeitskontext dar, deren positive Wirkung auf Mitarbeiterreaktionen schon vielfach gezeigt werden konnte (Rafferty, Jimmieson, & Restubog, 2013; Wanberg & Banas, 2000). Allerdings wurde bisher noch nicht untersucht, ob diese Kontextbedingungen den Zusammenhang zwischen Change-Coaching und Reaktionen von Führungskräften moderieren.

Ziel dieser Studie ist es zu untersuchen, inwiefern Führungskräfte während organisationaler Veränderungen, die an einem Coaching teilnehmen, sich in ihren Reaktionen von Führungskräften ohne Coaching unterscheiden. Dabei wird mittels eines quasi-experimentellen Kontrollgruppendesigns der Einfluss moderierender Kontextbedingungen untersucht. Zentrale Annahme ist, dass ein Coaching in Change Prozessen eher dann zu positiven Reaktionen der Führungskräfte beiträgt, wenn das organisationale Umfeld die Umsetzung neuer

Verhaltensweisen (im Sinne von Autonomie) zulässt und als förderlich (im Sinne von Managementunterstützung) wahrgenommen wird. Durch diese Betrachtungsweise unterscheidet sich die vorliegende Studie von bisherigen Change-Coaching-Studien und leistet einen Beitrag in mehrfacher Hinsicht:

Erst wenige Studien haben die Wirkung von Change-Coaching auf führungsbezogene Selbstwirksamkeit (Grant, 2014) und Führungsverhalten (Kombarakaran et al., 2008) untersucht. In der vorliegenden Studie sollen zum einen diese ersten Pilotergebnisse, die auf Prä-Post Erhebungen ohne Kontrollgruppe (Grant, 2014) bzw. auf einem Querschnittsdesign (Kombarakaran et al., 2008) beruhen, mit einem längsschnittlichen Kontrollgruppendesign überprüft werden. Zum anderen wird zusätzlich die Wirkung von Coaching auf positiven und negativen Affekt evaluiert. Somit untersucht diese Studie nicht nur die Wirkung von Coaching auf die Einstellung und das Verhalten, sondern auch auf die emotionalen Reaktionen von Führungskräften, welche in Change Prozessen eine zentrale Rolle spielen (Kiefer, 2005).

Die Berücksichtigung der Interaktion der Arbeitsressource Coaching und der Kontextbedingungen Autonomie und Managementunterstützung soll das Verständnis fördern, unter welchen Bedingungen ein Change-Coaching positive Effekte hat. Im Gegensatz zu bisherigen Studien (Grant, 2014; Grant et al., 2009; Kombarakaran et al., 2008), die lediglich die Wirkung von Coaching auf Reaktionen von Beschäftigten betrachten, gibt diese Studie somit erstmalig Aufschluss über die Rolle von moderierenden Kontextbedingungen im change-spezifischen Coaching.

Bickerich und Michel (2013) haben postuliert, dass das Job Demands-Resources Model (JD-R; Demerouti et al., 2001) auch auf den Kontext des

change-spezifischen Coachings übertragen werden kann; eine empirische Testung steht jedoch noch aus. Hierzu soll die vorliegende Studie einen Beitrag leisten.

Die Aussagekraft von Ergebnissen in der Coachingforschung wird oftmals kritisch diskutiert (Möller & Kotte, 2011), gefordert wird entsprechend eine methodische Optimierung der Designs (Theeboom, Beersma, & van Vianen, 2014), die auch eine Follow-up Messung einbeziehen (Grant, 2014). Ebenfalls wird eine Optimierung der Auswertungsverfahren bei Längsschnittstudien angestrebt, die der Datenstruktur Rechnung tragen (Lischetzke, Reis, & Arndt, 2015). Genau an dieser Stelle knüpft diese Studie an, da die Daten mit dem vermehrt geforderten Kontrollgruppendesign über drei Messzeitpunkte erhoben und mit Multilevel-Analysen (Snijders & Bosker, 2012) ausgewertet worden sind, welche somit erstmalig in der Change-Coaching Evaluationsforschung angewendet werden.

Das Job Demands-Resources Modell als theoretischer Rahmen

Nach dem Job Demands-Resources Model (JD-R; Demerouti et al., 2001) hängen Wohlbefinden, Gesundheit und Engagement im Arbeitskontext mit zwei Arbeitsmerkmalen, Arbeitsanforderungen (*job demands*) und Arbeitsressourcen (*job resources*) zusammen. Zu hohe Arbeitsanforderungen können, nach den zentralen Annahmen des JD-R Modells, zu Beeinträchtigungen von Gesundheit und Wohlbefinden führen. Arbeitsressourcen aktivieren wiederum Motivationsprozesse, die in positiver Relation zum Arbeitsengagement stehen. Zudem können durch Arbeitsressourcen persönliche Ressourcen aktiviert werden, welche ebenfalls positiv mit Engagement zusammenhängen und als Puffer gegen

negative Effekte wirken können (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

Arbeitsanforderungen sind durch den erforderlichen Einsatz von Energie charakterisiert sowie mit physischen und psychischen Kosten verbunden. Anforderungen an Führungskräfte während Change Prozessen sind z. B. der Umgang mit Unsicherheit und Widerständen sowie der drohende Status- oder Identifikationsverlust, welche von Führungskräften als belastend erlebt werden können (Kriegesmann & Kley, 2014). In der vorliegenden Studie werden Change Prozesse und die damit einhergehenden Aufgaben als Arbeitsanforderung für Führungskräfte betrachtet.

Arbeitsressourcen unterstützen Beschäftigte bei der Erreichung beruflicher Ziele und stimulieren persönliches Wachstum. Da Coaching das Ziel hat, Führungskräfte bei der Entwicklung fachlicher, sozialer und persönlicher Kompetenzen im Sinne eines weiteren Ressourcenaufbaus zu unterstützen, kann diese Personalentwicklungsmaßnahme als Arbeitsressource eingeordnet werden.

Coaching als Arbeitsressource im Change Management

Bisherige Studien legen die positive Wirkung der Arbeitsressource Coaching im Kontext von Change Prozessen nahe, denn sie zeigen, dass sich Führungskräfte nach dem Coaching eher in der Lage sehen, mit organisationalen Veränderungen umzugehen. Zudem können Wohlbefinden und Selbstwirksamkeit in Bezug auf Führung erhöht werden (Grant, 2014; Grant et al., 2009). Diese Ergebnisse stimmen mit den Befunden der allgemeinen Coaching-Evaluationsforschung überein. Jones, Woods und Guillaume (2015) zeigen in ihrer Meta-Analyse, dass Coaching positiv auf Affekt sowie Fähigkeiten und

Kompetenzen wirkt. Weitere Coaching Studien belegen positive Coachingeffekte auf Wohlbefinden (Duijts, Kant, van den Brandt, & Swaen, 2008), Selbstwirksamkeitserleben (Leonard-Cross, 2010) und Führungsverhalten (Perkins, 2009).

In dieser Studie werden nachfolgend beschriebene Outcome-Variablen als Wirkungskriterien für Change-Coaching untersucht. Die *berufliche Selbstwirksamkeitserwartung* ist definiert als die wahrgenommene Kompetenz zur Bewältigung berufsbezogener Anforderungen (Rigotti, Schyns, & Mohr, 2008). Studien konnten belegen, dass die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung positiv mit Engagement bei der Arbeit (Caesens & Stinglhamber, 2014) und mit problemfokussiertem Coping (Amiot, Terry, Jimmieson, & Callan, 2006) zusammenhängt sowie Kündigungsabsichten während Organisationsveränderungen (Neves, 2009) reduziert. Zur Bewältigung change-spezifischer Anforderungen ist das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen eine wichtige Voraussetzung und damit ein relevanter Indikator für wirksames Change-Coaching.

Hinsichtlich der Mitarbeiterführung ist eine gelungene Kommunikation im Umgang mit (emotionalen) Mitarbeiterreaktionen wie z. B. Widerständen gefordert (Landes & Steiner, 2014). Führungsaufgaben sind eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte während Change Prozessen (Huy, 2002; Yukl, 2006) und deren Bearbeitung stellt im Change-Coaching ein Schwerpunktthema dar (Michel & Bickerich, in Druck). *Change Leadership* umfasst Kommunikationsverhalten, welches eine Zukunftsvision aufzeigt und die Gründe des Change Vorhabens erklärt sowie die Unterstützung betroffener Mitarbeiter forciert (Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008). Da das Konzept

Change Leadership förderliches Kommunikationsverhalten im Change aufgreift, dient es in dieser Untersuchung als weiteres Wirkungskriterium.

Kritischer Erfolgsfaktor in Change Prozessen ist zudem ein gelungener Umgang mit Emotionen (Vakola, Armenakis, & Oreg, 2013). *Positiver* und *negativer Affekt* spiegeln erlebte Emotionen im Allgemeinen wider und bilden die affektive Komponente von subjektivem Befinden ab (Diener et al., 2010). Das Erleben hoher positiver Affektivität und niedriger negativer Affektivität im Wandel hängt positiv mit Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit zusammen (Näswall, Sverke, & Hellgren, 2005), sodass wir positiven und negativen Affekt als drittes Kriterium für Coachingwirkung in dieser Studie untersuchen.

Entsprechend der Ressourcenannahme des JD-R Modells und den vorliegenden positiven Ergebnissen von Coachingstudien, sollten Führungskräfte, die ein Change-Coaching in Anspruch nehmen, Verbesserungen hinsichtlich der Wirkungskriterien berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, Führungsverhalten sowie positivem und negativem Affekt in Change Prozessen erleben. Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

Hypothesen 1a - 1d: Teilnehmer der Coachinggruppe (EG) zeigen im Vergleich zur Kontrollgruppe (KG) zu T2 und T3 infolge des Coachings a) höhere berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, b) höhere Werte hinsichtlich Führungsverhalten im Change, c) höheren positiven Affekt und d) niedrigeren negativen Affekt.

Autonomie und Managementunterstützung als moderierende
Kontextbedingungen für die Coachingwirkung

Autonomie am Arbeitsplatz bedeutet, dass Mitarbeiter an Entscheidungen über Arbeitsinhalte, -gestaltung und -methoden beteiligt sind (Hackman & Oldham, 1975). Unterschieden wird Autonomie in Bezug auf (1) Zeitpunkt und Reihenfolge der Erledigung von Teiltätigkeiten (*Planung*), (2) die Möglichkeit, selbständig Entscheidungen zu treffen (*Entscheidung*) und (3) die Arbeitsmethoden selbst zu wählen (*Methode*) (Stegmann et al., 2010). Im JD-R Modell wird Autonomie als Ressource (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004) mit positiver Wirkung auf organisationales Commitment (Bakker, van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010), Arbeitszufriedenheit (van den Tooren & de Jong, 2014) und Erholung nach der Arbeit (Rodriguez-Muñoz, Sanz-Vergel, Demerouti, & Bakker, 2012) beschrieben. Studien im Change Kontext bestätigen, dass Organisationen bei ihren Mitarbeitern mehr Akzeptanz für organisationale Veränderungsprozesse wecken können, indem sie ihnen ein hohes Maß an Autonomie gewähren (Gagné, Koestner, & Zuckerman, 2000). Denn Mitarbeiter, die über Inhalt, Zeiteinteilung und Methoden ihrer Arbeit mitentscheiden können, bewerten Veränderungen positiver, beteiligen sich aktiver und implementieren Innovationen erfolgreicher (Cunningham et al., 2002).

Managementunterstützung (*senior leadership support*) wird verstanden als das wahrgenommene Ausmaß der Zustimmung und Unterstützung vonseiten des oberen Managements hinsichtlich des zu implementierenden Change Vorhabens (Holt et al., 2007). Im Sinne der theoretischen Annahme des JD-R Modells kann Managementunterstützung als Ressource betrachtet werden, die positiv mit dem Engagement der Beschäftigten zusammenhängt (Lee & Ok, 2015). Studien zu organisationalen Veränderungen bestätigen, dass Managementunterstützung z. B. das strategische Commitment von Führungskräften (Barton & Ambrosini, 2013)

und die Person-Organisations-Passung von Organisationsmitgliedern (Caldwell, Herold, & Fedor, 2004) positiv beeinflussen kann. Zudem erleben Mitarbeiter Change Prozesse positiver, wenn das Top-Management hinter getroffenen Entscheidungen steht und eine motivierende Vision über die Zukunft der Organisation kommuniziert (Rafferty et al., 2013).

Dreifach-Interaktionshypothesen

Inwiefern Führungskräfte von Kontextbedingungen im Wechselspiel mit der Teilnahme an einem change-spezifischen Coaching profitieren, wurde bislang nicht untersucht. Deshalb soll in dieser Studie die Rolle von Autonomie und Managementunterstützung als Moderatoren der Beziehung zwischen der Coachingteilnahme über die Zeit und den Wirkungskriterien berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, Führungsverhalten sowie positiver und negativer Affekt in Change Prozessen untersucht werden. Da Coaching darauf abzielt, die Führungskraft im Veränderungsprozess zu stärken, sollte ein Arbeitskontext, der durch ein hohes Maß an Autonomie bzw. Managementunterstützung gekennzeichnet ist, es erleichtern, das im Coaching Gelernte anzuwenden, die Coachingziele motiviert umzusetzen und Veränderungen durchzuführen. Basierend auf der Motivationshypothese im JD-R Modell, welche eine Aktivierung von Engagement und Motivation durch die Verfügbarkeit von Ressourcen postuliert, leitet sich die Annahme (Dreifach-Interaktionshypothese) ab, dass Führungskräfte, die ein hohes Maß an Autonomie, bzw. Managementunterstützung erleben, stärker von Coaching profitieren als Führungskräfte, die ein geringeres Maß an Autonomie bzw. Managementunterstützung wahrnehmen. Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

Hypothesen 2a - 2d: Autonomie moderiert den Zusammenhang zwischen Zeit und Wirkungskriterien in Abhängigkeit von der Gruppenzugehörigkeit, so dass Teilnehmer der Coachinggruppe (EG) im Vergleich zur Kontrollgruppe (KG) bei hoher Autonomie zu T2 und T3 a) höhere berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, b) höhere Werte hinsichtlich Führungsverhalten im Change, c) höheren positiven Affekt und d) niedrigeren negativen Affekt zeigen.

Hypothesen 3a - 3d: Managementunterstützung moderiert den Zusammenhang zwischen Zeit und Wirkungskriterien in Abhängigkeit von der Gruppenzugehörigkeit, sodass Teilnehmer der Coachinggruppe (EG) im Vergleich zur Kontrollgruppe (KG) bei hoher Managementunterstützung zu T2 und T3 a) höhere berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, b) höhere Werte hinsichtlich Führungsverhalten im Change, c) höheren positiven Affekt und d) niedrigeren negativem Affekt zeigen.

Methode

Untersuchungsdesign und Stichprobe

Die Studie basiert auf Längsschnittdaten über drei Messzeitpunkte, die in einem quasi-experimentellen Kontrollgruppendesign im Feld erhoben wurden. Zielgruppe der Untersuchung sind Führungskräfte und Projektleitungen, die in ihrer Organisation einen aktuellen Change Prozess erlebten. Vorausgesetzt waren organisationale Veränderungen wie: Strategischer Wandel (z. B. Internationalisierung), Ressourcenwandel (z. B. Einführung neuer Personen, Prozesse oder Technologien) oder Strukturwandel (z. B. Veränderungen der Aufbau- und Ablaufstruktur). Ein weiteres optionales Kriterium für die Studienteilnahme war die Inanspruchnahme eines Einzelcoachings mit Fokus auf

den Umgang mit den organisationalen Change Prozessen. Die Rekrutierung erfolgte u. a. via (Online-) Business-Netzwerke, HR-Abteilungen, Coachingverbände, Mailings, Newsletter, Projektwebseite, Direktansprache (z. B. bei Coaching-Kongressen), persönliche Kontakte und DGPs Pressemitteilung. Die Datenerhebung mittels Online-Fragebögen erstreckte sich von Frühjahr 2013 bis Herbst 2014.

An dieser Studie nahmen insgesamt 66 Führungskräfte während organisationalen Veränderungsprozessen teil. Im Zeitraum der Datenerhebung nahmen 28 Führungskräfte ein individuelles Präsenz-Coaching mit organisationsexternen Coaches unter dem Fokus bzw. Coachinganlass „Umgang mit Organisationsveränderungen“ in Anspruch (Experimentalgruppe; EG), die 38 Führungskräfte der Kontrollgruppe (KG) hatten keinen Coach¹. Die EG setzt sich aus 13 Männern und 15 Frauen zusammen, die KG aus 23 Männern und 15 Frauen. Zum ersten Messzeitpunkt hatte sich die Hälfte der Führungskräfte der EG für ein Coaching angemeldet, aber noch nicht begonnen; die andere Hälfte befand sich am Anfang eines Coachings und hatte bis max. drei Coachingsitzungen in Anspruch genommen. Zum dritten Messzeitpunkt hatten alle Führungskräfte der EG an weiteren Coachingsitzungen nach individuellen Intervallen teilgenommen. Zur Altersverteilung: 1,5 % der Führungskräfte sind jünger als 25 Jahre, 22,7 % sind 25 bis 40 Jahre, 71,2 % sind 40 bis 55 Jahre und 4,5 % sind 55 Jahre alt und älter. Als Bildungsabschluss gaben 80,3 % einen Hochschulabschluss, 3 % einen Meister- oder Techniker-Abschluss, 12,1 % eine Berufsausbildung und 4,5 % einen sonstigen Berufsabschluss an. Mehr als die Hälfte (58,6 %) der Führungskräfte sind in großen Unternehmen beschäftigt, die zwischen 1.000 und mehr als 10.000 Mitarbeiter haben. 9,1 % arbeiten in

Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, 16,7 % in Unternehmen mit mehr als 50 und 15,2 % mit unter 50 Beschäftigten. Die Führungskräfte gehören folgenden Hierarchieebenen an: 19,7 % unteres Management, 30,3 % mittleres Management und 27,3 % oberes Management. 22,7 % gaben eine Funktion als Projektleitung an. 13,6 % der Teilnehmer haben eine Führungserfahrung von weniger als einem Jahr, 25,8 % von 1 bis 5 Jahren, 43,9 % von 6 bis 15 Jahren und 16,7 % von 16 bis 25 Jahren.

Als Veränderungsarten werden Einführung neuer Prozesse (93,9 %), strategische Neuausrichtung (59,1 %), Implementierung neuer Technologien (57,6 %), Integration neuer Mitarbeiter (47,4 %), Personalabbau/Werkschließung (22,7 %), Sanierung (15,2 %), Fusion (12,1 %), und Sonstige (12,1 %) angegeben. Im Veränderungsprozess befinden sich 34,8 % der Teilnehmer entsprechend Lewin's Change Modell (1947) in der Phase der Planung/Entscheidung (*unfreezing*), 42,4 % in der Phase der Umsetzung (*transition*) und 10,6 % bei der Stabilisierung/Evaluation (*refreezing*).

Bei den Coachingmaßnahmen, welche die Führungskräfte in Anspruch nehmen, handelt es sich um individuelle Einzelcoachings in Form von Präsenzsitzungen mit erfahrenen selbstständig tätigen Coachs. Diese können neben einer - meist systemisch ausgerichteten und durch Verbände zertifizierten - Coaching-Ausbildung mehrheitlich auch selbst Erfahrungen mit Führungs- sowie Change Management Aufgaben vorweisen. Die drei von den Führungskräften am häufigsten genannten Ziele für das Coaching waren: 1) Klarheit und persönliche Unterstützung hinsichtlich der Führungsrolle, 2) Selbstsicherheit bezüglich Positionierung im Veränderungsprozess und 3) fachliches Wissen und Strategien zur Steuerung des Change Prozesses. Charakteristisch ist insbesondere auch, dass

die Führungskräfte Feedback zu ihrer Rolle im Change erhalten und sich mit den eigenen Gedanken und Emotionen in Bezug auf den Veränderungsprozess auseinandersetzen sowie neue Sichtweisen auf Reaktionen von Mitarbeitern eröffnet werden.

Zu drei Messzeitpunkten wurden Daten mittels Selbstratings zu den Wirkungskriterien und den moderierenden Kontextbedingungen erhoben. Die erste Messung (T1) erfolgte nach Studienanmeldung, die zweite Messung (T2) nach 3 Monaten und die dritte Messung (T3) nach weiteren 3 Monaten. 66 Führungskräfte füllten den T1-Fragebogen aus; zu T2 nahmen 49 und zu T3 46 Führungskräfte teil. Mittels einfaktorieller Varianzanalysen bzw. Chi-Quadrat-Tests wurden Dropout-Analysen zwischen den Personen mit vollständigen Datensätzen ($N = 41$) und Personen mit weniger als drei Messzeitpunkten ($N = 25$) hinsichtlich der abhängigen und unabhängigen Variablen sowie der demographischen Angaben durchgeführt. Signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen gibt es lediglich bzgl. der Veränderungsarten und Hierarchieebene; in der Gruppe mit Dropout wurde signifikant häufiger die Kategorie „Fusion“ bzw. „oberes Management“ angegeben im Vergleich zur Gruppe mit vollständigen Datensätzen.

Messinstrumente

Die verwendeten Skalen stellen validierte Messinstrumente dar, die größtenteils in internationalen Studien erprobt wurden und bereits publiziert sind. Skalen, für die keine deutsche Übersetzung vorlag, wurden durch einen Prozess der Übersetzung und Rückübersetzung auf den deutschen Sprachraum adaptiert (Brislin, 1980). Alle Items (mit Ausnahme von positivem und negativem Affekt)

wurden von den Teilnehmern anhand einer fünfstufigen Likert-Skala von *trifft gar nicht zu* (= 1) bis *trifft genau zu* (= 5) bewertet.

Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung. Die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung wurde mit der Kurzskala von Rigotti et al. (2008) gemessen (z. B. „Beruflichen Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann.“).

*Führungsverhalten im Change*². Die Skala Führungsverhalten im Change erfasst mittels sieben Items Verhaltensweisen von Führungskräften, welche die Aspekte Kommunikation über Veränderungen und Partizipation an Entscheidungen umfasst (Herold et al., 2008). In dieser Studie wurde Führungsverhalten aus der Perspektive der Führungskraft gemessen und die Items entsprechend angepasst (z. B. „Bezogen auf die Veränderung bin ich als Führungskraft in der Kommunikation mit meinen Mitarbeitern bemüht, im Voraus darüber aufzuklären, warum die Veränderung notwendig ist.“).

Positiver und negativer Affekt. Mittels 12 Items der *Scale of Positive and Negative Experience* (SPANE; Diener et al., 2010) können Aussagen über die Gefühlslage einer Person getroffen werden. Positiver Affekt (z. B. „glücklich“) und negativer Affekt (z. B. „traurig“) wurden mit jeweils sechs Items gemessen. Hier wurden die Items von den Teilnehmern anhand einer fünfstufigen Likert-Skala von *kaum* (= 1) bis *extrem stark* (= 5) bewertet.

Autonomie. Die Skala Autonomie ist der deutschen Version des *Work Design Questionnaires* (Stegmann et al., 2010) entnommen. Gemessen wurden die Subskalen Autonomie *Planung* (z. B. „Ich kann meine Arbeit so planen, wie ich es möchte.“), *Methode* (z. B. „Bei meiner Arbeit kann ich oft zwischen

verschiedenen Herangehensweisen wählen.“) und *Entscheidungen* (z. B. „Ich kann bei meiner Arbeit viele Entscheidungen selbständig treffen.“).

Managementunterstützung. Unterstützung durch das Management (*senior leadership support*) wurde mit drei Items der Skala von Holt et al. (2007) gemessen (z. B. „Das Top Management und die Entscheidungsträger in meiner Organisation unterstützen die Veränderung.“).

Die Werte für die Reliabilitäten der Skalen sind Tabelle 2 zu entnehmen.

Statistische Analyseverfahren

Die Überprüfung der Coachingwirkung erfolgt mit linearen gemischten Modellen für Längsschnittdaten (*multilevel model for change*; Singer & Willett, 2003) in IBM SPSS Statistics Version 22 (IBM Inc., 2013). Da die angewendete Maximum Likelihood (ML) Schätzung der Multilevel-Analyse flexibel im Umgang mit fehlenden Messungen ist und interindividuelle Unterschiede in intraindividuelle Veränderung erfasst werden können, bildet diese Auswertungsmethode die vorliegenden Daten bestmöglich ab (Bolger & Laurenceau, 2013). Im Vergleich zu varianzanalytischen Verfahren erlauben hierarchisch lineare Modelle die Analyse von Längsschnittdaten und liefern aussagekräftige Ergebnisse, auch wenn Daten einzelner Personen bei der abhängigen Variable fehlen und die Messzeitpunkte variieren sowie kontinuierliche Variablen als unabhängige Variablen betrachtet werden (Lischetzke, Reis, & Arndt, 2015).

Zunächst wurden die Nullmodelle (Modell A) und die Intraklassen-Korrelationen (*ICC*) für die abhängigen Variablen berechnet. Der *ICC* drückt den Anteil der Varianz in den gemessenen abhängigen Variablen aus, der auf

Unterschiede zwischen den Führungskräften rückführbar ist (Ditton, 1998). Der *ICC* für Führungsverhalten .65 und für positiven Affekt .48 sowie für negativen Affekt .34. Diese Werte legen die Analyse mit Multilevel-Modellen ebenfalls nahe, da die Varianzerlegung Unterschiede sowohl zwischen den Personen als auch zwischen den Erhebungszeitpunkten ergibt (Hox, 2010).

Wie in Tabelle 1 dargestellt, wurden um die Hypothesen 1a - 1d (Zweifach-Interaktionen) zu testen, in einem ersten Schritt die *Intervention Coaching* und die *Zeit* als Variablen eingefügt (Modell B). Sowohl die Zugehörigkeit zur Interventionsgruppe (Coaching = 1, kein Coaching = 0), als auch die Messzeitpunkte (T1 vs. T2; T1 vs. T3) gehen als dummy-codierte, bzw. kategoriale Variablen in die Analyse ein (Lischetzke et al., 2015). Ob ein Coaching stattfindet, d.h. die Zugehörigkeit zur Interventionsgruppe, wird als Level 2-Prädiktor (interindividueller Unterschied) betrachtet, wohingegen die *Zeit* als Level 1-Prädiktor (intraindividueller Unterschied) abgebildet wird.

Im nächsten Schritt wurden *Autonomie* und *Managementunterstützung* als Kovariaten aufgenommen (Modelle C1 – C3). Zur Überprüfung der Hypothesen 2a - 2d und 3a - 3d (Dreifach-Interaktionen) wurden jeweils separate Analysen für jede Kriteriumsvariable durchgeführt unter Einbeziehung von *Zeit x Intervention x Autonomie* bzw. *Zeit x Intervention x Managementunterstützung* (Singer & Willett, 2003). Wir nehmen an, dass Autonomie und Managementunterstützung während Change Prozessen z. B. aufgrund neuer Prozessabläufe oder veränderter Personalbesetzungen schwanken können. Daher werden diese als zeitlich variierende Merkmale (intraindividueller Unterschied) betrachtet (Hamaker, 2012) und somit als Level 1-Prädiktoren am Personenmittelwert zentriert (*group-mean centering*; Enders & Tofighi, 2007) in das Modell integriert. Abgebildet werden

Unterschiede zwischen EG und KG hinsichtlich dem intraindividuellen Zusammenhang zwischen momentaner Autonomie bzw. momentaner Managementunterstützung und Coaching-Wirkungskriterien, sodass eine Aussage darüber getroffen werden kann, ob höhere Autonomie bzw. höhere Managementunterstützung mit Veränderungen in der EG (vs. KG) hinsichtlich der Wirkungskriterien (berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, Führungsverhalten, positivem und negativem Affekt) zu T2 bzw. T3 im Vergleich zu T1 einhergehen. Die Koeffizienten drücken aus, um wie viel das Kriterium im Mittel höher liegt, wenn die Prädiktoren Autonomie bzw. Managementunterstützung um eine Einheit höher sind, d.h. über dem Personenmittel liegen. Eine Einheit ist in unserer Studie definiert als 0,5 Skalenpunkte. Hierzu erfolgte eine Transformation der Daten (für die Prädiktoren Autonomie bzw. Managementunterstützung), die einer Verdoppelung der Standardabweichung entspricht. Somit kann der vorliegende Wertebereich der Prädiktoren angemessen dargestellt und die Parameter leichter interpretiert werden.

»Tabelle 1 bitte hier einfügen«

Ergebnisse

Tabelle 2 zeigt die deskriptiven Statistiken und die Reliabilitäten, Tabelle 3 enthält die Interkorrelationen der in dieser Studie untersuchten Variablen, jeweils getrennt für Coachinggruppe (EG) und Kontrollgruppe (KG)³.

»Tabellen 2 und 3 bitte hier einfügen«

Prüfung der Hypothesen

Die Ergebnisse der Interaktionen der Mehrebenenanalysen sind in Tabelle 4 dargestellt⁴.

»Tabelle 4 bitte hier einfügen«

Zunächst überprüfen wir die Hypothesen 1a - 1d hinsichtlich der Coaching-Wirkungskriterien. Model A zeigt, dass in der Interventionsgruppe EG (vs. KG) kein signifikanter Effekt zu T2 und T3 auf a) berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, b) Führungsverhalten und c) positiven sowie d) negativen Affekt zu finden ist (alle p 's > .10, siehe Tabelle 4). Folglich kann Hypothese 1 nicht bestätigt werden.

Die postulierten Hypothesen 2 und 3 bestätigen sich dahingehend, dass bei hoher Autonomie Planung, hoher Autonomie Methode und hoher Managementunterstützung positive Effekte in der Coachinggruppe EG (vs. KG) zu T3 auf berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, Führungsverhalten und positiver Affekt sowie ein Rückgang des negativen Affekts zu finden sind. Bereits zu T2 zeigen sich diese signifikanten Effekte auch bei hoher Autonomie Planung für berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, Führungsverhalten und positiver Affekt sowie bei hoher Managementunterstützung für Führungsverhalten. Entsprechend den Hypothesen 2 - 3 konnte somit die Integration der moderierenden Level 1-Prädiktoren Autonomie Planung, Autonomie Methode und Managementunterstützung die Modellpassung verbessern, die Modelle B sowie C1 - C3 weisen im Vergleich zu Modell A eine signifikant bessere Güte auf, wie in Tabelle 1 dargestellt. Im Folgenden werden die Ergebnisse getrennt für die Moderatoren dargestellt:

Autonomie (Hypothesen 2a - 2d). Die Ergebnisse zeigen, dass für *Autonomie Planung* als Moderator zu T2 in der Coachinggruppe signifikante

Dreifach-Interaktionseffekte gefunden werden konnten für a) berufliche Selbstwirksamkeitserwartung ($p < .01$), b) Führungsverhalten ($p < .01$) und c) positiven Affekt ($p < .05$). Effekte zu T3 auf die Wirkungskriterien sind für a) berufliche Selbstwirksamkeitserwartung ($p < .001$), b) Führungsverhalten ($p < .05$) und c) positiver Affekt ($p < .001$) sowie d) negativer Affekt ($p < .05$) zu verzeichnen. Somit zeigen sich bei den Führungskräften positive Effekte des Coachings auf die Wirkungskriterien bei hoher Autonomie Planung, sodass die Hypothesen 2a - 2d für T2 (mit Ausnahme von negativem Affekt) und für T3 vollständig bestätigt werden.

Für *Autonomie Methode* konnten statistisch signifikante Dreifach-Interaktionseffekte in der Coachinggruppe zu T3 gefunden werden, hinsichtlich a) beruflicher Selbstwirksamkeitserwartung ($p < .05$), b) Führungsverhalten ($p < .001$) und c) positivem Affekt ($p < .01$) sowie d) negativem Affekt ($p < .01$). Bei den Wirkungskriterien zu T2 ergeben sich keine signifikanten Effekte. D.h. es zeigen sich positive Effekte change-spezifischen Coachings bei hoher Autonomie Methode auf die Wirkkriterien zu T3, sodass die Hypothesen 2a - 2d für Autonomie Methode teilweise durch die Daten gestützt werden.

Managementunterstützung (Hypothesen 3a - 3d). Bei hoher *Managementunterstützung* ergeben sich statistisch signifikante Dreifach-Interaktionseffekte infolge des Coachings zu T3 für a) berufliche Selbstwirksamkeitserwartung ($p < .05$), b) Führungsverhalten ($p < .01$) und c) positiven Affekt ($p < .01$) sowie d) negativen Affekt ($p < .05$). Zudem wird Führungsverhalten zu T2 signifikant ($p < .05$). Es konnten somit positive Effekte auf die Wirkkriterien infolge change-spezifischen Coachings bei hoher

Managementunterstützung gefunden werden, sodass die Hypothesen 3a - 3d zu T3 vollständig und zu T2 teilweise bestätigt werden.

»Abbildung 1 bitte hier einfügen«

Diskussion

Die vorliegende Studie untersucht die Wirkung von change-spezifischem Coaching für Führungskräfte unter Berücksichtigung der Kontextbedingungen Autonomie und Managementunterstützung mit einem quasi-experimentellen Kontrollgruppendesign. Die Ergebnisse zeigen, dass Coachingwirkungen, d.h. die Reaktionen der Führungskräfte, von Autonomie bzw. Managementunterstützung moderiert werden. Die Multilevel-Analysen ergaben, dass die Teilnahme an einem Coaching für sich genommen zwar keine signifikanten Effekte aufweisen konnte, aber bei hoher Autonomie bzw. hoher Managementunterstützung ein bedeutsamer Anstieg der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung, des Führungsverhaltens und des positiven Affekts sowie ein signifikant niedrigerer negativer Affekt nach sechs Monaten zu verzeichnen sind. Führungskräfte im Coaching zeigen also zu T3 bei hoher Autonomie bzw. hoher Managementunterstützung signifikant höhere Werte in den gemessenen Coaching-Wirkkriterien als Führungskräfte im Coaching bei mittlerer Autonomie oder mittlerer Managementunterstützung bzw. als Führungskräfte in der Kontrollgruppe.

Bickerich und Michel (2013) haben das JD-R Modell auf change-spezifisches Coaching übertragen. Dabei wird angenommen, dass Coaching als Ressource negative Belastungsfaktoren während Change Prozessen abpuffern kann. Diese Studie stellt die erste empirische Testung des theoretischen Modells

dar. Die Ergebnisse erweitern den Anwendungsbereich des JD-R Modells, in dem gezeigt werden konnte, dass Coaching als Arbeitsressource positive Wirkung haben kann, bei gleichzeitiger Verfügbarkeit weiterer Ressourcen im Arbeitskontext, hier Autonomie und Managementunterstützung.

Für den Prädiktor Autonomie Planung zeigten sich diese Effekte bereits zu T2 (mit Ausnahme von negativem Affekt), wohingegen die Effekte bei hoher Autonomie Methode erst zu T3 signifikant werden. Hohe Managementunterstützung sagt ebenfalls erst signifikante Effekte zu T3 vorher (mit Ausnahme von Führungsverhalten zu T2). Dies könnte generell für ein relativ spätes Eintreten der Coachingwirkung bzw. der Lerneffekte sprechen, d.h. möglicherweise profitieren die Führungskräfte erst im Verlauf des vorangeschrittenen Coachingprozesses - abhängig wiederum von Autonomie und Managementunterstützung. Meta-Analysen der Psychotherapieforschung fanden ebenfalls Zusammenhänge zwischen Anzahl der Therapiesitzungen und Nutzen für den Patienten (Howard, Kopta, Krause, & Orlinsky, 1986). Bislang erste vorliegende Meta-Analysen zu Coaching konnten keine Einflüsse der Coachingdauer bzw. der Anzahl der Sitzungen auf die Coaching-Outcomes nachweisen (Jones et al., 2015; Theeboom et al., 2014). Diese Ergebnisse werden jedoch als kontraintuitiv betrachtet, da komplexere Coachinganliegen mehr Sitzungen bzw. eine längere Coachingdauer benötigen sollten (Jones et al., 2015). Da Change Prozesse eine hohe Komplexität aufweisen und oft Monate oder Jahre andauern, sollten change-spezifische Coaching Prozesse mehr Zeit benötigen, um wirksam zu werden. In zukünftigen Studien sollte daher neben der Anzahl der Coachingsitzungen insbesondere auch die Sitzungsdauer und Frequenz sowie die Gesamtdauer des Coachingprozesses und die Verteilung der Sitzungen über die

Messzeitpunkte eine deutlich stärkere Berücksichtigung bei der Datenerhebung finden.

Einordnung der Befunde, Limitationen und Ausblick auf zukünftige Forschung

Die Ergebnisse bestätigen, dass Coaching im Change Kontext als Ressource bei gleichzeitig wahrgenommen förderlichen Bedingungen des Arbeitskontextes positive Effekte hat. Die Hypothese, dass bereits die Teilnahme an einem Coaching bedeutsame Effekte liefert, konnte nicht bestätigt werden. Eine mögliche Erklärung könnte die geringe Stichprobengröße sein, die kleine Effekte nicht sichtbar machen kann. Einerseits ist der Befund der vorliegenden Studie insofern überraschend, da bislang erste Pilotstudien im Change Kontext auf positive Coachingeffekte hinweisen, andererseits beruhen die Ergebnisse auf Prä-Post-Designs ohne Kontrollgruppe und ohne Follow-up Erhebung (z. B. Grant, 2014) bzw. querschnittlichen Untersuchungen (Kombarakaran et al., 2008). Unsere Kontrollgruppendesign-Studie mit drei Messzeitpunkten hingegen weist darauf hin, dass change-spezifisches Coaching nur dann förderlich ist, wenn der organisationale Kontext auch eine Umsetzung des Gelernten ermöglicht und unterstützt. Diese Ergebnisse stimmen mit denen bisheriger Studien überein, die positive Effekte der Ressourcen Autonomie und Managementunterstützung auf die Reaktionen von Beschäftigten während Change Prozessen zeigten (Bakker et al., 2010; Barton & Ambrosini, 2013). Zukünftige Forschung sollte deshalb weitere Kontextbedingungen wie z. B. die organisationale Lernkultur (Joo & Lim, 2009) berücksichtigen, um diese Befunde zu untermauern sowie die Perspektive von weiteren Organisationsvertretern einbeziehen.

Die vorliegende Studie weist neben genannten Stärken auch Schwächen auf. Eine Einschränkung der Studie liegt darin, dass wir aufgrund der Stichprobengröße mögliche Überlappungen der Autonomie Facetten nicht testen konnten, da andernfalls die Teststärke nicht ausreichend wäre (Bolger, Stadler, & Laurenceau, 2012). Bei größeren Stichproben könnten zukünftige Studien in einem umfassenderen Modell testen, welche Zusammenhänge zwischen den Befunden der Autonomie Facetten bestehen. Weiterhin zeigt sich, dass die EG und KG sich hinsichtlich der Betriebsgröße laut Chi²-Test statistisch signifikant unterscheiden ($p < .05$) sowie die Altersgruppe über 40 Jahre statistisch signifikant höhere Werte im Führungsverhalten aufweist ($F 5.72, p < .05$). Auch der Einfluss dieser Variablen könnte in zukünftigen Studien mit größeren Stichproben untersucht werden. Die kleine Stichprobengröße erscheint zunächst als Schwäche der Studie, da größere Stichproben die Analyse differenzierterer Untersuchungsmodelle ermöglichen und damit validere Ergebnisse liefern, welche die Generalisierbarkeit der Befunde erhöhen. Allerdings muss angemerkt werden, dass die vorliegende Stichprobengröße mit der Teilnehmeranzahl bisheriger Change-Coachingstudien vergleichbar ist (vgl. z. B. Grant, 2014) und einem (derzeit noch) geringen Commitment der Praktiker, sich an Forschung zu beteiligen, geschuldet sein mag (Greif, 2015). Die Stärke der Stichprobe liegt darin, dass die Geschlechterverteilung in den Vergleichsgruppen ausgewogen ist und Organisationsbranchen, Change Typen und Coachings in ihrer Diversität abgebildet werden. Weiterführend sollten zukünftige Studien den Fokus z. B. auf einen Typ von Organisationsveränderung oder eine Coachingschule (-methode) legen, um diese Ergebnisse zu replizieren und mögliche Konfundierungen von Drittvariablen zu reduzieren.

Weiterhin erreicht die Skala Managementunterstützung zum ersten Messzeitpunkt eine geringere Reliabilität als zu den beiden nachfolgenden Messzeitpunkten. Da jedoch Cronbach's Alpha ein Maß für die Reliabilität interindividueller Unterschiede darstellt, sind diese Werte nicht in Bezug zu den Analysen intraindividuellen Unterschiede zu setzen (vgl. Shrout & Lane, 2012). Basierend auf einer Studie der Change Forschung (Ogbonna & Wilkinson, 2003) wurde angenommen, dass wahrgenommene Autonomie und Managementunterstützung während organisationaler Veränderungsprozesse nicht stabil sind. Zukünftige Forschung könnte mittels Tagebuchstudien genauer untersuchen, welche Ereignisse im Change bzw. im Coaching Prozess den intraindividuellen Schwankungen bezogen auf Autonomie und Managementunterstützung vorausgehen.

Eine weitere Einschränkung der Studie liegt in der Verwendung von Selbstbeurteilungsmaßen. Auch wenn in der Befragung auf eine anonyme Datenauswertung und darauf, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt, hingewiesen wurde, können Verzerrung der Ergebnisse letztlich nicht ausgeschlossen werden (Cook, Campbell, & Peracchio, 1990). Fragebögen zur Selbsteinschätzung sind jedoch keine unterlegene Methode, sofern die Konstrukte valide sind und die Methodenwahl gut begründet werden kann (Conway & Lance, 2010). Bei der Erhebung des Affekts und der Selbstwirksamkeitserwartung handelt es sich um subjektive Wahrnehmungen, die nicht durch Fremdbeurteilungen zu ersetzen sind. Bei zukünftigen Studien können alternativ Fremdratings von Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten zur Erfassung der Kontextbedingungen sowie des Führungsverhaltens erhoben werden, um die Coachingwirkungen und den Lerntransfer zu evaluieren. Darüber hinaus könnten

objektive Gesundheitsmaße (z. B. Cortisol-Messungen) eine Möglichkeit darstellen, um Veränderungen im Stresserleben infolge von Coaching zukünftig zu untersuchen.

Des Weiteren ist anzumerken, dass bei dieser Feldstudie keine Randomisierung der Teilnehmer zur Interventionsgruppe erfolgen konnte, sondern die Einteilung aufgrund der natürlichen Verteilung stattfand. Auch wenn die Datenerhebung, die bei dieser Studie in einem quasi-experimentellen Kontrollgruppendesign mit drei Messzeitpunkten realisiert wurde, als eine Stärke betrachtet werden kann, sollten zukünftige Studien nach Möglichkeit ein Wartekontrollgruppen-Design umsetzen, um die interne Validität zu erhöhen.

In dieser Studie lag das Augenmerk auf der Coachingwirkung für die Führungskraft. Inwiefern das Coaching darüber hinaus die Umsetzung der organisationalen Ziele und des Change Vorhabens (Swart & Harcup, 2013) fördert sowie positiv Wirkungen auf Mitarbeiterreaktionen haben kann, sollte in weiteren Studien untersucht werden.

Praktische Implikationen für die Professionalisierung von Change-Coaching

Im Folgenden werden Maßnahmen vorgestellt, die sich aus den Ergebnissen dieser Studie ableiteten. Ziel sollte dabei sein, die Zielgruppe Führungskräfte in Change Prozessen in ihrer (Führungs-) Kompetenzentwicklung, Selbstwirksamkeitserwartung und ihrem affektiven Erleben zu fördern.

Führungskräfte im mittleren Management kann Coaching insbesondere dann bei organisationalen Veränderungsprozessen unterstützen, wenn die Führungskraft genügend Autonomie und Managementunterstützung wahrnimmt.

Beides ermöglicht, z. B. im Coaching gelernte Führungskompetenzen in den Arbeitsalltag zu transferieren. D.h. Führungskräfte sollten in Change Prozessen darauf achten, ob sie bereits über ausreichende Ressourcen verfügen, um die Anforderungen gut meistern zu können oder ein Change-Coaching hilfreich für die weitere Ressourcenaktivierung sein könnte. Um Einfluss auf die Bedingungen des Arbeitskontextes nehmen zu können, ist die Empfehlung für Führungskräfte, basierend auf dem Ansatz des *Managing the boss* (Gabarro & Kotter, 2007), Unterstützungsmöglichkeiten mit dem Top-Management zu klären und zu verhandeln.

Coaches sollten berücksichtigen, dass in einem change-spezifischen Coaching der Organisationskontext eine bedeutsame Rolle spielt und daher bereits zu Beginn eines Auftrages prüfen, wie der Veränderungsprozess gestaltet wird und inwiefern der Coachee Managementunterstützung erlebt (Strikker & Strikker, 2011). Da der Erfolg des Coachings maßgeblich davon abhängen kann, ist eine transparente Kommunikation - auch über die Grenzen der Coachingwirksamkeit - gegenüber dem Auftraggeber, d.h. der Organisation und dem Coachee wünschenswert (Eichler, 2011).

In *Organisationen* bedarf es Maßnahmen des oberen Managements, um sowohl die Unterstützung der Change Vorhaben zu kommunizieren als auch die Autonomie für die Führungskräfte der mittleren Managementebene zu fördern. Ein Coaching für das Top-Management bzw. eine change-begleitende Beratung kann hier mit anderen inhaltlichen Schwerpunkten ansetzen.

Personal- und Organisationsentwickler sollten Coaching als begleitende Maßnahme während Change Prozessen als Instrument und Angebot der Personal-

bzw. Führungskräfteentwicklung implementieren. Hierbei sollte der Einsatz dieser Maßnahme bedarfsgerecht erfolgen und hinsichtlich der Kontextfaktoren des Change Prozesses geprüft werden. Ein Mangel z. B. an Autonomie oder Managementunterstützung kann durch ein Coaching nicht zwingend „ausgeglichen“ werden.

Insgesamt erscheint bei der Implementierung von Führungskräfte-Coaching, während organisationaler Veränderungsprozesse, ein abgestimmtes Vorgehen zwischen allen Beteiligten im Sinne eines Netzwerks als sinnvoll.

Fazit

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass die Wirkung von Change-Coaching im Zusammenhang mit dem jeweiligen Arbeitskontext betrachtet werden muss. Nur wenn in Organisationen Führungskräfte unterstützt werden und über entsprechende Freiräume verfügen, kann im Coaching Gelerntes in der organisatorischen Praxis sinnvoll und nutzbringend eingesetzt werden. Ziel zukünftiger Forschung sollte es deshalb sein, weitere Kontextbedingungen wie z. B. die Coaching- bzw. Lernkultur (Joo & Lim, 2009) einzubeziehen. In Anbetracht permanenter Organisationsveränderungen sowie des anhaltenden Coaching-Booms, ist die Weiterentwicklung geeigneter Forschungsansätze, auch unter Berücksichtigung des ambivalenten Verhältnisses zwischen Coachingforschung und -praxis (Kotte, Oellerich, Schubert, & Möller, 2015) gefragt.

Literatur

- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32(4), 552-574.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Barton, L. C., & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2013). Coaching meets Change Management - ein komplexes Praxisfeld zwischen Individuum und Organisation aus Arbeits- und Organisationspsychologischer Perspektive reflektiert. In R. Wegener, Fritze, A., Loebbert, M. (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 437-449). Wiesbaden: Springer VS.
- Bolger, N., Stadler, G., & Laurenceau, J.-P. (2012). Power analysis for intensive longitudinal studies. In M. R. Mehl, T. S. Conner, M. R. Mehl, & T. S. Conner (Eds.), *Handbook of research methods for studying daily life*. (pp. 285-301). New York, NY, US: Guilford Press.

- Bolger, N., & Laurenceau, J.-P. (2013). *Intensive longitudinal methods: an introduction to diary and experience sampling research*. New York: Guilford Press.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (Vol. 2, pp. 389-444). Boston, M.A.: Allyn & Bacon.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review of Applied Psychology, 64*(5), 259-267.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 868-882.
- Cartwright, S., & Hudson, S.-L. (2000). Coping with mergers and acquisitions. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The organization in crisis. Downsizing, restructuring and privatization*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology, 25*(3), 325-334.
- Cook, T., Campbell, D., & Peracchio, L. (1990). Quasi-experimentation. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 491-576). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural

- correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D.-w., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156.
- Ditton, H. (1998). *Mehrebenenanalyse: Grundlagen und Anwendungen des hierarchisch linearen Modells*. Weinheim [u.a.]: Beltz Juventa Verlag.
- Duijts, S. F. A., Kant, I., van den Brandt, P. A., & Swaen, G. M. H. (2008). Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: Results of a randomized controlled trial. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(7), 765-776.
- Eichler, D. (2011). Coaching und organisationale Veränderungsprozesse – eine organisationstheoretische Betrachtung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(1), 17-30.
- Enders, C. K., & Tofighi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models. *Psychological Methods*, 12(2), 121-138.
- Gabarro, J. J., & Kotter, J. P. (2007). Managing your boss. In R. P. Vecchio & R. P. Vecchio (Eds.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and*

influence in organizations (2nd ed., pp. 96-108). Notre Dame, IN, U.S.:

University of Notre Dame Press.

Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(9), 1843-1852.

Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management, 14*(2), 258-280.

Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology, 4*(5), 396-407.

Greif, S. (2015). Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende Dienstleistung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 47-69). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170.

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the 'COR': Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management, 40*(5), 1334-1364.

Hamaker, E. L. (2012). Why researchers should think 'within-person': A paradigmatic rationale. In M. R. Mehl, T. S. Conner, M. R. Mehl, & T. S. Conner (Eds.), *Handbook of research methods for studying daily life* (pp. 43-61). New York, NY, US: Guilford Press.

- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 346-357.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science, 43*(2), 232-255.
- Howard, K. I., Kopta, S. M., Krause, M. S., & Orlinsky, D. E. (1986). The dose-effect relationship in psychotherapy. *American Psychologist, 41*(2), 159-164.
- Hox, J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications* (2nd ed.). New York City: Routledge.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly, 47*(1), 31-69.
- IBM Corp. Released (2013). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- 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, 88*(1), 1-29.
- Joo, B.-K., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 16*(1), 48-60.

- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-897.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90.
- Kotte, S., Oellerich, K., Schubert, D., & Möller, H. (2015). Das ambivalente Verhältnis von Coachingforschung und -praxis: Dezentales Ignorieren, kritisches Beäugen oder kooperatives Miteinander? In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 23-45). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kriegesmann, B., & Kley, T. (2014). "Gesund durch Veränderungsprozesse?!" Belastung und Erschöpfung von Führungskräften in Change-Management-Prozessen. *Arbeit*, 23(2), 105-118.
- Landes, M., & Steiner, E. (2014). *Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen: Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lee, J., & Ok, C. M. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84-98.
- Leonard-Cross, E. (2010). Developmental coaching: Business benefit—Fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 36-47.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.

- Lischetzke, T., Reis, D., & Arndt, C. (2015). Data-analytic strategies for examining the effectiveness of daily interventions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 587-622.
- Michel, A., & Bickerich, K. (in Druck). Berufliche Entwicklung steuern und Erfolg fördern: Mentoring und Coaching. In K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (4., überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Michel, A., & Morales-Gonzalez, M. G. (2013). Reactions to organizational change: An integrated model of health predictors, intervening variables and outcomes (pp. 65-91). In S. Oreg, A. Michel, & R. T. By (Eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective*. New York: Cambridge University Press.
- Möller, H., & Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(4), 445-456.
- Näswall, K., Sverke, M., & Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work & Stress*, 19(1), 37-49.
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215-231.
- Ogbonna, E., & Wilkinson, B. (2003). The false promise of organizational culture change: A case study of middle managers in grocery retailing. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1151-1178.

- Perkins, R. D. (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: An exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(4), 298-318.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Restubog, S. L. D. (2013). When leadership meets organizational change: the influence of the top management team and supervisory leaders on change appraisals, change attitudes, and adjustment to change. In S. Oreg, A. Michel, & R. T. By (Eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective* (pp. 145-172). New York: Cambridge University Press.
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255.
- Rodriguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relationships between job demands, job resources, and recovery opportunities. *Journal of Personnel Psychology*, 11(2), 86-94.
- Shrout, P. E., & Lane, S. P. (2012). Psychometrics. In M. R. Mehl & T. S. Conner (Eds.), *Handbook of research methods for studying daily life* (pp. 302-320). New York: Guilford Press
- Singer, J. D., & Willett, J. B. (2003). *Applied longitudinal data analysis: Modeling change and event occurrence*. Oxford: University press.
- Snijders, T. A. B., & Bosker, R. J. (2012). *Multilevel analysis: an introduction to basic and advanced multilevel modeling* (2nd ed.). Los Angeles: Sage.
- Stegmann, S., van Dick, R., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N., & Wu, T. T.-C. (2010). Der Work Design Questionnaire: Vorstellung und

erste Validierung einer deutschen Version. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54(1), 1-28.

Strikker, H., & Strikker, F. (2011). Komplementär-Coaching: Herausforderungen an Coaching im Change und in der Krise. Eine theoretische Annäherung. (S. 339-353). In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (2., aktualis. und erw. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Swart, J., & Harcup, J. (2013). 'If I learn do we learn?': The link between executive coaching and organizational learning. *Management Learning*, 44(4), 337-354.

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.

Vakola, M., Armenakis, A., & Oreg, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. In S. Oreg, A. Michel, & R. T. By (Eds.), *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective* (pp. 95-122). New York: Cambridge University Press.

van den Tooren, M., & de Jong, J. (2014). Job demands-resources and employee health and well-being: The moderating role of contract type. *The Career Development International*, 19(1), 101-122.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson, Prentice Hall.

Fußnoten

¹ In die Analyse fließen Daten von zwei weiteren Führungskräften ein, für die lediglich Messungen zu T2 und T3 vorliegen. Demographische Angaben, gemessen zu T1, liegen für diese beiden Personen nicht vor.

² Eine Übersicht der verwendeten Items kann bei den Autorinnen angefragt werden.

³ Da der Einfluss einer Zunahme von *Autonomie Entscheidungen* lediglich für ein Wirkungskriterium (negativer Affekt; $p < .05$) einen signifikanten Effekt aufwies, werden die Ergebnisse für diese Autonomie-Facette zugunsten einer kompakten Darstellung nicht explizit berichtet. Weitere Angaben zu den Ergebnissen werden von den Autorinnen auf Anfrage zur Verfügung gestellt.

⁴ Ausführlichere Tabellen mit den Ergebnissen der Haupteffekte können bei den Autorinnen angefragt werden.

Tabelle 1

Modellvergleich der Multilevel-Modelle für Zeit und Coaching sowie mit den Prädiktoren Autonomie bzw. Managementunterstützung (N = 66)

| Modell | | berufliche Selbstwirksamkeitserwartung | | | Führungsverhalten | | | Positiver Affekt | | | Negativer Affekt | | |
|-----------|----------------------------------|---|-------------|----------|-------------------|-------------|-----------|------------------|-------------|----------|------------------|-------------|---------|
| | | -2LL | Δdf | X^2 | -2LL | Δdf | X^2 | -2LL | Δdf | X^2 | -2LL | Δdf | X^2 |
| Modell A | Nullmodell | 255.37 | | | 220.00 | | | 306.50 | | | 295.09 | | |
| Modell B | Zeit x Coaching | 248.31 | 5 | 7.06 | 301.72 | 5 | -81.72 | 296.04 | 5 | 10.46 | 291.99 | 5 | 3.1 |
| Modell C1 | Zeit x Coaching x Auto. Planung | 223.64 | 6 | 24.67*** | 186.89 | 6 | 114.83*** | 267.02 | 6 | 29.02*** | 275.03 | 6 | 16.96** |
| Modell C2 | Zeit x Coaching x Auto. Methode | 225.17 | 6 | 23.14*** | 177.40 | 6 | 124.32*** | 268.28 | 6 | 27.76*** | 277.29 | 6 | 14.70* |
| Modell C3 | Zeit x Coaching x Managementunt. | 233.86 | 6 | 14.45* | 191.19 | 6 | 110.53*** | 277.20 | 6 | 18.84** | 286.49 | 6 | 5.5 |

Anmerkungen: Auto. Planung = Autonomie Planung; Auto. Methode = Autonomie Methode; Managementunt. = Managementunterstützung. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tabelle 2

Deskriptive Statistiken und Cronbach's Alpha der Untersuchungsvariablen in der Coachinggruppe (EG) vs. Kontrollgruppe (KG) zu drei Messzeitpunkten (T1 – T3)

| | EG | | | KG | | |
|-----------------------------|----------|-----------|----------|----------|-----------|----------|
| | <i>M</i> | <i>SD</i> | α | <i>M</i> | <i>SD</i> | α |
| T1 | | | | | | |
| Selbstwirksamkeitserwartung | 4.27 | .57 | .88 | 4.25 | .57 | .87 |
| Führungsverhalten | 4.41 | .60 | .88 | 4.30 | .48 | .81 |
| Positiver Affekt | 3.85 | .53 | .84 | 3.88 | .64 | .90 |
| Negativer Affekt | 1.65 | .59 | .80 | 1.68 | .55 | .77 |
| Autonomie Methode | 4.27 | .60 | .78 | 4.27 | .54 | .61 |
| Autonomie Planung | 3.93 | .79 | .74 | 4.25 | .64 | .73 |
| Managementunterstützung | 3.83 | .63 | .56 | 3.64 | .70 | .51 |
| T2 | | | | | | |
| Selbstwirksamkeit | 4.07 | .62 | .92 | 4.21 | .44 | .80 |
| Führungsverhalten | 4.15 | .73 | .94 | 4.15 | .47 | .76 |
| Positiver Affekt | 3.57 | .76 | .91 | 3.78 | .63 | .90 |
| Negativer Affekt | 1.72 | .79 | .90 | 1.66 | .52 | .71 |
| Autonomie Methode | 3.89 | .92 | .89 | 4.14 | .68 | .83 |
| Autonomie Planung | 3.81 | .84 | .87 | 3.89 | .72 | .81 |
| Managementunterstützung | 3.66 | .97 | .79 | 3.67 | .95 | .90 |

T3

| | | | | | | |
|-----------------------------|------|-----|-----|------|-----|-----|
| Selbstwirksamkeitserwartung | 3.90 | .72 | .97 | 4.14 | .55 | .74 |
| Führungsverhalten | 4.00 | .73 | .88 | 4.18 | .50 | .74 |
| Positiver Affekt | 3.40 | .85 | .92 | 3.59 | .76 | .89 |
| Negativer Affekt | 1.75 | .69 | .87 | 1.84 | .76 | .77 |
| Autonomie Methode | 3.70 | .78 | .79 | 4.08 | .84 | .89 |
| Autonomie Planung | 3.65 | .68 | .72 | 3.96 | .83 | .81 |
| Managementunterstützung | 3.91 | .62 | .69 | 3.42 | .80 | .67 |

Anmerkungen: T1: $N_{EG} = 28$, $N_{KG} = 38$, T2: $N_{EG} = 21$, $N_{KG} = 28$, T3: $N_{EG} = 18$, $N_{KG} = 28$.

Tabelle 3

Interkorrelationen der Untersuchungsvariablen in der Coachinggruppe (EG) vs. Kontrollgruppe (KG) zu drei Messzeitpunkten (T1 – T3)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
|---------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|------|------|-------|
| 1 Selbstwirksamkeit (T1) | – | .70** | .31 | .44* | .20 | .03 | .62** | .58** | .17 | -.27 | -.14 | -.09 | .34 | .32 | -.11 | .25 | .15 | -.03 | .06 | -.27 | -.41* |
| 2 Selbstwirksamkeit (T2) | .29 | – | .41* | .25 | .28 | -.07 | .46* | .67** | .23 | -.03 | -.35 | -.16 | .13 | .64** | .31 | .36 | .52* | .45* | .34 | .14 | -.03 |
| 3 Selbstwirksamkeit (T3) | .30 | .45 | – | .29 | -.01 | .27 | .33 | .41* | .72** | -.38 | -.59** | -.72** | .32 | .23 | .25 | .13 | .33 | .22 | .24 | .19 | -.19 |
| 4 Führungsverhalten (T1) | .53* | .38 | .28 | – | .50* | .77** | .44* | .25 | .30 | -.39 | -.25 | -.24 | .44* | .16 | .09 | .36 | .20 | .19 | .33 | .05 | -.12 |
| 5 Führungsverhalten (T2) | .50* | .42 | .42 | .93** | – | .51* | .25 | .25 | -.10 | -.39 | -.32 | -.03 | .33 | .51* | .42* | .43* | .26 | .50* | .32 | .11 | .19 |
| 6 Führungsverhalten (T3) | .37 | .17 | .44 | .59* | .71** | – | .11 | -.02 | .37 | -.36 | -.26 | -.24 | .44* | .07 | .14 | .29 | .19 | .22 | .31 | .16 | -.06 |
| 7 Positiver Affekt (T1) | .75** | .27 | .33 | .36 | .46 | .46 | – | .80** | .50* | -.40 | -.19 | -.41* | .62** | .31 | .20 | .44* | .20 | .30 | .38 | .10 | -.23 |
| 8 Positiver Affekt (T2) | .30 | .55* | .27 | .38 | .47 | .31 | .59* | – | .46* | -.34 | -.48* | -.37 | .38 | .52** | .28 | .51* | .36 | .38 | .34 | .11 | -.28 |
| 9 Positiver Affekt (T3) | .02 | .08 | .63** | -.02 | .12 | .24 | .14 | .38 | – | -.24 | -.39 | -.71** | .51* | .15 | .21 | .14 | .32 | .21 | .40 | .43* | -.14 |
| 10 Negativer Affekt (T1) | -.44 | -.50* | -.35 | -.60** | -.76** | -.45 | -.64** | -.53* | .00 | – | .36 | .47* | -.41* | -.20 | -.04 | -.16 | .04 | -.03 | -.14 | .01 | .20 |
| 11 Negativer Affekt (T2) | -.14 | -.40 | -.20 | -.31 | -.36 | .02 | -.14 | -.50* | -.30 | .31 | – | .38 | -.30 | -.51* | -.54** | -.52** | -.67** | -.47* | -.34 | -.30 | .08 |
| 12 Negativer Affekt (T3) | .18 | -.20 | -.57* | -.26 | -.45 | -.24 | .06 | -.33 | -.70** | .37 | .51 | – | -.34 | -.05 | -.10 | .03 | .01 | -.08 | -.26 | -.32 | -.03 |
| 13 Autonomie Methode (T1) | -.17 | -.15 | .36 | .32 | .37 | .48 | .03 | .28 | .48 | -.03 | -.31 | -.53* | – | .41* | .31 | .54** | .31 | .27 | .43* | .20 | -.18 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|------------------------|------|-------|-------|------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|------|
| 14 | Autonomie Methode (T2) | .50* | .64* | .39 | .59* | .53* | .24 | .41 | .55* | .09 | -.50* | -.56* | -.17 | .27 | – | .68** | .45* | .62** | .61** | .57** | .40 | -.00 |
| 15 | Autonomie Methode (T3) | .12 | .15 | .67** | .25 | .38 | .60* | .23 | .37 | .73** | -.23 | -.33 | -.62** | .70** | .45 | – | .48* | .68** | .84** | .61** | .63** | .31 |
| 16 | Autonomie Planung (T1) | -.32 | .01 | .14 | -.06 | .02 | .33 | .01 | .12 | -.02 | -.09 | -.09 | -.11 | .46 | .12 | .39 | – | .65** | .63** | .41* | .16 | -.08 |
| 17 | Autonomie Planung (T2) | .34 | .74** | .39 | .34 | .38 | .16 | .32 | .49* | .10 | -.56* | -.58* | -.29 | .07 | .80** | .40 | .08 | – | .72** | .43* | .40 | .13 |
| 18 | Autonomie Planung (T3) | .15 | .32 | .77** | .03 | .38 | .41 | .18 | .21 | .67** | -.18 | -.32 | .57* | .40 | .35 | .82** | .30 | .54* | – | .61** | .54** | .39 |
| 19 | Managementunt. (T1) | .16 | -.22 | .22 | .13 | .11 | .22 | .27 | .07 | -.04 | .07 | -.04 | .11 | .50* | .05 | .08 | .19 | -.10 | .03 | – | .85** | .21 |
| 20 | Managementunt. (T2) | -.25 | .38 | .04 | .47 | .47 | .12 | -.07 | .50* | -.03 | -.38 | -.42 | -.39 | .43 | .38 | .08 | .12 | .32 | -.15 | .11 | – | .51* |
| 21 | Managementunt. (T3) | .40 | .18 | .73** | .56* | .64** | .70** | .37 | .33 | .51* | -.29 | -.12 | -.44 | .51* | .25 | .61** | .22 | .08 | .46 | .41 | .10 | – |

Anmerkungen: Managementunt. = Managementunterstützung. Unterhalb der Diagonalen sind die Korrelationen der EG, oberhalb der Diagonalen sind die Korrelationen der KG dargestellt.

$N_{EG} = 17$, $N_{KG} = 24$; * $p < .05$, ** $p < .01$.

Tabelle 4

Ergebnisse der Interaktionen der hierarchischen Mehrebenenanalysen (Modell B sowie C1 – C3) zur Vorhersage von beruflicher Selbstwirksamkeitserwartung, Führungsverhalten, Positiver Affekt und Negativer Affekt zu T2 und T3 durch Coaching sowie Autonomie bzw. Managementunterstützung (group-mean, d.h. am Personenmittelwert zentriert) (N = 66)

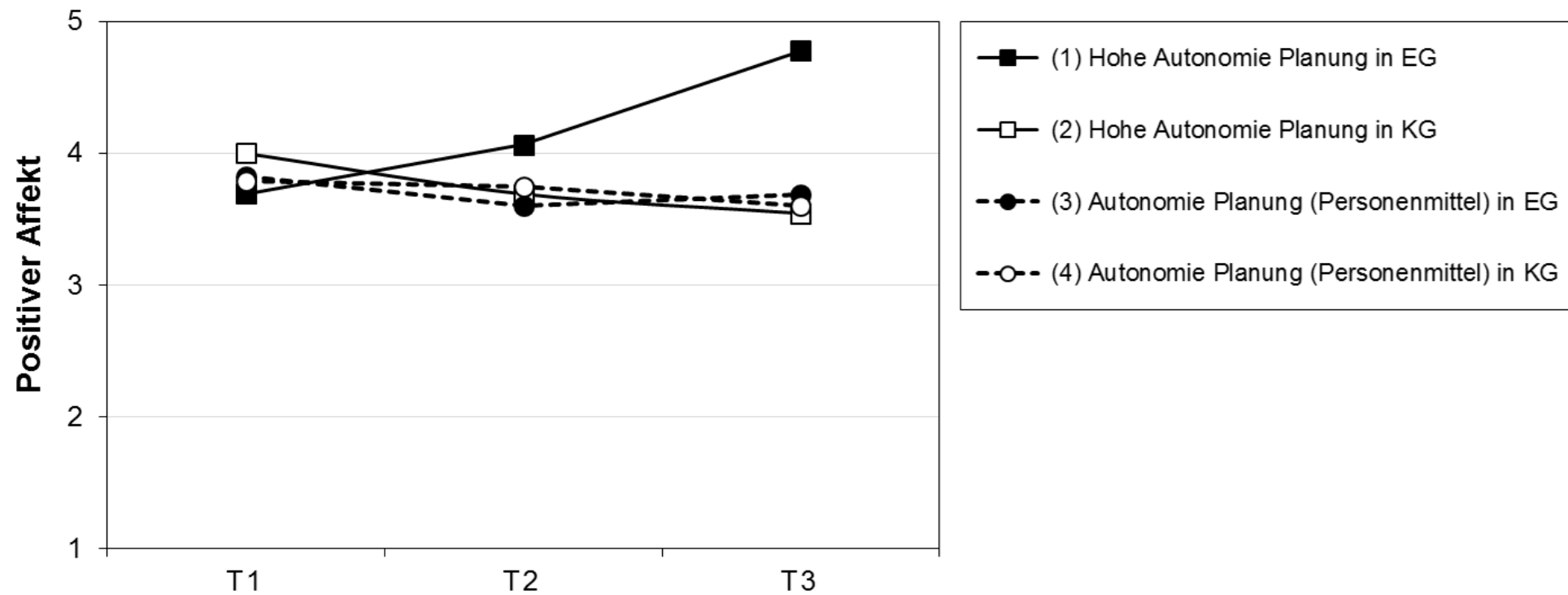
| | berufliche Selbstwirksamkeitserwartung | | | | Führungsverhalten | | | | Positiver Affekt | | | | Negativer Affekt | | | |
|--------------------------------|---|-----------|----------|-----------------------|-------------------|-----------|----------|-----------------------|------------------|-----------|----------|-----------------------|------------------|-----------|----------|-----------------------|
| | <i>b</i> | <i>SE</i> | <i>t</i> | <i>R</i> ² | <i>b</i> | <i>SE</i> | <i>t</i> | <i>R</i> ² | <i>b</i> | <i>SE</i> | <i>t</i> | <i>R</i> ² | <i>b</i> | <i>SE</i> | <i>t</i> | <i>R</i> ² |
| T2 x Coaching | -.12 | .16 | -0.71 | | -.09 | .13 | -0.70 | | -.07 | .19 | -0.39 | | .07 | .20 | 0.35 | |
| T3 x Coaching | -.17 | .17 | -1.00 | | -.21 | .13 | -1.65 | | -.07 | .19 | -0.35 | | -.12 | .20 | 0.58 | |
| T2 x Coaching x Auto. Planung | .77 | .23 | 3.28** | | .66 | .20 | 3.35** | | .60 | .27 | 2.26* | | -.38 | .28 | -1.37 | |
| T3 x Coaching x Auto. Planung | .90 | .25 | 3.63*** | .25*** | .49 | .21 | 2.41* | .29*** | 1.22 | .28 | 4.36*** | .31*** | -.66 | .30 | -2.20* | .17*** |
| T2 x Coaching x Auto. Methode | .38 | .24 | 1.59 | | .09 | .19 | 0.47 | | .16 | .27 | 0.59 | | -.47 | .28 | -1.65 | |
| T3 x Coaching x Auto. Methode | .55 | .24 | 2.30* | .25*** | .71 | .18 | 3.87*** | .35*** | .86 | .26 | 3.27** | .28*** | -.83 | .28 | -2.91** | .15*** |
| T2 x Coaching x Managementunt. | .28 | .21 | 1.31 | | .39 | .17 | 2.24* | | .20 | .24 | 0.84 | | -.24 | .25 | -0.93 | |
| T3 x Coaching x Managementunt. | .50 | .21 | 2.38* | .16*** | .48 | .17 | 2.85** | .24*** | .73 | .24 | 3.06** | .16*** | -.51 | .25 | -2.03* | .03*** |

Anmerkungen: T1: Auto. Planung = Autonomie Planung; Auto. Methode = Autonomie Methode; Managementunt. = Managementunterstützung. $N_{EG} = 28$, $N_{KG} = 38$, T2: $N_{EG} = 21$, $N_{KG} = 28$,

T3: $N_{EG} = 18$, $N_{KG} = 28$; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. Das angegebene R^2 bezieht s

Abbildung 1

Grafische Darstellung des signifikanten Dreifach-Interaktionseffektes von Zeit, Coaching (EG vs. KG) und Autonomie Planung auf Positiven Affekt



Welche Faktoren können Coaches im Change-Coaching bei ihrer Methodenwahl
beeinflussen?

Katrin Bickerich & Alexandra Michel

Zusammenfassung

Untersucht wird in dieser Studie, inwiefern sich Coaches bei der Wahl der Coaching-Methode an der kognitiven Change-Bewertung und emotionalen Reaktion ihres Coachees orientieren. Der Einfluss von positivem Affekt des Coaches wird zusätzlich als moderierende Persönlichkeitsvariable untersucht. Mittels einer experimentellen Vignettenstudie wurden 128 Coaches Fallbeschreibungen dargeboten, in denen die Reaktionen des Coachees systematisch variiert wurden (ambivalent vs. widerspruchsfrei). Pro Fallbeschreibung sollten die Coaches eine Entscheidung zu verbal-, tool- und wissensorientierten Methoden treffen. Die Multilevel-Analysen ergaben, dass sich Coaches bei ambivalenten Vignetten signifikant häufiger für verbalorientierte Methoden entscheiden als bei widerspruchsfreien Vignetten. Bei tool- und wissensorientierten Methoden zeigt sich entgegen der Annahme kein Unterschied. Ferner steht ein hoher positiver Affekt des Coaches mit einer Präferenz für verbalorientierte Methoden im Zusammenhang und moderiert die Entscheidung dahingehend, dass Coaches mit höherem positivem Affekt weniger wissensorientierte Methoden bei ambivalenten Vignetten wählen. Ansätze zukünftiger Forschung und praxisorientierte Handlungsempfehlungen für Coaches werden abgeleitet.

Schlüsselwörter: Coaching, Change, Coaching-Methoden, Emotion, Kognition

Which factors can influence coaches in their methods-choice during change-coaching?

Abstract

This study aims to evaluate how coaches align their coaching methods in response to coachees' change-related cognitive appraisals and emotional reactions. Furthermore, we investigate the effects of coaches' positive affect as a moderating factor. Using an experimental vignette study design, 128 coaches were presented case descriptions, in which coachees' reactions were systematically varied (ambivalent vs. consistent). After reading each vignette, coaches were asked to make a decision concerning verbal-, tool- and knowledge-oriented coaching methods. Multilevel-analyses showed that for ambivalent vignettes coaches chose verbal-oriented methods significantly more frequently than for consistent vignettes. In contrast to our assumption, coaches didn't choose less tool- and knowledge-oriented methods for ambivalent than for consistent vignettes. Analysis showed that a coaches' positive affect is related to the choice of verbal-oriented coaching methods. Positive affect moderates choice of method showing that less knowledge-oriented methods are chosen for ambivalent vignettes. We derive recommendations for future research as well as for coaching practice.

Key words: coaching, change, coaching methods, emotion, cognition

Welche Faktoren können Coaches im Change-Coaching bei ihrer Methodenwahl beeinflussen?

Durch veränderte Rahmenbedingungen wie Wettbewerbsdruck steigen die Anforderungen an Organisationen. Change Management Aktivitäten sind heute zunehmend an der Tagesordnung. Vor allem Führungskräfte sind gefordert, Veränderungs- und Innovationsprozesse zu unterstützen (Herrmann, Felfe, & Hardt, 2012). Aktuelle Studien zeigen, dass Change Prozesse als belastend erlebt werden (De Cuyper, De Witte, Vander Elst, & Handaja, 2010; Kriegesmann & Kley, 2014; Sonntag & Nohe, 2014) und Leistung sowie Wohlbefinden beeinträchtigen können (Michel & Morales-Gonzalez, 2013).

Als eine Unterstützung im Umgang mit diesen Reaktionen wird Coaching für Führungskräfte im Change vermehrt als Personalentwicklungsinstrument eingesetzt (Eichler, 2011; Stephan & Gross, 2013). Ziel eines Change-Coachings ist es, „Führungskräfte dabei zu unterstützen, organisationale Veränderungsprozesse lösungs- und ressourcenorientiert persönlich zu bewältigen und Mitarbeitern in Situationen des Wandels Orientierung zu geben und Neuerungen effektiv zu gestalten“ (Bickerich & Michel, 2013, S. 444).

Coaches stehen in change-spezifischen Coaching Prozessen häufig vor der Herausforderung, mit vielschichtigen Anliegen ihrer Coachees umzugehen. Denn Führungskräfte sollen bei Change-Prozessen oftmals hohe Arbeitsbelastung bewältigen, sich mit einer veränderten Organisationsstruktur und -kultur identifizieren oder auch mit eigenen ambivalenten Emotionen umgehen (Michel & Bickerich, 2016). Coaches sind gefordert, in diesem Kontext Coaching-Methoden adäquat einzusetzen, welche den individuellen Reaktionen der Führungskräfte entsprechen.

Die transaktionale Perspektive bei Change Prozessen (Fugate, 2013) basiert auf dem transaktionalen Stressmodell (Lazarus & Folkman, 1984) und bietet einen

Erklärungsansatz, wie Organisationsmitglieder auf Change Prozesse reagieren können. Fugate (2013) postuliert, dass kognitive Bewertungen des Change-Prozesses durch die Organisationsmitglieder damit zusammenhängen, wie diese darauf reagieren. Hierbei werden von Fugate (2013) drei kognitive Bewertungen unterschieden: (1) Verlust, (2) Bedrohung und (3) Herausforderung. Rafferty und Griffin (2006) benennen zusätzlich Unsicherheit bezüglich des Change Prozesses als eine weitere kognitive Bewertung. Fugate (2013) nimmt an, dass eine positive kognitive Bewertung mit positiver emotionaler Reaktion und eine negative kognitive Bewertung mit negativer emotionalen Reaktion einhergehen. Gezeigt wurde konnte dieser Zusammenhang z. B. bei weiblichen Angestellten, die weniger Stress erlebten, wenn sie Organisationsveränderungen kognitiv positiv als Herausforderung bewerteten. Für die männliche Stichprobe der Studie bestätigte sich dieser Befund allerdings nicht (Kohler, Munz, & Grawitch, 2006). Weitere Studien zeigen, dass positive und negative Kognitionen und emotionale Reaktionen auch simultan oder gemischt auftreten können (Fugate, Kinicki, & Scheck, 2002), beispielsweise können positive Emotionen trotz negativer Bewertung folgen, wenn die Situation als „zu bewältigen“ eingeschätzt wird (Dalakas, 2006).

Coaching als Beratungsformat im Change kann an der Bewältigung oder Veränderung von kognitiven Bewertungen und emotionalen Reaktionen ansetzen (Hausherr Fischer et al., 2013). Ein Coaching sollte in Abhängigkeit davon, welche kognitiven Bewertung und emotionale Reaktion der Coachee in der Interaktion mit dem Coach äußert, entsprechend unterschiedlich gestaltet sein. Die zentrale Annahme ist, dass Coaches mehr Klärungs- und Analysebedarf haben und deshalb Gesprächsführung als Methode wählen, wenn die emotionale Reaktion des Coachees widersprüchlich zu seiner kognitiven Bewertung erscheint. Zudem liegt es nahe, dass der Coach z. B. gezielte Fragen stellt und Verständnis für die Reaktion des Coachees auf den Change Prozess verbalisiert.

Bei Übereinstimmung der Valenz von Kognition und Emotion sollte wiederum der Coach z. B. eher Tools einsetzen oder gezielte Techniken anwenden, da weniger der Bedarf für Situationsanalysen besteht.

Erste Evaluationsstudien konnten zwar positive Effekte zur Wirksamkeit von Coaching bei Change Prozessen auf Selbstwirksamkeit und Wohlbefinden zeigen (Bickerich & Michel, 2016; Grant, 2014). Die Art der Gestaltung von Change-Coaching-Prozessen fand bislang in empirischen Untersuchungen allerdings kaum Berücksichtigung. Zudem haben nur wenige Studien Einflussfaktoren auf die Methodenwahl im Coaching untersucht. Eine Studie zeigte, dass der Ausbildungshintergrund von Coaches ein Einflussfaktor auf die Coaching-Gestaltung und die Methodenwahl sein kann, z. B. wenden Coaches mit psychologischem Hintergrund mehr Methoden in Anlehnung an wissenschaftlich fundierte Ansätze an, als dies Coaches ohne psychologischen Hintergrund tun (Bono, Purvanova, Towler, & Peterson, 2009). Bisher liegt noch keine Studie vor, die die Methodenwahl des Coaches im Kontext change-spezifischer Coachings untersucht hat. Ziel dieser Studie ist deshalb zu untersuchen, welche Faktoren die Methodenwahl des Coaches beeinflussen können. Gerade bei der Vielschichtigkeit der kognitiven und emotionalen Reaktionen von Führungskräften in Bezug auf Change Prozesse, erscheint die gezielte Auswahl der passenden Coaching-Methode als eine zentrale Kompetenz des Coaches.

Mit der vorliegenden Studie soll die bisherige Coaching-Forschung um folgende Aspekte erweitert werden:

Erstens sind die im Coaching eingesetzten Methoden vielfältig und stammen zumeist aus Therapie, Supervision, Beratung und Training (Rauen, 2005). Ein breites und gut fundiertes Methodenrepertoire sollte es einem Coach ermöglichen, auf unterschiedliche Bedürfnisse und Fragestellungen seines Coachees, einzugehen (Heß & Roth, 2001). Die

Methodenkompetenz des Coaches wird als entscheidend für die angemessene Reaktion auf die jeweilige Coaching-Situation betrachtet (Schreyögg, 2012). Ein adäquater und flexibler Methodeneinsatz wird neben Methoden der Gesprächsführung und kognitive Fähigkeiten im Kompetenzmodell von Michel et al. (Michel, Merz, Frey, & Sonntag, 2014) als grundlegende Methodenkompetenz im Coaching beschrieben. Durch die Untersuchung der Methodenwahl im Change-Coaching trägt diese Studie dazu bei zu ermitteln, welche Coachingmethoden von Coaches eingesetzt werden und ob die Wahl der Methode von der kognitiven Change-Bewertung und der emotionalen Reaktion des Coachees abhängt.

Zweitens wird in dieser Studie die transaktionale Perspektive bei Change-Prozessen (Fugate, 2013) auf den Change Coaching Kontext übertragen und empirisch mit einem experimentellen Vignettendesign getestet. Da der Untersuchung von Dyaden während laufender Coaching-Prozesse oftmals Gründe der Vertraulichkeit (Kotte, Oellerich, Schubert, & Möller, 2015a) sowie eine geringe Studien-Teilnahmebereitschaft (de Haan, Duckworth, Birch, & Jones, 2013; Greif, 2015) entgegenstehen, sind alternative Forschungsdesign angebracht. Durch die Durchführung einer experimentellen Vignettenstudie, in der Coaches simulierte Coachingsituationen bearbeiten, lassen sich aufgrund der genannten Hürden von Felduntersuchungen dennoch Erkenntnisse über die Einflussfaktoren auf die Methodenwahl der Coaches im Change-Coaching gewinnen.

Drittens, nicht nur die Emotionen des Coachees können den Coaching-Prozess beeinflussen, sondern auch die Emotionen, die der Coach selbst erlebt. Forschung hat gezeigt, dass positiver Affekt des Coaches vor einem Coaching positiv mit einem dominant-freundlichen Interaktionsverhalten des Coaches in der Coaching-Sitzung und mit der wahrgenommenen Beziehungsqualität aus Sicht des Coachees zusammenhängt (Ianiro & Kauffeld, 2014). Die Berücksichtigung von positivem Affekt als moderierende Variable soll in dieser Studie entsprechend Aufschluss darüber geben, inwiefern der Affekt des

Coaches in Interaktion mit den Kognitionen und Emotionen des Coachees, Einfluss auf die Methodenwahl nimmt.

Reaktionen auf organisationale Veränderungen

Fugate entwickelte 2013 ein Modell, in dem er eine transaktionale Perspektive vorstellt, die den Einfluss kognitiver Bewertungen auf Reaktionen von Mitarbeitern und Führungskräften bei Change-Prozessen erklären soll. Sein Ansatz basiert auf dem transaktionalen Stressmodell (Lazarus & Folkman, 1984). Er wendet dieses auf den Change Kontext an und postuliert, dass sowohl Situations- (z. B. wahrgenommene Change Fairness) als auch Personenfaktoren (z. B. positive Change Orientierung) kognitive Bewertungen beeinflussen können. Drei Bewertung werden unterschieden (Fugate, 2013; Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008). (1) Verlust kennzeichnet die Bewertung der Mitarbeiter, dass der Change-Prozess bereits mit negativen Folgen für sie einhergegangen ist, beispielsweise hinsichtlich der Beziehungen zu Kollegen oder Mitarbeitern, einem geringeren Status in der Organisation oder Einbußen von Aufgabengebieten und Handlungsspielraum. (2) Bewerten die Mitarbeiter die Veränderung als Bedrohung, dann geht es um zukünftige negative Folgen wie z. B. Arbeitsplatzunsicherheit oder Verschlechterungen bezüglich Karrieremöglichkeiten und Arbeitsbedingungen oder bei der Bezahlung. (3) Als weitere Möglichkeit der kognitiven Bewertung beschreibt Fugate (2013) Herausforderung, bei der die von Change betroffenen Organisationsmitglieder die Veränderung positiv und als eine Chance zukünftiger Entwicklungen bewerten. (4) Entsprechend der Forschung von Rafferty und Griffin (2006) ist Unsicherheit eine weitere kognitive Bewertung, die in Change Prozessen auftreten kann. Unsicherheit beschreibt einen Zustand des Zweifels über ein Ereignis und seine Bedeutung. Die Bewertungsprozesse stehen dabei wiederum im Zusammenhang mit der Art und Weise, wie Mitarbeiter und Führungskräfte auf Change Prozesse reagieren können.

Das Modell von Fugate (2013) bezieht zudem in Anlehnung an Giæver (2009) bzw. Folkman und Lazarus (1985) einen temporären Aspekt ein, wonach ein retrospektiver (vergangenheitsbezogener) und ein prospektiver (zukunftsbezogener) Fokus unterschieden werden. Den kognitiven Bewertungen wird jeweils ein Zeitbezug zugeschrieben: Verlust wird mit dem retrospektiven Fokus im Zusammenhang gebracht, wohingegen Bedrohung und Herausforderung mit einem prospektiven Zeitbezug verknüpft sind. In seinem Modell beschreibt Fugate insbesondere emotionale Reaktionen, die in Folge der jeweiligen kognitiven Bewertung auftreten können. Den emotionalen Reaktionen wird ebenfalls ein zeitlicher Bezug wie folgt zugeordnet. Als negative retrospektive Emotionen werden u. a. Schuld, Ärger, Enttäuschung, und Trauer genannt. Negative prospektive Emotionen sind Sorge, Angst und Hilflosigkeit. Bei den positiven prospektiven Emotionen werden Zuversicht, Ungeduld, Hoffnung und Heiterkeit beschrieben. Die auf Folkman und Lazarus (1985) gestützte Annahme ist, dass die Bewertung eines vergangenen Verlustes mit negativ retrospektiven Emotionen zusammenhängt, zukünftige Bedrohungen mit negativ prospektiven Emotionen und zukünftige Gewinne mit positiv prospektiven Emotionen einhergehen.

Darüber hinaus kann bei der emotionalen Reaktion auch eine Vermischung von positiven und negativen Emotionen in Bezug auf organisationale Veränderungen auftreten (Kiefer, 2002; Saunders & Thornhill, 2003; Smollan, 2014). Beispielsweise können Gewinne und Verluste in Change Prozessen gleichzeitig erlebt werden, wie bei der Umstrukturierung eines Teams (Larsen, McGraw, Mellers, & Cacioppo, 2004). Dabei können auch Gewinne negative und Verluste positive Anteile umfassen, sodass Mitarbeiter sowohl Enttäuschung darüber erleben, dass die Zusammenarbeit mit Kollegen beendet ist als auch positive Spannung und Vorfreude auf neue Teammitglieder.

Diese kognitiven Bewertungen und emotionalen Reaktionen dienen in der vorliegenden Studie als Grundlage für die Entwicklung der verschiedenen Change-Coaching-Szenarien (Vignetten). Diese kurzen Fallschreibungen bilden die Situation von Führungskräften bei einem Coaching-Erstgespräch ab und berücksichtigen als erste Dimensionen die *kognitive Change-Bewertung* mit den oben beschriebenen vier Bewertungsmöglichkeiten und als zweite Dimension die *emotionale Reaktion* mit ebenfalls vier verschiedenen Merkmalsausprägungen.

Coachingmethoden und deren Wirkung

Als Methode im Coaching wird in dieser Studie der gezielte Einsatz eines Vorgehens verstanden, um beim Coachee eine Veränderung zu bewirken (Eidenschink & Horn-Heine, 2007). Die Methodenkompetenz des Coaches wird einerseits für die angemessene Reaktion auf die jeweilige Coaching-Situation als entscheidend (Schreyögg, 2012) sowie andererseits auch für die Professionalisierung von Coaching als notwendig erachtet (Rauen, 2005; Wechsler, 2012). Im Kompetenzmodell für Führungskräfte-Coaches von (Michel et al., 2014) sind z. B. ein adäquater und flexibler Methodeneinsatz (Transparenz, Handlungskonzept, Methodenvielfalt) sowie Methoden der Gesprächsführung als Methodenkompetenzen aufgeführt. Auch in weiteren Kompetenzmodellen wird Methodenkompetenz immer wieder beschrieben (Blumberg, 2014; Lai & McDowall, 2014; Maltbia, Marsick, & Ghosh, 2014). Als weniger entscheidend wird betrachtet, dass ein Coach über eine hohe Methodenvielfalt verfügt, sondern dass er (gerade in Anbetracht der Vielzahl an verfügbaren Methoden) eine angemessene Methode aus seinem Repertoire wählt und diese zielführend einsetzt (Heß & Roth, 2001; Kilburg, 1996). Die Anliegen im Coaching sind individuell und bedingen damit ein auf die Bedürfnisse des Coachees abgestimmtes Vorgehen, welches mit der

Anwendung unterschiedlicher Coaching-Methoden einhergeht (Jansen, Mäthner, & Bachmann, 2004).

Darüber inwiefern die Methodenwahl des Coaches positive Effekte auf die Wirkung bzw. Wirksamkeit von Coaching hat, ist die bisherige Befundlage uneinheitlich und die Vergleichbarkeit stellt sich aufgrund der Vielfalt von Coachingmethoden schwierig dar. Eine Metaanalyse ergab, dass z. B. der Einsatz von Multisource Feedback im Coaching weniger förderlich ist für den Affekt bzw. Führungskompetenzen im Vergleich zu Coaching ohne Multisource Feedback (Jones, Woods, & Guillaume, 2015). Auch wenn die quantitativen Ergebnisse einer Studie mit 71 Führungskräften im Coaching zeigen, dass der spezifische Methodeneinsatz die Coachingwirkungen bei Führungskräften nicht vorhersagen, kristallisieren die qualitativen Ergebnisse jedoch Kompetenzen der Gesprächsführung wie Zuhören, Verständnis und Unterstützung als Wirkfaktoren heraus (de Haan, Culpin, & Curd, 2011). Eine Studie ergab, dass lösungsorientierte Coaching-Fragen mit einem Anstieg des positiven Affekts und der Selbstwirksamkeit sowie einem geringeren negativen Affekt einhergehen im Vergleich zu problemorientierten Fragen (Grant et al., 2012). Weitere Studienergebnisse deuten darauf hin, dass die Coaching-Gestaltung einen Effekt auf die Coaching-Wirkungen hat und dabei das Interaktionsverhalten des Coaches und die Qualität der Coaching-Beziehung positive Veränderungen beim Coachee anstoßen kann (Baron & Morin, 2009; Ianiro & Kauffeld, 2014; O'Broin & Palmer, 2009). Auch Empathiefähigkeit, Integrität sowie das Einbringen der Erfahrung des Coaches werden von Coachees als entscheidende Kompetenzen betrachtet (Hall, Otazo, & Hollenbeck, 1999). Zudem steht die wahrgenommene Methodenvielfalt aus Sicht des Coachees mit den Coaching-Wirkungen im Zusammenhang, wobei die Arbeitsbeziehung ein Mediator darstellt (de Haan et al., 2013). Es ist deshalb anzunehmen, dass die Wahl der passenden Methoden zum Gelingen des

Coachings und der Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee beitragen sollte, weil der Coachee sich dann mit seinem Anliegen verstanden fühlen sollte. In einem change-spezifischen Coaching sollte demnach die Methodenwahl des Coaches von der individuellen Reaktion der Führungskraft auf den Change-Prozess abhängen.

Kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktionen des Coachees und Methodenwahl im Change-Coaching

Kognitive Bewertungen und emotionale Reaktionen in Bezug auf die organisationale Veränderung des Coachees sollten die Gestaltung des Coachings und den Methodeneinsatz vorgeben, da Coaching ein individualisiertes Beratungsformat ist. Ergebnisse der Psychotherapieforschung zeigen beispielsweise, dass der Fokus auf den Affekt des Patienten im Rahmen einer Kurzzeittherapie positiv mit Therapieerfolg zusammenhängen kann (Ulvenes et al., 2012). Bisher haben Coaching-Studien den Einfluss von Kognitionen und Emotionen des Coachees auf den Coaching-Prozess außer Acht gelassen (Ianiro & Kauffeld, 2014) und bisher als Einflussfaktoren auf die Methodenwahl des Coaches nicht untersucht.

In Anlehnung an die Perspektive von Input-Prozess-Output Modellen (Hackman & Morris, 1975), die bereits auf den Coaching-Kontext übertragen wurden (vgl. Ianiro & Kauffeld, 2014) und nach denen Input-Variablen den Prozess beeinflussen, sollten die kognitive Bewertungen und emotionale Reaktionen des Coachees (Input) mit dem Vorgehen des Coaches (Prozess) im Zusammenhang stehen. Angenommen wird deshalb in dieser Studie, dass die kognitive Bewertung und die emotionale Reaktion des Coachees in Bezug auf den Change-Prozess (Vignettenvariation) interaktiv die Wahl der Interventionsmethode des Coaches beeinflussen. Untersucht werden, abgeleitet von der transaktionalen Perspektive bei Change-Prozessen nach Fugate (2013), Fallbeschreibungen

von Führungskräften im Coaching. Bei Coachees, bei denen kognitive Bewertung und emotionale Reaktion ambivalent sind, liegt es nahe, dass ein höherer Klärungsbedarf besteht und ein komplexeres Anliegen besteht. Somit sollte der Coach mittels Gesprächsführung mehr Fragen stellen, um die Situation des Coachees zunächst zu analysieren. Bei Coachees, bei denen kognitive Bewertung und emotionale Reaktion eher im Einklang sind, wird der Coach vermutlich schneller dazu übergehen, spezifische Techniken (z. B. zur Verbesserung des Zeitmanagements) anzuwenden oder Wissen zu Change-Prozess (z. B. durch Erklärung von Change-Modellen) zu vermitteln. Die Annahme ist, dass der Coach Methoden der Gesprächsführung häufiger bei hohem Klärungsbedarf, d. h. bei ambivalenten Coaching-Situationen, und toolorientierte Methoden oder Methoden der Wissensvermittlung hingegen bei geringem Klärungsbedarf, d. h. bei widerspruchsfreien Coaching-Situationen, anwendet. Daraus ergeben sich folgende Hypothesen.

Hypothesen 1a – 1c:

- a) Bei ambivalenten Fallbeschreibungen in Bezug auf die kognitive Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees wählen Coaches *mehr verbalorientierte* Methoden als bei widerspruchsfreien Fallbeschreibungen.
- b) Bei ambivalenten Fallbeschreibungen in Bezug auf die kognitive Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees wählen Coaches *weniger toolorientierte* Methoden als bei widerspruchsfreien Fallbeschreibungen.
- c) Bei ambivalenten Fallbeschreibungen in Bezug auf die kognitive Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees wählen Coaches *weniger wissensorientierte* Methoden als bei widerspruchsfreien Fallbeschreibungen.

Positiver Affekt des Coaches als Moderator bei der Methodenwahl im Change-Coaching

Affekt spiegelt erlebte Emotionen im Allgemeinen wider und bildet die affektive Komponente von subjektivem Wohlbefinden ab (Diener et al., 2010). Studien konnten zeigen, dass positiver Affekt bzw. positive Stimmung mit einer hohen Qualität von sozialen Interaktionen zusammenhängt (Forgas, 2014; Lount, 2010). Dies kann auf Coaching als eine Form der sozialen Interaktion übertragen werden. Eine Untersuchung aus dem Kontext Coaching im Sport zeigte, dass positiver Affekt des Coaches positiv mit der Beziehungsqualität zwischen Trainer und Athlet zusammenhängt (Lafrenière, Jowett, Vallerand, Donahue, & Lorimer, 2008). Weiterhin konnte gezeigt werden, dass positiver Affekt des Coaches ein dominant-freundliches Interaktionsverhalten vorhersagt und positiv mit der Bewertung der Beziehungsqualität aus Sicht des Coachees im Zusammenhang steht (Ianiro & Kauffeld, 2014).

Entsprechend stellt sich die Frage, ob und inwiefern der Affekt des Coaches Einfluss auf die Methodenwahl im change-spezifischen Coaching hat. Der Fokus dieser Studie liegt darauf zu untersuchen, ob Coaches mit hohem positivem Affekt sich bei der Methodenwahl im Coaching unterscheiden von Coaches mit durchschnittlich positivem Affekt. Hoher positiver Affekt des Coaches sollte im Sinne einer hohen Interaktionsqualität die angenommenen Effekte der Hypothesen 1a – 1c, dahingehend erweitern und bekräftigen, dass ein Coach insbesondere bei ambivalenten Coaching-Fällen von seinem positiven Affekt profitieren kann und deshalb mehr verbalorientierte und weniger tool- bzw. wissensorientierte Methoden wählt. Deshalb betrachten wir positiven Affekt als Moderator und leiten folgende Hypothesen ab.

Hypothesen 2a – 2c:

Positiver Affekt des Coaches moderiert den Zusammenhang zwischen kognitiver Bewertung sowie emotionaler Reaktion des Coachees und der Methodenwahl des Coaches.

Für die verschiedenen Coaching-Methoden werden folgende Sub-Hypothesen aufgestellt:

- a) Coaches mit hohem positivem Affekt, im Vergleich zu Coaches mit mittlerem¹ positivem Affekt, setzen bei ambivalenten Fallbeschreibungen *mehr verbalorientierte* Methoden als bei widerspruchsfreien Fallbeschreibungen ein.
- b) Coaches mit hohem positivem Affekt, im Vergleich zu Coaches mit mittlerem positivem Affekt, setzen bei ambivalenten Fallbeschreibungen *weniger toolorientierte* Methoden als bei widerspruchsfreien Fallbeschreibungen ein.
- c) Coaches mit hohem positivem Affekt, im Vergleich zu Coaches mit mittlerem positivem Affekt, setzen bei ambivalenten Fallbeschreibungen *weniger wissensorientierte* Methoden als bei widerspruchsfreien Fallbeschreibungen ein.

Methodenwahl

Untersuchungsdesign

Als Untersuchungsmethode wurde ein experimentelles Vignettendesign (Steiner & Atzmüller, 2006) gewählt, das 16 Fallbeschreibungen von Führungskräften während der ersten Change-Coaching Sitzung umfasst. Vignetten sind hypothetische Situationsbeschreibungen, die sich nach Merkmalen bzw. Dimensionen unterscheiden, welche in ihren Ausprägungen variieren (Auspurg, Hinz, & Liebig, 2009). Die Dimensionen in dieser Studie sind kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees mit jeweils vier Ausprägungen. Dieses Vignettendesign zielt darauf ab, die Relevanz einzelner Situationsmerkmale für Entscheidungen zu untersuchen (Beck & Opp,

¹ Der mittlere positive Affekt bezieht sich auf den Mittelwert der Gesamtstichprobe. Die Vergleichsgruppe enthält demnach auch Personen mit Ausprägungen im positiven Affekt, die niedriger sind als der Stichproben-Mittelwert (vgl. Abschnitt zur Mehrebenenanalyse).

2001). Als Entscheidung wird in dieser Studie die Auswahl der Coaching-Methode untersucht. Mittels einer Vignettenstudie werden die Vorteile eines experimentellen Designs und einer Fragebogenstudie insofern kombiniert, dass die niedrige interne Validität eines Fragebogens und die reduzierte externe Validität eines Experiments ausbalanciert werden (Atzmüller & Steiner, 2010).

Die Teilnehmer dieser Studie erhielten jeweils ein Set mit vier Kurzbeschreibungen. Zuvor wurde in einem für alle Studienteilnehmer und Vignetten identischen einführenden Basistext die organisationale Veränderungssituation beschrieben. Aufgabe der teilnehmenden Coaches ist es, sich in die Fallbeschreibung des Coachees (Führungskraft im Change) hineinzusetzen und im Anschluss zu entscheiden, inwiefern sie/er die jeweils genannte Coaching-Methode für den in der Vignette skizzierten Coachee auswählen würden. Vorab füllten die teilnehmenden Coaches einen Fragebogen zum positiven Affekt aus.

Vignetten

Basierend auf der transaktionalen Perspektive bei Change Prozessen Fugate (2013) wurden die Situationsbeschreibungen im change-spezifischen Coaching entwickelt. In diesen werden Fälle von Coachees (Führungskräfte im Change) geschildert, welche sich in einer über alle Sets identischen organisationalen Veränderungssituation befinden und sich dabei in ihrer kognitiven Bewertung und ihrer emotionalen Reaktion unterscheiden. Die in dieser Studie verwendeten 16 Vignetten ergeben sich systematisch aus der Vignettenmatrix der Faktoren (kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktion). Die Ausprägungen der *kognitiven Change-Bewertung* werden durch Verlust (hinsichtlich z. B. Entscheidungsfreiheit), Bedrohung (zukünftig negative Auswirkungen wie z.B. Einschränkungen des Aufgabenbereichs), Herausforderung (zukünftige Verbesserungen wie z. B. neue Karrierechancen) und Unsicherheit (Zweifel z. B. aufgrund fehlender

Informationen) repräsentiert. Bei den Ausprägungen der Dimension *emotionaler Reaktion* wird unterschieden zwischen: negativ prospektiv (z. B. ängstlich), negativ retrospektiv (z. B. verärgert), positiv prospektiv (z. B. hoffnungsvoll) und gemischte Emotionen (z. B. traurig und gespannt). Bei diesem 4 x 4 faktoriellen Design hat jede unabhängige Variable vier Faktorstufen, woraus sich in Kombination mit den jeweils anderen vier Faktorstufen insgesamt 16 Situationsbeschreibungen ergeben.

Eine Herausforderung besteht bei der Untersuchung komplexer Fragestellungen mittels Vignettenanalyse in der Vignettensetbildung bzw. der Zuteilung der einzelnen Vignettensets zu den Studienteilnehmern (Steiner & Atzmüller, 2006). Durch die Bildung von Vignettensets wird das vollständige Vignettendesign pro Teilnehmer reduziert, um Lerneffekte und Überbeanspruchung der Teilnehmer zu vermeiden (Steiner & Atzmüller, 2006). D. h. nicht jeder Teilnehmer bearbeitete alle Vignetten, innerhalb einer Gruppe bearbeiteten jedoch alle dasselbe Vignettenset (*mixed design*) (Atzmüller & Steiner, 2010; Pizarro, Uhlmann, & Bloom, 2003). Die Vignettensetbildung in dieser Studie erfolgte also systematisch nach der experimentellen Zuordnung (Steiner & Atzmüller, 2006). Jedes Set enthält jede Emotion bzw. jede kognitive Bewertung einmal, so dass jedem Teilnehmer ein balanciertes Set à 4 Vignetten präsentiert wurde. Die Darbietung der Vignetten innerhalb eines Sets erfolgte randomisiert.

Validierung der Vignetten. Um zu prüfen, inwiefern die Vignetten realistische Coachingszenarien widerspiegeln, wurden diese zwei Coaching-Experten vorgelegt, die bestätigten, dass die Fallbeschreibungen realistisch sind. Des Weiteren erfolgte ein Manipulationscheck im Rahmen einer Vorstudie mit 80 studentischen Teilnehmern. Nach der Präsentation der Vignetten und der Einschätzung zur Methodenwahl wurde abgefragt, inwieweit die Teilnehmer die kognitive Bewertung und emotionale Reaktion bei dem beschriebenen Coaching-Fall erkannt haben. Varianzanalysen ergaben, dass bei der

kognitiven Bewertung alle Faktorstufen, mit Ausnahme von Unsicherheit, unterschieden werden konnten. Beim Faktor emotionale Reaktionen konnten die vier Faktorstufen signifikant voneinander unterschieden werden. Um balancierte Sets erhalten zu können, wurde nach Abwägung entschieden die Faktorstufe Unsicherheit beizubehalten. Weiterhin sollten die teilnehmenden Coaches dieser Studie einschätzen, ob die beschriebenen Change-Coaching Fälle realistisch sind. Von insgesamt 512 bearbeiteten Vignetten wurde 483 (94,3%) als realistisch eingestuft. Nachfolgend wird die Vignette für die Dimensionsausprägungen kognitive Change-Bewertung "Bedrohung" und emotionale Reaktionen "gemischte Emotionen" beispielhaft dargestellt:

Herr Berger sieht den Veränderungsprozess in seiner Organisation vor allem als Bedrohung für seine Position und Ursache für zukünftige Einschränkungen seines Aufgabenbereiches sowie für zukünftige negative Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen, Bezahlung und sein Beziehungsnetzwerk. Insgesamt ist er *irritiert* durch seinen Arbeitgeber. Er denkt, dass durch die Veränderung sein Arbeitsplatz bald nicht mehr sicher sein könnte. Bezogen auf seine berufliche Situation äußert er *gemischte Gefühle*, die Verlust und Hoffnung widerspiegeln. Er ist einerseits *traurig über das Vergangene* und andererseits *gespannt auf die weitere Entwicklung* des Change Prozesses.

Stichprobe

Zielgruppe dieser Studie sind Coaches, die Erfahrung mit Führungskräfte-Coaching während Change-Prozessen haben. Die Rekrutierung erfolgte u. a. via (Online-) Business-Netzwerke, Coaching-Verbände, Projektwebseite sowie Direktansprache (z. B. bei Coaching-Kongressen). Die Online-Datenerhebung fand im Frühjahr 2015 statt. An dieser Studie nahmen insgesamt 128 Coaches teil (83 weiblich, 45 männlich).

Die Altersverteilung der Stichprobe verhält sich wie folgt: 8,6% der Teilnehmer sind jünger als 40 Jahre, 54,7% der Teilnehmer sind 40 bis 55 Jahre alt, 36,7% sind 55 Jahre und älter. In Bezug auf den höchsten Bildungsabschluss gaben 18,8% der Teilnehmer eine Promotion, 71% einen Studienabschluss und 10,2% (Fach-)Abitur, mittlere Reife, Berufsausbildung als höchsten Abschluss an. Eine Person davon berichtete keinen Abschluss. Die Coaching-Erfahrung stellt sich wie folgt dar: 17,2% haben weniger als 2 Jahre, 25% zwischen 2 und 5 Jahren, 19,5% zwischen 6 und 10 Jahren, 18% zwischen 10 und 15 Jahre, 16,4% zwischen 16 und 25 Jahren, 3,9% mehr als 25 Jahre Coaching-Erfahrung. 115 der 128 Studienteilnehmer haben Führungserfahrung und 119 Coaches weisen zudem Erfahrung mit Change Management auf.

Fragebögen

Positiver Affekt. Mittels 6 Items der *Scale of Positive and Negative Experience* (SPANE; Diener et al., 2010) können Aussagen über die Gefühlslage einer Person getroffen werden. Positiver Affekt (z. B. „glücklich“) wurde mit jeweils sechs Items gemessen. Die Teilnehmer bewerteten die Items anhand einer fünfstufigen Likert-Skala von *kaum* (= 1) bis *extrem stark* (= 5).

Methodenwahl. Coaching-Methoden wurden mit 13 Items auf einer siebenstufigen Likert-Skala von *stimme gar nicht zu* (= 1) bis *stimme voll zu* (= 7) erfasst. Hierzu wurden Items der Skala von Jansen, Mäthner & Bachmann (2004) (2004), welche zwischen verbal- und verhaltensorientierten Methoden unterscheidet, an den Studienkontext angepasst und um weitere change-spezifische Items ergänzt. Die Methoden-Items werden eingeleitet mit: „Meine Empfehlung als Coach wäre es, zunächst in dieser Sitzung...“ Beispielitems lauten „meinen Coachee dazu anzuregen, die Situation aus einer anderen Perspektive zu betrachten und Handlungen daraus abzuleiten.“ oder „mein Wissen und meine Erfahrungen zu Change Management Prozessen zu vermitteln.“ Tabelle 1 stellt die Items dar.

Statistische Analyseverfahren

Faktorenanalyse. Um die Items der Skala zur Messung der Methodenwahl zu reduzieren, wurde zur Validierung der Faktorenstruktur eine exploratorische Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse) mit Varimax-Rotation (Field, 2013) mittels SPSS Statistics Version 22 (IBM Inc., 2013) durchgeführt. Sowohl der Wert für das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (.780) sowie der Bartlett-Test auf Sphärizität ($p < .001$) zeigen, dass die Stichprobe und die Daten für die Faktorenanalyse angemessen sind. Scree-Test (Cattell, 1966) und Faktorenanalyse ergaben eine 3-Faktorenlösung mit 52,9% Varianzaufklärung. Extrahiert wurden die drei Faktoren mit einem Eigenwert > 1 (siehe Tabelle 1).

Auf dem ersten Faktor laden fünf Items $> .60$, die verbalorientierte Coaching-Interventionen beschreiben (Items 1-5). Verbalorientierte Methoden umfassen beispielsweise Fragenstellen, Situationsanalyse oder Ausdruck von Verständnis für die Gefühle des Coachees. Die Faktorladung weiterer vier Items beträgt $> .60$. Dieser zweite Faktor thematisiert toolorientierte Coaching-Methoden (Items 6-9), die Techniken wie Fragebogenscreening, Shadowing oder Entspannungsübungen umfassen. Der dritte Faktor wissensorientierter Methoden (Items 10-13) umfasst vier Items mit einer Faktorladung $> .60$, welche z. B. die Vermittlung erfahrungsbasierten Wissens beschreiben bzw. die Anleitung und Reflexion empfehlenswerter Verhaltensweisen und konkreter Handlungen beinhalten. Cronbachs Alpha für die Skala verbalorientierte Coaching-Methoden beträgt $\alpha = .75$, für toolorientierte $\alpha = .69$ und für wissensorientierte $\alpha = .65$.

»Tabelle 1 bitte hier einfügen«

Mehrebenenanalyse. Die Datenauswertung zur Überprüfung der Hypothesen erfolgt mit hierarchisch linearen Modellen (Raudenbush & Bryk, 2002) in SPSS Statistics Version

22 (IBM Inc., 2013). Da pro Studienteilnehmer jeweils 4 Vignetten bearbeitet wurden, entsteht aufgrund der Messwiederholung eine hierarchisch genestete Datenstruktur (Auspurg et al., 2009; Hox, Kreft, & Hermkens, 1991), bei der auf Ebene 1 die Vignettendimensionen und -urteile (level 1) und auf Ebene 2 die Personenvariable des Coaches (level 2) angesiedelt sind. Um eine gleichzeitige Analyse auf Vignetten- und Personenebene durchzuführen, ist die Mehrebenenanalyse das angemessene Verfahren (Steiner & Atzmüller, 2006).

Zunächst wurden die Nullmodelle (Modell A) und die Intraklassen-Korrelationen (ICC) für die abhängigen Variablen berechnet. Der ICC bestimmt den Anteil der Varianz in den gemessenen abhängigen Variablen, der auf Unterschiede zwischen den Coaches rückführbar ist (Ditton, 1998). Der ICC für verbalorientierte Methoden beträgt .74, für toolorientierte Methoden .76 sowie für wissensorientierte Methoden .62. Diese Werte legen die Analyse mit Multilevel-Modellen nahe, da die Varianzzerlegung Unterschiede sowohl zwischen den Personen als auch zwischen den Vignetten ergibt (Hox, 2010).

Wie in Tabelle 2 dargestellt, wurden um die Hypothesen 1a – 1c (Zweifach-Interaktionen) zu testen, in einem ersten Schritt die *kognitive Change-Bewertung* und die *emotionale Reaktion* als dummy-codierte, bzw. kategoriale Variablen (Lischetzke, Reis, & Arndt, 2015; Steiner & Atzmüller, 2006) eingefügt (Modell B). Diese beiden Merkmalsdimensionen der Vignettenvariation werden aufgrund der Bearbeitung von vier Vignetten pro Studienteilnehmer als Level 1-Prädiktor (intraindividueller Unterschied) betrachtet. Um eine überschaubare Anzahl an Parametern im Modell zu gewährleisten, wurden nach theoretischen und inhaltlichen Abwägungen sowohl die beiden Faktorstufen Bedrohung und Verlust als auch retro- und prospektive negative Emotionen jeweils zu einer Faktorstufe in der Analyse zusammengeführt. Diese werden als negative Kognition und negative Emotion bezeichnet.

Positiver Affekt wird als zeitlich stabiles Merkmal des Coaches betrachtet und wird daher als Level 2-Prädiktor (interindividueller Unterschied) am Gruppenmittelwert (grand-mean centering; Enders & Tofighi, 2007) in das Modell integriert. Zur Überprüfung der Hypothesen 1a – 1c und 2a – 2c wurden jeweils separate Analysen für jeden Outcome Faktor (verbal-, tool- und wissensorientierte Coaching-Methoden) durchgeführt unter Einbeziehung der 3-stufigen Vignettenvariationen *Kognition x Emotion* bzw. *Kognition x Emotion x positiver Affekt Coach* (Singer & Willett, 2003).

Durch die Modelle werden Unterschiede zwischen den Fallvignetten hinsichtlich des *intraindividuellen* Zusammenhangs von Kognition und Emotion sowie positivem Affekt des Coaches als *interindividuellem* Unterschied und der Wahl der Coaching-Interventionsmethoden abgebildet. Es kann somit eine Aussage darüber getroffen werden, ob höherer positiver Affekt mit Veränderungen hinsichtlich der Methodenwahl im Vergleich der Vignettenvariationen einhergeht.

Die Koeffizienten drücken aus, um wie viel das Kriterium im Mittel höher liegt, wenn der Prädiktor positiver Affekt um eine Einheit höher liegt, d. h. über dem Mittelwert der Stichprobe.

»Tabelle 2 bitte hier einfügen«

Ergebnisse

Wie in Tabelle 2 dargestellt, konnte entsprechend der Hypothesen 1 und 2 die Modellgüte sowohl durch die Prädiktoren (Modell B) im Vergleich zum Nullmodell (Modell A) als auch durch die zusätzliche Integration des Moderators positiver Affekt des Coaches (Modell C vs. Modell B) für die abhängigen Variablen *verbal-* und *wissensorientierte* Methoden signifikant verbessert werden, nicht jedoch für *toolorientierte* Methoden. Im Folgenden werden die Ergebnisse für die Subhypothesen 1a – c und 2a – c

getrennt nach abhängigen Variablen dargestellt. Der Referenzwert ist jeweils der Wert für die widerspruchsfreie Vignette "negative Kognition – negative Emotion".

Prüfung der Hypothesen

Die Ergebnisse der Interaktionen der Mehrebenenanalyse sind in Tabelle 3 dargestellt. Gemäß der Hypothesen 1a – 1c sollten Coaches bei den Vignetten, bei denen kognitive Bewertungen und emotionale Reaktion im Widerspruch stehen, a) mehr verbalorientierte Methoden und weniger b) tool- bzw. c) weniger wissensorientierte Methoden wählen als bei widerspruchsfreien Vignetten.

»Tabelle 3 bitte hier einfügen«

Bei der Überprüfung der Hypothese 1a zeigte sich (vgl. Abbildung 1), dass Coaches mehr *verbalorientierte* Methoden bei ambivalenten Fallbeschreibungen als bei widerspruchsfreien Fallbeschreibungen wählen. Eine Ausnahme ist die ambivalente Vignettenkombination "kognitive Unsicherheit – positive Emotion", für die der Effekt in die nicht erwartete Richtung zeigt. Im Detail zeigen sich Effekte entsprechend der Hypothese 1a dahingehend, dass der Coach statistisch signifikant mehr verbalorientierte Methoden wählt, wenn sie/er die ambivalenten Vignetten "negative Kognition - positive Emotion" ($p < .05$) bzw. "negative Kognition - gemischte Emotionen" ($p < .05$) bearbeitet, im Vergleich zur widerspruchsfreien Vignette "negative Kognition – negative Emotion". Werden den Coaches die ambivalente Vignette "positive Kognition – negative Emotion" dargeboten, wählt sie/er statistisch signifikant mehr verbalorientierte Methoden als bei widerspruchsfreien Vignetten "positive Kognition – positive Emotion" ($p \leq .001$) bzw. "positive Kognition – gemischte Emotionen" ($p < .05$).

Ein Interaktionseffekt zeigt sich ebenfalls für die ambivalente Vignette "kognitive Unsicherheit – positive Emotion" ($p < .05$), allerdings in die nicht erwartete Richtung, denn Coaches wählen hier statistisch signifikant weniger verbalorientierte Methoden. Für die widerspruchsfreie Vignette "kognitive Unsicherheit – gemischte Emotionen" ($p < .05$) zeigt sich der erwartete Effekt.

Die postulierte Hypothese 1a kann für fast alle Vignetten bestätigt werden.

»Abbildung 1 bitte hier einfügen«

Für die Wahl gemäß Hypothesen 1b und 1c *toolorientierter* bzw. *wissensorientierter* Methoden zeigen sich keine Interaktionseffekte beim Vignettenvergleich hinsichtlich der kognitiven Change-Bewertung und der emotionalen Reaktion (alle p 's $> .07$, siehe Tabelle 2). Die Hypothesen 1b und 1c können somit nicht bestätigt werden.

Gemäß den Hypothesen 2a – 2c sollten Coaches mit hohem positivem Affekt, im Vergleich zu Coaches mit mittlerem positiven Affekt, bei ambivalenten Vignetten in Bezug auf die kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktion, a) mehr verbalorientierte Methoden und b) weniger tool- bzw. c) weniger wissensorientierte Methoden wählen als bei widerspruchsfreien Vignetten.

Die Prüfung von Hypothese 2a ergab, dass sich hinsichtlich der Wahl *verbalorientierter* Methoden keine Interaktionseffekte von positivem Affekt des Coaches als Moderator und der Vignettenvariation gefunden werden konnte (alle p 's $> .06$, siehe Tabelle 2). Es zeigt sich jedoch ein Haupteffekt dahingehend, dass Coaches mit hohem positivem Affekt statistisch signifikant mehr verbalorientierte Methoden ($p < .05$) wählen als bei mittlerem positiven Affekt, allerdings unabhängig von der dargebotenen Vignette. Die Hypothese 2a bestätigt sich nur insofern partiell, dass positiver Affekt zwar die

Methodenwahl durch einen Haupteffekt beeinflusst, jedoch die angenommene Moderatorhypothese nicht bestätigt werden kann.

Für Hypothese 2b zeigt sich ein Interaktionseffekt bei einer Vignette hinsichtlich der Auswahl *toolorientierter* Methoden dahingehend, dass Coaches mit hohem positiven Affekt bei der ambivalenten Vignette "negative Kognition – positive Emotion" statistisch signifikant weniger toolorientierte Methoden einsetzen als bei der widerspruchsfreien Vignette "positive Kognition – positive Emotion" ($p < .05$) im Vergleich zu Coaches mit einem mittleren positiven Affekt. Dieses Ergebnis entspricht der Hypothese 2b, konnte jedoch nur für diese Vignette gefunden werden und bestätigt sich nicht für die anderen Vignetten.

Die Überprüfung der Hypothese 2c ergab (vgl. Abbildung 2), dass Coaches mit hohem positiven Affekt, im Vergleich zu Coaches mit mittlerem positiven Affekt, signifikant weniger *wissensorientierte* Methoden bei der Bearbeitung der Vignette "positive Kognition - negative Emotion" im Vergleich zur widerspruchsfreien Vignette "positive Kognition - positive Emotion" ($p < .05$) auswählen. Ebenfalls zeigt sich, dass Coaches mit hohem positivem Affekt bei der ambivalenten Vignette "positive Kognition - gemischte Emotion" ($p < .05$) statistisch signifikant weniger wissensorientierte Methoden als bei der widerspruchsfreien Vignette "negative Kognition - gemischte Emotionen" (3-fach Interaktionseffekt) verwenden möchten. Dieser Effekt zeigt sich auch für die widerspruchsfreie Vignette "kognitive Unsicherheit - gemischte Emotionen" ($p < .001$). Allerdings wählen Coaches bei Bearbeitung der ambivalenten Vignette "kognitive Unsicherheit - positive Emotion" (entgegen der Annahme) signifikant mehr wissensorientierte Methoden als bei widerspruchsfreien Vignetten bzw. Coaches mit mittlerem positivem Affekt ($p < .05$). Die Hypothese 2c kann somit überwiegend bestätigt werden.

»Abbildung 2 bitte hier einfügen«

Diskussion

Ziel dieser Studie war es zu untersuchen, welche Faktoren Coaches in Bezug auf die Wahl verbal-, tool- und wissensorientierter Methoden im Change-Coaching beeinflussen. Dazu wurde untersucht, inwiefern die kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees sowie der eigene positive Affekt des Coaches mit der Methodenwahl im Change-Coaching zusammenhängen. Die kognitive Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees wurden mittels Vignetten (ambivalent vs. widerspruchsfrei) basierend auf dem Ansatz der transaktionalen Perspektive (Fugate, 2013) operationalisiert.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Wahl *verbalorientierter* Methoden mit der kognitiven Change-Bewertung und emotionalen Reaktion des Coachees zusammenhängt. Im Einklang mit der aufgestellten Hypothese entscheiden sich Coaches signifikant häufiger für verbalorientierte Methoden bei ambivalenten Vignetten als bei widerspruchsfreien Vignetten. Eine Ausnahme stellt lediglich die Fallbeschreibung "kognitive Unsicherheit - positive Emotion" dar. Coaches wenden sich also eher mittels klärender und verständnisvoller Gesprächsführung sowie reflektierender Fragen ihrem Coachee zu, wenn dessen Kognition und Emotion im Widerspruch zueinander stehen, d. h. wenn das Coaching-Anliegen komplexer ist. Dies entspricht einem Ergebnis der Psychotherapieforschung, wonach die Schwere der Störung des Patienten mit der Beziehungsqualität zum Therapeuten positiv im Zusammenhang steht (Tschuschke et al., 2015). Auch im Coaching scheint der Einsatz von Gesprächsführungsmethoden Coachees zu helfen, ambivalente Coaching-Anliegen besser zu verstehen und dadurch möglicherweise auch eine bessere Beziehung zum Coachee aufzubauen. Der Effekt in die nicht erwartete Richtung für den Coaching-Fall "kognitive Unsicherheit - positive Emotion" könnte wiederum damit zusammenhängen, dass Coaches der positiven Emotion

beim Coachee folgend weniger „Leidensdruck“ erkennen und damit weniger Bedarf sehen, das Anliegen des Coachees beispielsweise durch Nachfragen genauer zu explorieren und zu verstehen.

Entgegen der Annahme konnte kein Moderatoreffekt für positiven Affekt des Coaches im Zusammenhang mit der Wahl verbalorientierter Coaching-Methoden gefunden werden. Die Analysen ergaben allerdings einen Haupteffekt insofern, dass hoher positiver Affekt die Wahl verbalorientierter Methoden unabhängig von der präsentierten Coaching-Fallvignette vorhersagt. Coaches mit hohem positivem Affekt präferieren es im Vergleich zu Coaches mit mittlerem positivem Affekt, ihre Dialogkompetenz im Coaching anzuwenden. Dieses Ergebnis stimmt mit bisherigen Studien überein, die zeigen konnten, dass positiver Affekt bzw. positive Stimmung mit einer hohen Interaktionsqualität (Forgas, 2014; Lount, 2010) und einem förderlichen Interaktionsverhalten im Coaching zusammenhängt (Ianiro & Kauffeld, 2014).

Die Hypothese, dass Coaches weniger *toolorientierte* Methoden bei ambivalenten Fallbeschreibungen als bei widerspruchsfreien Fallbeschreibungen wählen, konnte nicht bestätigt werden. Unter Berücksichtigung von positivem Affekt als Moderator zeigte sich hinsichtlich der Wahl toolorientierter Methoden lediglich ein Effekt für die Vignette "positive Kognition – positive Emotion". Dies könnte dafür sprechen, dass eine positive Stimmung bei Coach und Coachee den Einsatz toolorientierter Coaching-Methoden (wie z. B. Tipps für das Zeitmanagement) nahe legen, bei denen es eher um ein Optimieren als um Analyse oder Reflexion geht. Für die weiteren Vignetten konnte kein Moderatoreffekt von positivem Affekt des Coaches auf die Wahl toolorientierter Coaching-Methoden gefunden werden. Insgesamt wurden in unserer Studie toolorientierte Methoden im Mittel signifikant weniger ausgewählt ($p < .001$) als verbal- bzw. wissensorientierte Methoden. Dies könnte mit dem Zeitpunkt der in der Vignette beschriebenen Coaching-Sitzung zusammenhängen,

da es sich hier um eine Fallbeschreibung zu Coaching-Beginn handelt. Möglichweise kommen toolorientierte Methoden im Change Coaching erst zu einem späteren Zeitpunkt zum Einsatz, nachdem das Anliegen und der Auftrag geklärt worden sind. Der Stand des Beratungsprozesses ist ein Kontextfaktor, welcher z. B. auch als Einflussfaktor in der Therapieforschung beleuchtet wird (Waltz, Addis, Koerner, & Jacobson, 1993). Eine alternative Erklärung könnte sein, dass Coaches Tools in Abhängigkeit von ihrem Ausbildungshintergrund (Bono et al., 2009) oder ihrer Coaching-Erfahrung auswählen. Befunde aus der Psychotherapieforschung zur Manualtreue von Therapeuten zeigen, dass je mehr professionelle Erfahrung Therapeuten haben, desto weniger gehen sie manualgeleitet vor (Tschuschke et al., 2015). Möglicherweise könnte dieser Befund auf die Situation der Coaches in unserer Studie übertragen werden und als Erklärung dienen, da mehr als die Hälfte der in dieser Studie untersuchten Coaches mehr als 5 Jahre Coaching-Erfahrung haben. Weitere Untersuchungen könnten hierzu Aufschluss geben.

Für die Wahl *wissensorientierter* Methoden bestätigt sich die Annahme der Einflussfaktoren kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees nicht. Allerdings zeigt sich wie vermutet, dass positiver Affekt die Methodenwahl dahingehend moderiert, dass Coaches mit hohem positivem Affekt weniger wissensorientierte Methoden bei ambivalenten Vignetten wählen als Coaches mit mittlerem positivem Affekt. Sie scheinen zu erkennen, dass der Einsatz wissensorientierter Methoden nur dann sinnvoll ist, wenn das Anliegen des Coachees und die damit einhergehenden Kognitionen und Emotionen klar erkennbar und widerspruchsfrei sind. Eine Ausnahme bei diesem Ergebnis stellt die Vignette "kognitive Unsicherheit – positive Emotion" dar. Entgegen der Hypothese wählen Coaches mit hohem positivem Affekt hier häufiger wissensorientierte Methoden. Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass von 34 Coaches, welche diese Vignette bearbeitet haben, 25 sie als widerspruchsfrei und

nur 9 als ambivalent einstufen. Der entgegengesetzte Effekt bei dieser Vignette könnte deshalb möglicherweise durch eine nicht gelungene experimentelle Manipulation erklärt werden.

Limitationen und Ausblick auf zukünftige Forschung

Die vorliegende Studie weist Einschränkungen auf, die vor allem im hypothetischen Charakter von Vignettenstudien begründet liegen. Gleichzeitig bietet dieses Vorgehen den Vorteil, dass die experimentelle Variation der Einflussfaktoren unter sonst gleich bleibenden Bedingungen gewährleistet ist (Athenstaedt & Mikula, 2008), d. h. Coachings miteinander vergleichbar sind. Beim Vergleich item- vs. vignettenbasierter Daten zeigte sich ferner, dass die Einstellungsmessungen mittels Vignettenanalysen weniger durch soziale Erwünschtheit geprägt sein können (Liebig & Mau, 2002). Inwiefern sich die Ergebnisse auf den Kontext realer Coaching-Sitzungen übertragen lassen, könnte in Folgestudien untersucht bzw. durch Replikationsstudien gesichert werden.

Eine weitere Limitation besteht darin, dass die beschriebenen Coaching-Fälle in den Vignetten sich auf die erste Coaching-Sitzung bezogen und somit nicht repräsentativ für den gesamten Coaching-Prozess sind. Empfehlenswert wäre es deshalb, in zukünftigen Studien nach Möglichkeit mehrere Coaching-Sitzungen zu untersuchen. Auch inwiefern toolorientierte Methoden im späteren Verlauf von Change-Coachings eher eingesetzt werden, sollte in weiteren Studien untersucht werden. Vermutet werden kann, dass in der ersten Sitzung der Fokus generell eher auf dem Beziehungsaufbau und der Auftragsklärung liegt und weniger spezifische Techniken zum Einsatz kommen.

In Anbetracht der Hürden, welche die Coaching-Feldforschung mit sich bringt (Kotte, Oellerich, Schubert, & Möller, 2015b), können die Ergebnisse dieser Studie wichtige Hinweise über Einflussfaktoren auf die Methodenwahl und die

Entscheidungsfindung im Change-Coaching liefern. Positiv ist anzumerken, dass die Anzahl der zu bearbeitenden Vignetten auf 4 pro Teilnehmer beschränkt war und die Fallbeschreibungen lediglich zwei Merkmalsdimensionen umfassten, was den zeitlichen Aufwand vergleichsweise überschaubar machte (Auspurg et al., 2009; Beck & Opp, 2001). Kritisch betrachtet werden muss jedoch, dass die Vignettenmanipulation für eine Vignette "kognitive Unsicherheit – positive Emotion" möglicherweise nicht gelungen ist. Eine Weiterentwicklung dieser Vignette durch eine verbesserte Formulierung sollte deshalb angestrebt werden.

Weiterhin bedarf es zukünftiger Forschung zur Weiterentwicklung der Items der Coaching-Methodenskala, da die Werte für die interne Konsistenz zwar hinreichend akzeptabel, dennoch z. B. durch die Hinzunahme weiterer Items optimierbar sind (Eid & Schmidt, 2014). Der Fokus dieser Studie lag jedoch nicht auf der Validierung der Skala. Zudem war aufgrund der Dimensionsreduktion mittels explorativer Faktorenanalyse die angemessene Anzahl abhängiger Variablen als Voraussetzung gegeben, so dass die Aussagekraft der Ergebnisse nicht beeinträchtigt sein sollte.

In dieser Studie lag der Fokus auf der Entscheidung von Coaches hinsichtlich der Methodenwahl. Folgestudien könnten zudem andere Facetten der Methodenkompetenz im Coaching untersuchen, beispielsweise inwiefern der Coach sein Vorgehen transparent macht (Michel et al., 2014). Weiterhin könnten Folgestudien in einem nächsten Schritt weitere Faktoren untersuchen, welche Einfluss auf die Coaching-Gestaltung nehmen sowie im Zusammenhang mit der Coaching-Wirkung, z. B. Führungsverhalten im Change, stehen könnten. Idealerweise wären hierzu Videoaufnahmen realer Coaching-Prozesse wünschenswert, um das Vorgehen des Coaches im natürlichen Setting untersuchen zu können.

Praktische Implikationen für die Gestaltung von Change-Coaching

Aus den Ergebnissen lassen sich für die Gestaltung von Change-Coaching Prozessen nachfolgende Maßnahmen ableiten, welche Coaches adressieren.

Im change-spezifischen Coaching sind Coaches mit unterschiedlichen individuellen Reaktionen ihrer Coachees konfrontiert. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass wenn Coaches ambivalente kognitive und emotionale Reaktionen in Bezug auf den Change bei ihrem Coachee wahrnehmen, sie vermehrt verbalorientierte Methoden auswählen. Insgesamt praktizieren Coaches also das „geforderte“ Eingehen auf die Coaching-Situation (Schreyögg, 2012), wenn es um verbalorientierte Methoden geht. Coaches mit einem hohem positivem Affekt nehmen Differenzierungen hinsichtlich ihrer Entscheidungen in Bezug auf wissensorientierte Methoden entsprechend der vorliegenden Coaching-Fälle vor. Unter bestimmten Bedingungen steht die Methodenwahl von Coaches also im Zusammenhang mit kognitiver Change-Bewertung und emotionaler Reaktion des Coachees.

Den Ergebnissen unserer Studie zufolge entscheiden Coaches unter anderen Bedingungen allerdings unabhängig von der Reaktion des Coachees, welche Methode sie einsetzen. Bei hohem positivem Affekt wählen Coaches mehr verbalorientierte Methoden unabhängig von der in der Vignette beschriebenen Ausgangssituation. Dies deutet auf ein mögliches Risiko hin, wonach Coaches sich beim Coachen von ihrer eigenen Stimmung leiten lassen und dabei nicht so sehr reflektieren, welche Methoden geeignet für das Anliegen des Coachees sein könnten. Eine Möglichkeit, wie Coaches ihre Aufmerksamkeit noch besser auf das Anliegen des Gegenübers fokussieren können, stellt der Einsatz von Achtsamkeitstechniken für Coaches dar (Bosch & Michel, 2016). Achtsamkeit umfasst zwei Komponenten. Einerseits die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf das „Hier und Jetzt“ und andererseits die innere Haltung, die durch bewertungsfreie Akzeptanz

gekennzeichnet ist (Bishop et al., 2004). Hergestellt werden kann ein Zustand der Achtsamkeit z. B. durch Atemmeditationen (Kabat-Zinn, 2013), welche dem Coach bei der Regulation eigener Emotionen helfen können. Studienergebnisse zeigen, dass Achtsamkeit in Coaching-Situationen die Fokussierung auf den Klienten, den Aufbau von Empathie und die Selbstreflexion unterstützen kann (vgl. für einen Überblick Bosch & Michel, 2016). Darüber hinaus kann Achtsamkeit helfen, eine Meta-Perspektive einzunehmen und die soziale Interaktion bewusst zu machen (Davis, 2014). Achtsamkeit könnte Coaches unterstützen, während der Sitzung mit ihrer vollen Aufmerksamkeit präsent zu sein und adäquate Entscheidungen hinsichtlich der Methodenwahl bewusster zu treffen. Deshalb wäre es empfehlenswert, die Vermittlung und das Üben solcher Techniken auch in Coaching-Ausbildungen zu integrieren.

Fazit

Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl die kognitive Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees als auch der eigene positive Affekt des Coaches einen Einfluss auf die Methodenwahl im Change-Coaching haben können. Mittels eines experimentellen Vignettendesigns gelang es, die Methodenkompetenz von Coaches näher zu beleuchten. Zudem leistet diese Studie einen wichtigen Beitrag einerseits zum Erkenntnisgewinn im Hinblick auf Einflussfaktoren im Coaching sowie andererseits zur Weiterentwicklung von Forschungsansätzen. Zukünftige Untersuchungen, welche die Gestaltung des Change-Coaching-Prozesses und die Kompetenzen der Coaches betrachten sowie diese in Bezug zu den Wirkungen setzen, sind empfehlenswert.

Literatur

Athenstaedt, U., & Mikula, G. (2008). Haben es männliche Führungskräfte bei der Bekanntgabe negativer Entscheidungen leichter als weibliche? Zu den Folgen von

- Gerechtigkeitsvorstellungen und geschlechterstereotypen Erwartungen an Führungskräfte. *Wirtschaftspsychologie*, 65(2), 65-75.
- Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 6(3), 128-138.
- Auspurg, K., Hinz, T., & Liebig, S. (2009). Komplexität von Vignetten, Lerneffekte und Plausibilität im Faktoriellen Survey. *Methoden, Daten, Analysen*, 3(1), 59-96.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Beck, M., & Opp, K.-D. (2001). Der faktorielle Survey und die Messung von Normen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 53(2), 283-306.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2016). Führungskräfte-Coaching bei Change Prozessen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60(4), 212-226.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., . . . Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230-241.
- Blumberg, K. M. (2014). Executive coaching competencies: A review and critique with implications for coach education. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(2), 87-97.
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 361-404.
- Bosch, C., & Michel, A. (2016). Achtsamkeit und Coaching. In S. Greif, H. Möller, & H. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1-12). Berlin: Springer.
- Cattell, R. B. (1966). The scree-test for the number of factors. *Multivariate Behaviour Research*, 1, 245-276.

- Dalakas, V. (2006). The effect of cognitive appraisals on emotional responses during service encounters. *Services Marketing Quarterly*, 27(1), 23-41.
- Davis, T. S. (2014). A literature review exploring the potential of mindfulness as a tool to develop skills and qualities for effective consultation. *Mindfulness*, 5(6), 669-681.
- De Cuyper, N., De Witte, H., Vander Elst, T., & Handaja, Y. (2010). Objective threat of unemployment and situational uncertainty during a restructuring: Associations with perceived job insecurity and strain. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 75-85.
- de Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: What determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40(1), 24-44.
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57.
- Ditton, H. (1998). *Mehrebenenanalyse: Grundlagen und Anwendungen des hierarchisch linearen Modells*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Eichler, D. (2011). Coaching und organisationale Veränderungsprozesse – eine organisationstheoretische Betrachtung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(1), 17-30.
- Eid, M., & Schmidt, K. (2014). *Testtheorie und Testkonstruktion*. Göttingen: Hogrefe.
- Eidenschink, K., & Horn-Heine, K. (2007). Einleitung: Der professionelle Einsatz von Coaching-Tools. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching Tools II. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coachingpraxis* (S. 11-22). Bonn: managerSeminare.
- Enders, C. K., & Tofighi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models. *Psychological Methods*, 12(2), 121-138.

- Field, A. (Ed.) (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: And sex and drugs and rock 'n' roll* (4. ed.). Los Angeles: Sage.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, *48*(1), 150-170.
- Forgas, J. P. (2014). Feeling and speaking: Affective influences on communication strategies and language use. In J. P. Forgas, O. Vincze, J. László, J. P. Forgas, O. Vincze, & J. László (Eds.), *Social cognition and communication*. (pp. 63-81). New York, NY: Psychology Press.
- Fugate, M. (2013). Capturing the positive experience of change: Antecedents, processes, and consequences. In S. Oreg, A. Michel, R. T. By, S. Oreg, A. Michel, & R. T. By (Eds.), *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*. (pp. 15-39). New York, NY: Cambridge University Press.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, *61*(1), 1-36.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (2002). Coping with an organizational merger over four stages. *Personnel Psychology*, *55*(4), 905-928.
- Giaever, F. (2009). Looking forwards and back: Exploring anticipative versus retrospective emotional change-experiences. *Journal of Change Management*, *9*(4), 419-434.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, *14*(2), 258-280.
- Grant, A. M., Cavanagh, M. J., Kleitman, S., Spence, G., Lakota, M., & Yu, N. (2012). Development and validation of the solution-focused inventory. *The Journal of Positive Psychology*, *7*(4), 334-348.

- Greif, S. (2015). Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende Dienstleistung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 47-69). Wiesbaden: Springer.
- Hackman, J., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8, pp. 45-99). New York, NY: Academic Press.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.
- Hausherr Fischer, A., Enderli†, L., Lippmann, E., Ullmann-Jungfer, G., Negri, C., Perrin, D., . . . Eck, C. D. (2013). Spezielle Anwendungsfelder und Fragestellungen. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching* (S. 221-368). Berlin: Springer.
- Herrmann, D., Felfe, J., & Hardt, J. (2012). Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56(2), 70-86.
- Heß, T., & Roth, W. L. (2001). *Professionelles Coaching eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Kröning: Asanger.
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Hox, J. J., Kreft, I. G. G., & Hermkens, P. L. J. (1991). The Analysis of Factorial Surveys. *Sociological Methods & Research*, 19(4), 493-510.
- Ianiro, P. M., & Kauffeld, S. (2014). Take care what you bring with you: How coaches' mood and interpersonal behavior affect coaching success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(3), 231-257.

- IBM Corp. Released (2013). *IBM SPSS Statistics for Windows*, Version 22.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- Jansen, A., Mäthner, E., & Bachmann, T. (2004). *Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzel-Coaching*. Kröning: Asanger.
- 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*.
- Kabat-Zinn, J. (2013). *Gesund durch Meditation: Das große Buch der Selbstheilung mit MBSR*. München: O. W. Barth.
- Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 39-61.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Kohler, J. M., Munz, D. C., & Grawitch, M. J. (2006). Test of a dynamic stress model for organisational change: Do males and females require different models? *Applied psychology: An International Review*, 55(2), 168-191.
- Kotte, S., Oellerich, K., Schubert, D., & Möller, H. (2015). Das ambivalente Verhältnis von Coachingforschung und -praxis: Dezentres Ignorieren, kritisches Beäugen oder kooperatives Miteinander? In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 23-45). Wiesbaden: Springer.
- Kriegesmann, B., & Kley, T. (2014). "Gesund durch Veränderungsprozesse?!" Belastung und Erschöpfung von Führungskräften in Change-Management-Prozessen. *Arbeit*, 23(2), 105-118.

- Lafrenière, M.-A. K., Jowett, S., Vallerand, R. J., Donahue, E. G., & Lorimer, R. (2008). Passion in sport: On the quality of the coach-athlete relationship. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 30*(5), 541-560.
- Lai, Y.-L., & McDowall, A. (2014). A systematic review of (SR) coaching psychology: Focusing on the attributes of effective coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review, 9*(2), 118-134.
- Larsen, J. T., McGraw, A. P., Mellers, B. A., & Cacioppo, J. T. (2004). Research article the agony of victory and thrill of defeat mixed emotional reactions to disappointing wins and relieving losses. *Psychological Science, 15*(5), 325-330.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Liebig, S., & Mau, S. (2002). Einstellungen zur sozialen Mindestsicherung. Ein Vorschlag zur differenzierten Erfassung normativer Urteile. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 54*(1), 109-134.
- Lischetzke, T., Reis, D., & Arndt, C. (2015). Data-analytic strategies for examining the effectiveness of daily interventions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(3), 587-622.
- Lount, R. B., Jr. (2010). The impact of positive mood on trust in interpersonal and intergroup interactions. *Journal of Personality and Social Psychology, 98*(3), 420-433.
- Maltbia, T. E., Marsick, V. J., & Ghosh, R. (2014). Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances in Developing Human Resources, 16*(2), 161-183.
- Michel, A., & Bickerich, K. (2016). Berufliche Entwicklung steuern und Erfolg fördern: Mentoring und Coaching. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (4., vollständig überarb. u. erw. Aufl.) (S. 561-600). Göttingen: Hogrefe.

- Michel, A., Merz, C., Frey, A., & Sonntag, Kh. (2014). Was zeichnet einen kompetenten Coach im HR-Management aus? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 21(4), 431-447.
- Michel, A., & Morales-Gonzalez, M. G. (2013). Reactions to organizational change: An integrated model of health predictors, intervening variables and outcomes. In S. Oreg, A. Michel, & R. T. By (Eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective* (pp. 65-91). Cambridge: Cambridge University Press.
- O'Broin, A., & Palmer, S. (2009). Co-creating an optimal coaching alliance: A cognitive behavioural coaching perspective. *International Coaching Psychology Review*, 4(2), 184-194.
- Pizarro, D. A., Uhlmann, E., & Bloom, P. (2003). Causal deviance and the attribution of moral responsibility. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(6), 653-660.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models. Applications and data analysis methods* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Rauen, C. (Hrsg.) (2005). *Handbuch Coaching* (3., aktual. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Saunders, M. N. K., & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review*, 32(3), 360-375.
- Schreyögg, A. (Hrsg.) (2012). *Coaching: eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7., überarb. u. erw. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Smollan, R. K. (2014). Control and the emotional rollercoaster of organizational change. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(3), 399-419.

- Sonntag, Kh., & Nohe, C. (2014). Führungskräfte - Betroffene und Gestalter bei der Harmonisierung der Life Balance. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Arbeit und Privatleben harmonisieren* (S. 153-168). Kröning: Asanger.
- Steiner, P. M., & Atzmüller, C. (2006). Experimentelle Vignettendesigns in faktoriellen Surveys. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 58(1), 117-146.
- Stephan, M., & Gross, P.-P. (2013). *Coaching-Marktanalyse 2013. Ergebnisse der 3. Marburger Coachingstudie 2013*. Bisher unveröffentlichtes Manuskript des deutschen Bundesverband Coaching e. V. und der Phillips-Universität Marburg.
- Tschuschke, V., Cramer, A., Koehler, M., Berglar, J., Muth, K., Staczan, P., . . . Koemeda-Lutz, M. (2015). The role of therapists' treatment adherence, professional experience, therapeutic alliance, and clients' severity of psychological problems: Prediction of treatment outcome in eight different psychotherapy approaches. Preliminary results of a naturalistic study. *Psychotherapy Research*, 25(4), 420-434.
- Ulvenes, P. G., Berggraf, L., Hoffart, A., Stiles, T. C., Svartberg, M., McCullough, L., & Wampold, B. E. (2012). Different processes for different therapies: Therapist actions, therapeutic bond, and outcome. *Psychotherapy*, 49(3), 291-302.
- Waltz, J., Addis, M. E., Koerner, K., & Jacobson, N. S. (1993). Testing the integrity of a psychotherapy protocol: Assessment of adherence and competence. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61(4), 620-630.
- Wechsler, T. (2012). *Wirkfaktoren in Coachingtools unter der Lupe: Entwicklung und Anwendung eines Bewertungssystems*. Hamburg: Diplomica.

Tabelle 1. Item-Parameter der drei Subskalen Methoden und Ergebnisse der Faktorenanalyse (N = 128)

| | | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>Schiefe</i> | <i>r_{ii}</i> | <i>h²</i> | <i>p_i</i> | <i>S_{ii}</i> | <i>Faktorladungen (F)</i> | | |
|----------------------------|--|----------|-----------|----------------|-----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------|-----|----|
| | | | | | | | | | F1 | F2 | F3 |
| | Meine Empfehlung als Coach wäre es, zunächst in dieser Sitzung... | | | | | | | | | | |
| Faktor 1 | 1) ihm zu ermöglichen, die relevanten Themen einzubringen und grundlegende Probleme zu erkennen. | 6.05 | 1.17 | -1.39 | .65 | .66 | 0.96 | .40 | .81 | | |
| verbalorientierte Methoden | 2) ein genaueres Bild von der Situation und den Kernthemen meines Klienten zu erhalten. | 6.19 | 1.09 | -1.55 | .62 | .63 | 0.86 | .46 | .78 | | |
| | 3) Ziele und Erwartungen mit meinem Coachee zu vereinbaren. | 6.44 | 0.99 | -2.21 | .48 | .60 | 0.54 | .41 | .64 | | |
| | 4) die Ursachen zu erfragen, um die Gründe für die Wahrnehmung meines Coachees besser zu verstehen. | 5.46 | 1.49 | -0.91 | .47 | .50 | 0.47 | .34 | .68 | | |
| | 5) die Gefühle, die ich aus seinen Worten entnehme, wiederzugeben und mein Verständnis zu verdeutlichen. | 5.74 | 1.24 | -1.01 | .44 | .45 | 1.01 | .26 | .65 | | |
| Faktor 2 | 6) Vorschläge zur Verbesserung des Zeitmanagements und der Work-Life-Balance zu machen. | 2.78 | 1.35 | 0.58 | .54 | .62 | 0.91 | .40 | | .75 | |
| toolorientierte Methoden | 7) ihm Entspannungstechniken und/oder | 2.84 | 1.46 | 0.46 | .51 | .59 | 1.03 | .28 | | .77 | |

| | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|------|------|-------|-----|-----|------|-----|-----|
| | Bewegungsübungen zu vermitteln. | | | | | | | | |
| | 8) Fragebögen einzusetzen, um Erkenntnisse über seine Persönlichkeit und Potenziale zu erhalten. | 3.13 | 1.59 | 0.38 | .44 | .42 | 1.07 | .22 | .61 |
| | 9) meinen Coachee auch im Arbeitsalltag zu begleiten, um konkretes Feedback geben zu können. | 3.21 | 1.71 | 0.40 | .42 | .42 | 0.69 | .33 | .61 |
| Faktor 3 | 10) meinen Coachee dazu anzuleiten, sich konkretes Verhalten in zukünftigen Situationen vorzustellen. | 5.01 | 1.49 | -0.66 | .43 | .55 | 0.46 | .29 | .73 |
| wissensorientierte Methoden | 11) Zusammenhänge anhand von Theorien, Modellen etc. erklären. | 3.84 | 1.53 | -0.04 | .47 | .51 | 0.84 | .35 | .61 |
| | 12) mein Wissen und meine Erfahrungen zu Change Management Prozessen zu vermitteln. | 4.12 | 1.57 | -0.16 | .46 | .47 | 0.64 | .35 | .61 |
| | 13) meinen Coachee dazu anzuregen, die Situation aus einer anderen Perspektive zu betrachten und Handlungen daraus abzuleiten. | 5.15 | 1.48 | -0.67 | .37 | .46 | 0.52 | .29 | .66 |

Tabelle 2. Modellvergleich der Multilevel-Modelle für kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktion (Modell B) sowie mit dem Prädiktoren positiver Affekt Coach (Modell C) jeweils mit dem Nullmodell (N = 128)

| Modell | Modell | verbalorientierte Methoden | | | | toolorientierte Methoden | | | | wissensorientierte Methoden | | | |
|----------|---|----------------------------|-------------|----------|--------|--------------------------|-------------|-------|-------|-----------------------------|-------------|--------|-------|
| | | -2LL | Δdf | X^2 | R^2 | -2LL | Δdf | X^2 | R^2 | -2LL | Δdf | X^2 | R^2 |
| Modell A | Nullmodell | 919.72 | | | | 1159.49 | | | | 1275.82 | | | |
| Modell B | kognitive Change-Bewertung x emotionale Reaktion | 888.03 | 8 | 31.69*** | .06*** | 1147.91 | 8 | 11.58 | .02 | 1257.92 | 8 | 17.90* | .04* |
| Modell C | kognitive Change-Bewertung x emotionale Reaktion x positiver Affekt Coach | 868.04 | 17 | 51.68*** | .09*** | 1138.23 | 17 | 21.26 | .04 | 1239.20 | 17 | 36.62* | .06* |

Anmerkungen: * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Tabelle 3. Ergebnisse der Interaktionen der hierarchischen Mehrebenenanalysen (Modell B und C) zur Vorhersage der Methodenwahl (verbal-, tool- und wissensorientiert) durch kognitive Change-Bewertung und emotionale Reaktion des Coachees sowie positiver Affekt des Coaches (N = 128)

| | verbalorientierte Methoden | | | | toolorientierte Methoden | | | | wissensorientierte Methoden | | | |
|--|----------------------------|-----------|-----------|----------|--------------------------|-----------|-----------|----------|-----------------------------|-----------|-----------|----------|
| | <i>b</i> | <i>SE</i> | <i>df</i> | <i>t</i> | <i>b</i> | <i>SE</i> | <i>df</i> | <i>t</i> | <i>b</i> | <i>SE</i> | <i>df</i> | <i>t</i> |
| <i>Modell B</i> | | | | | | | | | | | | |
| Herausforderung x positive Emotion | -0.91 | 0.28 | 159.24 | -3.28** | 0.58 | 0.37 | 156.83 | 1.59 | -0.06 | 0.35 | 177.29 | -0.18 |
| Herausforderung x gemischte Emotionen | -0.62 | 0.28 | 156.59 | -2.25* | 0.60 | 0.37 | 154.37 | 1.63 | -0.03 | 0.34 | 173.22 | -0.08 |
| Unsicherheit x positive Emotion | -0.83 | 0.28 | 156.59 | -3.00** | 0.62 | 0.37 | 154.37 | 1.69 | 0.20 | 0.34 | 173.22 | 0.58 |
| Unsicherheit x gemischte Emotionen | -0.55 | 0.28 | 159.24 | -1.97* | 0.46 | 0.37 | 156.83 | 1.24 | 0.28 | 0.35 | 177.29 | 0.82 |
| <i>Modell C</i> | | | | | | | | | | | | |
| Herausforderung x positive Emotion x positiver Affekt Coach | 0.28 | 0.54 | 149.29 | 0.53 | 1.45 | 0.72 | 147.10 | 2.01* | 2.00 | 0.66 | 163.06 | 3.05** |
| Herausforderung x gemischte Emotionen x positiver Affekt Coach | 0.47 | 0.57 | 188.84 | 0.83 | 1.30 | 0.77 | 183.34 | 1.70 | 2.08 | 0.72 | 224.05 | 2.88** |
| Unsicherheit x positive Emotion x positiver Affekt Coach | 0.61 | 0.57 | 188.84 | 1.07 | 1.22 | 0.77 | 183.34 | 1.60 | 2.44 | 0.72 | 224.05 | 3.37** |
| Unsicherheit x gemischte Emotionen x positiver Affekt Coach | 1.00 | 0.54 | 149.29 | 1.86 | 0.78 | 0.72 | 147.10 | 1.08 | 1.61 | 0.66 | 163.06 | 2.46* |

Anmerkungen: T1: * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$. Der Referenzwert ist jeweils der Wert für die Vignette "negative Kognition – negative Emotion".

Abbildung 1

Grafische Darstellung der signifikanten Interaktionseffekte von kognitiver Change-Bewertung und emotionaler Reaktion des Coachees auf die Methodenwahl des Coaches bei verbalorientierten Methoden.

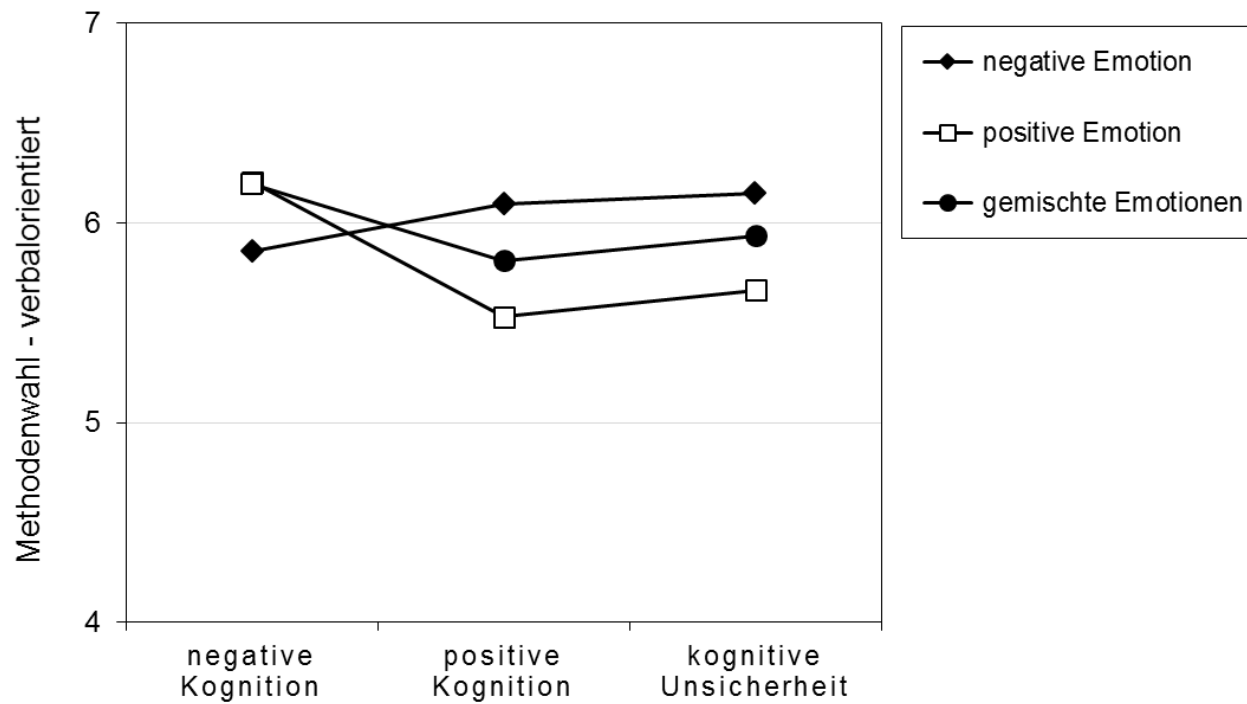
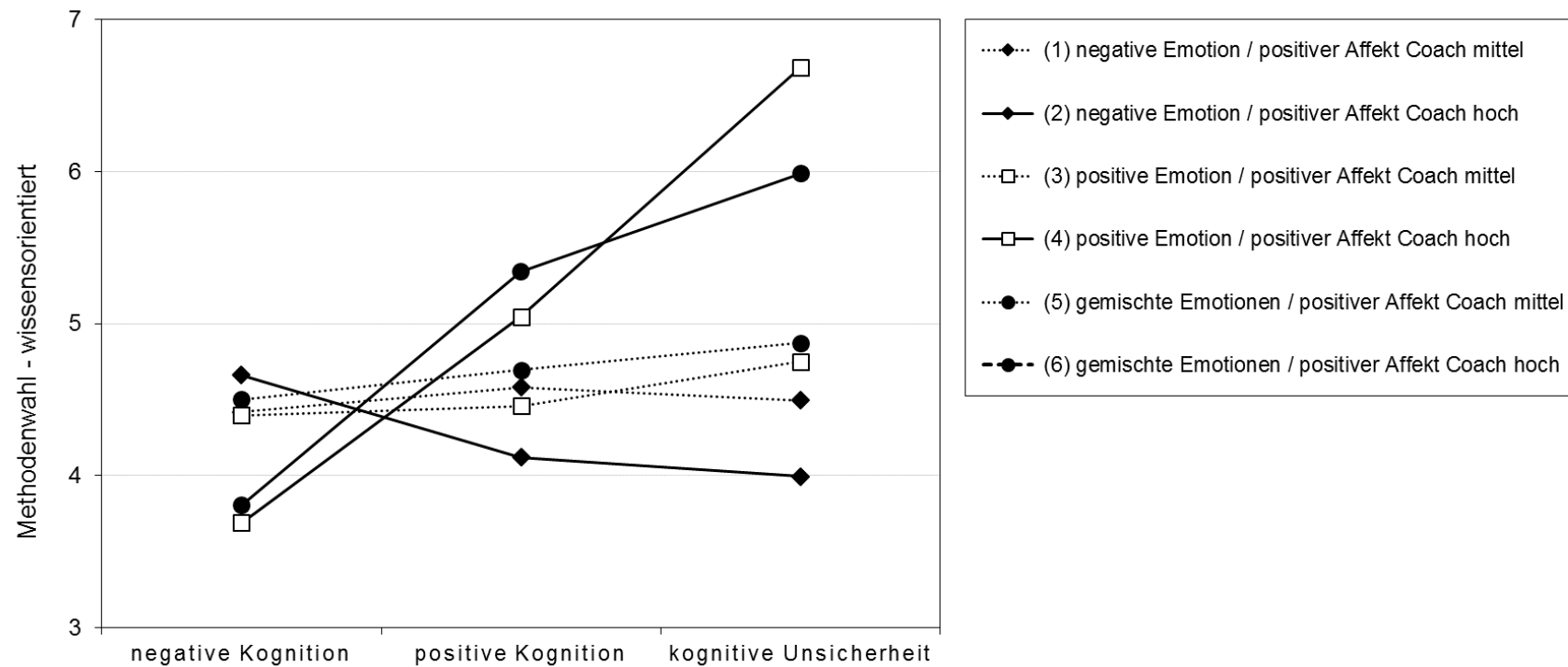


Abbildung 2

Grafische Darstellung der signifikanten Dreifach-Interaktionseffekte von kognitiver Change-Bewertung und emotionaler Reaktion des Coachees sowie positivem Affekt des Coaches auf die Methodenwahl des Coaches bei wissensorientierten Methoden.





UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

FAKULTÄT FÜR VERHALTENS-
UND EMPIRISCHE KULTURWISSENSCHAFTEN

**Promotionsausschuss der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg**
Doctoral Committee of the Faculty of Behavioural and Cultural Studies, of Heidelberg University

**Erklärung gemäß § 8 (1) c) der Promotionsordnung der Universität Heidelberg
für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften**
Declaration in accordance to § 8 (1) c) of the doctoral degree regulation of Heidelberg University,
Faculty of Behavioural and Cultural Studies

Ich erkläre, dass ich die vorgelegte Dissertation selbstständig angefertigt, nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt und die Zitate gekennzeichnet habe.

I declare that I have made the submitted dissertation independently, using only the specified tools and have correctly marked all quotations.

**Erklärung gemäß § 8 (1) d) der Promotionsordnung der Universität Heidelberg
für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften**
Declaration in accordance to § 8 (1) d) of the doctoral degree regulation of Heidelberg University,
Faculty of Behavioural and Cultural Studies

Ich erkläre, dass ich die vorgelegte Dissertation in dieser oder einer anderen Form nicht anderweitig als Prüfungsarbeit verwendet oder einer anderen Fakultät als Dissertation vorgelegt habe.

I declare that I did not use the submitted dissertation in this or any other form as an examination paper until now and that I did not submit it in another faculty.

Vorname Nachname

First name Family name Katrin Bickerich

Datum, Unterschrift

Date, Signature

30.03.2017 _____