

Hoang, Anna

**Research Report**

## Coaching hochsensibler Personen im Arbeitskontext: Eine qualitative Analyse

iwp Schriftenreihe der FOM, No. 13

**Provided in Cooperation with:**

iwp Institut für Wirtschaftspsychologie, FOM Hochschule für Oekonomie & Management

*Suggested Citation:* Hoang, Anna (2022) : Coaching hochsensibler Personen im Arbeitskontext: Eine qualitative Analyse, iwp Schriftenreihe der FOM, No. 13, ISBN 978-3-89275-283-7, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/264584>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Band  
13*

Sandra Sülzenbrück & Martina Stangel-Meseke (Hrsg.)

*Coaching hochsensibler Personen im Arbeitskontext:  
Eine qualitative Analyse*

~  
Anna Hoang

iwp Schriftenreihe



Institut für Wirtschaftspsychologie  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

**Anna Hoang**

*Coaching hochsensibler Personen im Arbeitskontext:  
Eine qualitative Analyse*

iwp Schriftenreihe der FOM, Band 13

Essen 2022

ISBN (Print) 978-3-89275-282-0    ISSN (Print) 2569-0876  
ISBN (eBook) 978-3-89275-283-7    ISSN (eBook) 2569-0884

Dieses Werk wird herausgegeben vom iwp Institut für Wirtschaftspsychologie  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;  
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2022 by



**MA**  
Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner  
Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der  
engen Grenzen des Urhebergeset-  
zes ist ohne Zustimmung der MA  
Akademie Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH unzulässig und  
strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Ein-  
speicherung und Verarbeitung in  
elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchs-  
namen, Handelsnamen, Warenbe-  
zeichnungen usw. in diesem Werk  
berechtigt auch ohne besondere  
Kennzeichnung nicht zu der Annah-  
me, dass solche Namen im Sinne  
der Warenzeichen- und Marken-  
schutz-Gesetzgebung als frei zu  
betrachten wären und daher von  
jedermann benutzt werden dürfen.  
Oft handelt es sich um gesetzlich  
geschützte eingetragene Waren-  
zeichen, auch wenn sie nicht als  
solche gekennzeichnet sind.

**Coaching hochsensibler Personen im Arbeitskontext:  
Eine qualitative Analyse**

Sandra Sülzenbrück / Martina Stangel-Meseke (Hrsg.)

Anna Hoang (Autorin)

Kontakt zur Autorin:  
Anna Hoang  
E-Mail: [anna.hng@gmx.de](mailto:anna.hng@gmx.de)

## Vorwort

„Sei doch nicht so sensibel!“ – „Stell‘ Dich doch nicht immer so an!“ – Wenn Sie diese Worte auf sich bezogen schon einmal gehört haben, dann könnte es sein, dass Sie zu den 15 – 30 % der Menschen gehören, die hochsensibel sind. Hochsensibilität ist eine Temperaments- bzw. Persönlichkeitseigenschaft, die sich durch besonders niedrige Schwellen für die Wahrnehmung von Umweltreizen, eine leichte Erregbarkeit sowie durch eine ausgeprägte ästhetische Sensitivität auszeichnet. Während es schon seit längerem populär-(wissenschaftlich)e Abhandlungen über Hochsensibilität und ähnliche Phänomene gibt, wird erst seit den späten 1990er Jahren, beginnend durch die Veröffentlichung von Aron und Aron (1997), das Konstrukt der Hochsensibilität unter diesem Namen auch wissenschaftlich erforscht. Die bisherige Forschung zeigt, dass hochsensible Menschen durch ihre Empfindsamkeit und die Reichhaltigkeit, in der sie ihre Umwelt wahrnehmen, zum einen sehr schnell erschöpfen und schneller als normalsensible Personen Stress und psychische Erkrankungen erleben. Zum anderen sind hochsensible Personen aufgrund ihrer ausgeprägten Empathie unter guten Rahmenbedingungen sehr wertvolle Mitglieder von Gruppen und können aufgrund ihrer „feinen Antennen“ früh auf Missstände und ungünstige Umweltbedingungen aufmerksam machen.

In ihrer Masterthesis untersucht Anna Hoang, welche Bedingungen hochsensible Personen im Rahmen eines Business Coachings benötigen und ob sich diese Bedürfnisse von normalsensiblen Personen unterscheiden. Zur Beantwortung ihrer Forschungsfrage führt Frau Hoang insgesamt neun problemzentrierte Interviews nach Witzel (2000) sowohl mit Coachees als auch mit Coaches durch und leitet aus den in den Interviews von ihr erlangten Erkenntnissen ein Wirkmodell für Coachings für normal- und hochsensible Personen ab. Die von ihr erarbeitete Synthese mündet zum einen in einem allgemeinen Wirkmodell des Coachingprozesses, zum anderen werden von ihr die Besonderheiten beim Coaching einer hochsensiblen Person darin entsprechend hervorgehoben. Frau Hoang liefert mit ihrer Thesis einen kurzweiligen, methodisch ausgereiften und wertvollen

Beitrag zur empirischen Coachingforschung und dem Forschungsfeld der Hochsensibilität. Wir freuen uns sehr, mit Frau Hoangs Masterthesis die iwp Schriftenreihe um einen weiteren sehr wertvollen Beitrag zu ergänzen.

Essen, im Juli 2022

Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück

Direktorin des iwp Institut für Wirtschaftspsychologie der FOM Hochschule (Erstgutachterin der Masterarbeit von Frau Hoang)

Prof. Dr. habil. Martina Stangel-Meseke

Professorin für Wirtschaftspsychologie der FOM Hochschule in Dortmund (Zweitgutachterin der Masterarbeit von Frau Hoang)

**Abstract**

Arbeitnehmende stehen heutzutage vor vielen Herausforderungen, wie z. B. der VUCA-Welt oder der aktuellen Corona Pandemie. Aufgrund weiterer Stressoren im Arbeitsumfeld steigt die Anzahl der Arbeitnehmenden, die an psychischen Erkrankungen leiden. Davon sind insbesondere hochsensible Personen betroffen. Aufgrund ihrer typischen Eigenschaften, wie der verstärkten Reaktion auf positive, als auch auf negative Reize der Umwelt und der intensiveren Verarbeitung von Informationen, sind sie schneller überreizt und somit anfälliger für psychische Erkrankungen. Das Business Coaching kann als Interventionsmaßnahme eingesetzt werden, um die individuellen Belastungen zu reduzieren oder vorzubeugen. Durch ein qualitatives Forschungsdesign sollte ermittelt werden, welche Bedingungen für hochsensible Personen erfüllt werden müssen, damit das Coaching zielführend wird. Es wurden neun Interviews mit Coachees und Coaches durchgeführt, um die Wirkfaktoren zu identifizieren. Die Befunde zeigen, dass die Maßnahme dann erfolgreich ist, wenn zum einen der hochsensible Coachee intrinsisch motiviert ist, eine hohe Selbstreflexion besitzt, sich über die Eigenschaft der Hochsensibilität bewusst ist und authentisch agiert. Zum anderen, wenn der Coach kompetent und ebenfalls hochsensibel ist und dadurch eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Coachee entsteht. Die Selbsterkenntnis zur Hochsensibilität wird als wichtigste Voraussetzung erkannt. Demnach nehmen hochsensible Personen ein Impulscoaching zur Hochsensibilität vorher in Anspruch, um anschließend die Business Themen zu bearbeiten. Daraufhin werden viele positive Auswirkungen festgestellt. Folglich ist Business Coaching eine effektive Methode, um Belastungen für hochsensible Personen im Arbeitsumfeld zu reduzieren und vorzubeugen.

## **Herausgeberschaft**

### **Sandra Sülzenbrück**

Sandra Sülzenbrück war nach ihrem Studium der Psychologie an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena wissenschaftliche Mitarbeiterin und Nachwuchsgruppenleiterin am IfADo – Leibniz-Institut für Arbeitsforschung in Dortmund und forschte dort im Bereich der kognitiven Ergonomie. Sie promovierte an der TU Dortmund und habilitierte an der Philosophischen Fakultät der RWTH Aachen, von der ihr auch die „Venia legendi“ für das Fach Psychologie verliehen wurde. Seit 2014 ist Frau Sülzenbrück Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule. Gemeinsam mit Herrn Prof. Dr. Kai Externbrink leitet sie das iwip Institut für Wirtschaftspsychologie an der FOM. Nebenberuflich ist sie als systemische Beraterin, Coach und Organisationsentwicklerin tätig.

### **Martina Stangel-Meseke**

Martina Stangel-Meseke war nach ihrem Studium und ihrer Promotion an der Ruhr-Universität-Bochum als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Wuppertal tätig und leitete dort ein Forschungsteam zum Thema Lernpotenzial-Assessment Center. Sie habilitierte sich an der Fakultät für Psychologie der Universität Konstanz, von der ihr die „Venia Legendi“ für das Fach Psychologie verliehen wurde. Von 2005 bis 2016 war sie als Professorin für Wirtschaftspsychologie und in verschiedenen Leitungsfunktionen an der Business and Information Technology School in Iserlohn tätig. 2011 legte sie als berufenes Mitglied der Sachverständigenkommission des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend den Ersten Gleichstellungsbericht für die Bundesregierung vor. Seit 2016 ist Frau Stangel-Meseke Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule. Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin der t-velopment GbR und beschäftigt sich dort und ebenso in Forschungsbeiträgen mit Change, Diversity Management, Führung und Gleichstellung.



**Autorin****Anna Hoang**

Anna Hoang beendete 2019 ihr berufsbegleitendes Bachelorstudium der Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule in Dortmund. Darauf folgte, ebenfalls an der FOM Hochschule, das berufsbegleitende Masterstudium in Wirtschaftspsychologie & Beratung, das Anna Hoang im Jahr 2022 erfolgreich abschloss. Zu Beginn des Studiums arbeitete sie zunächst als kaufmännische Mitarbeiterin im Account Management und anschließend im Projekt- und Prozessmanagement der Firma DÖRKEN. Seit 2018 ist sie als HR Learning & Development Consultant in der HR-Abteilung von DÖRKEN tätig.

**Inhalt**

Abstract .....	V
Herausgeberschaft .....	VII
Autorin .....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	XV
Abbildungsverzeichnis .....	XVI
Tabellenverzeichnis .....	XVII
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit .....	3
2 Theoretischer Hintergrund .....	5
2.1 Hochsensibilität .....	5
2.1.1 Definition .....	5
2.1.2 Abgrenzung zu anderen Konstrukten .....	8
2.1.3 Environmental Sensitivity Modell .....	9
2.2 Coaching .....	12
2.2.1 Definition & Ziele .....	12
2.2.2 Ausgewählte Coaching Ansätze und Methoden .....	14
2.3 Introspektion .....	17
3 Forschungsstand .....	19
3.1 Hochsensibilität im Arbeitskontext .....	19
3.2 Wirksamkeit von Coaching .....	24
3.3 Zusammenfassung und Herleitung zur Forschungsfrage .....	29

4	4	Methode .....	32
4.1	4.1	Forschungsdesign .....	32
4.2	4.2	Feldbestimmung und Sampling .....	33
4.2.1	4.2.1	Beschreibung und Rekrutierung der Fallgruppen .....	34
4.2.2	4.2.2	Highly Sensitive Person Scale – deutsche Version (HSP-G) .....	36
4.3	4.3	Datenerhebung .....	37
4.3.1	4.3.1	Das problemzentrierte Interview .....	37
4.3.2	4.3.2	Leitfadenentwicklung .....	39
4.3.3	4.3.3	Interviewverlauf und -umfeld .....	40
4.4	4.4	Datenauswertung .....	42
4.4.1	4.4.1	Transkription .....	42
4.4.2	4.4.2	Analyse- und Kodierprozess .....	43
4.4.3	4.4.3	Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse .....	45
4.5	4.5	Gütekriterien .....	50
5	5	Ergebnisse .....	51
5.1	5.1	Sampling .....	52
5.2	5.2	Hochsensibilität .....	56
5.2.1	5.2.1	Definition .....	56
5.2.2	5.2.2	Hochsensibilität im Coaching .....	64
5.3	5.3	Coaching Anliegen .....	67
5.3.1	5.3.1	Berufliche Veränderung .....	67
5.3.2	5.3.2	Persönliche Weiterentwicklung .....	69
5.3.3	5.3.3	Aufklärung Hochsensibilität .....	71

5.4	Wirkfaktoren.....	74
5.4.1	Coach.....	74
5.4.2	Coachee .....	81
5.4.3	Coach-Coachee-Beziehung .....	86
5.4.4	Unternehmen .....	91
5.4.5	Coaching Prozess .....	93
5.4.6	Coaching Techniken.....	96
5.5	Coaching Erfolge.....	99
5.5.1	Persönliche Weiterentwicklung.....	101
5.5.2	Selbsterkenntnis Hochsensibilität .....	109
6	Diskussion.....	115
6.1	Inhaltliche Diskussion .....	115
6.2	Methodische Diskussion.....	132
	Literaturverzeichnis.....	136

**Abkürzungsverzeichnis**

AES	aesthetic sensitivity (Ästhetische Sensibilität)
C	Coach
CIT	Critical-Incident-Technique
DBVC	Deutscher Bundesverband Coaching e. V.
DNBGF	Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung
EOE	ease of excitation (Erregbarkeit)
HC	hochsensibler Coachee
HRD	Human Resource Development
HSP	hochsensible Personen
HSP-G	Highly Sensitive Person Scale
IFVH	Informations- und Forschungsverbund Hochsensibilität e. V.
LST	low sensory threshold (Niedrige Reizschwelle)
MBTI	Myers-Briggs type indicator
MRT	Magnetresonanztomographen
NEO-FFI	NEO-Fünf-Faktoren-Inventar
NEO-PI-R	NEO Personality Inventory
NHC	nicht hochsensibler Coachee
NHSP	nicht hochsensible Personen
PZI	problemzentriertes Interview
SPS	Sensory Processing Sensitivity

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1.	Die vier Dimensionen des SPS. ....	5
Abbildung 2.	Das Environmental Sensitivity Modell (Pluess, 2015, S. 3).....	10
Abbildung 3.	Schlüsselkompetenzen von Coaches (eigene Darstellung nach Bono et al., 2019, S. 384). ....	27
Abbildung 4.	Samplingstruktur.....	35
Abbildung 5.	Das Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews (Mayring, 2016, S. 17). ....	39
Abbildung 6.	Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung (eigene Darstellung nach Mayring, 2015, S. 98 und 104; Mayring & Fenzl, 2019, S. 640). ....	46
Abbildung 7.	Auswertungsergebnisse.....	51
Abbildung 8.	Coaching Verlauf von HC.....	114

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1.	Untersuchungsvariablen und methodische Durchführung der Meta-Analysen im Vergleich.....	26
Tabelle 2.	Kodierleitfaden Kategorie Coaching Techniken.....	49
Tabelle 3.	Kernkriterien qualitativer Forschung .....	50
Tabelle 4.	Ausprägung der Hochsensibilität und Zuordnung der Probanden.....	56

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„Die Arbeitswelt befindet sich in einem ständigen Wandel. Geprägt durch das derzeitige Pandemiegeschehen, aber auch durch Globalisierung, Technologisierung, weltweite Wirtschaftskrisen, strukturelle Veränderungen und demografischen Wandel sind Arbeitnehmende heute immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt.“, so beschreibt das Deutsche Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF, 2021) den Wandel der Arbeitswelt. Heutige Trends der Arbeitswelt sind Digitalisierung, flexible Arbeitszeitmodelle und die Verschmelzung des Arbeits- und Privatlebens von Arbeitnehmenden. Die Autoren Mack und Khare (2016) unterstützen diese Aussage und sind der Meinung, dass Mitarbeitende insbesondere im beruflichen Alltag aufgrund der sog. VUCA-Welt neuen und größeren Herausforderungen ausgesetzt sind.

Aufgrund dessen steigen die Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz. Das hat zur Folge, dass Stress und psychische Belastungen bei Arbeitnehmenden ansteigen. Grundsätzlich treten psychische Erkrankungen häufig im Arbeitskontext auf und zählen zu den kostenintensivsten Krankheitsfällen. Dies zeigt der DAK-Gesundheitsreport von 2020. Die Untersuchung zeigt, dass psychische Erkrankungen die zweithäufigste Ursache für Krankschreibungen sind. Außerdem sind die Krankheitstage aufgrund von psychischen Belastungen im Vergleich zum Vorjahr um 10,3 % angestiegen (Marschall et al., 2020). Die AOK untermauert diese Ergebnisse: Im Rahmen einer Untersuchung zu Burnout Erkrankungen wurde festgestellt, dass die Arbeitsunfähigkeit aufgrund von Burnout Erkrankungen in den letzten Jahren gestiegen ist. Im Jahr 2019 waren ca. 185.000 Personen mit insgesamt 4,3 Mio. Fehltagen an Burnout erkrankt (Statista, 2021).

Umweltreize werden von Menschen unterschiedlich verarbeitet und wahrgenommen. Das Vorgehen wird in der Wissenschaft als „Sensory Processing Sensitivity“ beschrieben und gewinnt in der Forschung zunehmend an Bedeutung zu (Aron & Aron, 1997; Lionetti et al., 2018; Pluess,



2015). Personen die besonders sensibel auf positive und negative Reize reagieren, werden „Highly Sensitive Person“ genannt. Grundsätzlich haben verschiedene Studien gezeigt, dass hochsensible Personen im Gegensatz zu nicht-hochsensiblen Personen anfälliger für psychische Erkrankungen sind. Erste Autoren wie z. B. Andresen et al. (2018), Aron (2014), Evers et al. (2008), Sülzenbrück und Töpfer (2019) sowie Vander Elst et al. (2019) haben sich mit der Thematik auseinandergesetzt. Die Forschenden haben herausgefunden, dass es bei hochsensiblen Personen aufgrund der intensiveren Verarbeitung von neuen Reizen zu einer Überstimulation und Überreizung kommen kann. Das hat zur Folge, dass Arbeitnehmende, die hohe SPS-Werte aufweisen, auf negative und positive Arbeitsmerkmale intensiver reagieren. Demnach verbinden hochsensible Personen u. a. neue und unbekannte Reize zunächst mit Stress und sind somit eher gefährdet, an psychischen Erkrankungen zu erkranken.

Durch die stetigen Veränderungen in der Arbeitswelt sind hochsensible Personen zusätzlichen Stressoren ausgesetzt, die zu einer höheren Belastung führen können. Folglich sind Interventionsmaßnahmen notwendig, um die individuellen Belastungen von hochsensiblen Personen zu reduzieren (Andresen et al., 2018; Aron, 2014; Evers et al., 2008; Sülzenbrück & Töpfer, 2019; Vander Elst et al., 2019). Dies ist von elementarer Bedeutung, denn die Arbeitnehmenden sind die wichtigsten Ressourcen in der Organisation. Gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeitende sorgen für den langfristigen Erfolg des Unternehmens (DNBGF, 2021). Pluess und Boniwell (2015) sowie Sülzenbrück und Töpfer (2019) haben in ihren Untersuchungen festgestellt, dass HSP insbesondere von zielführenden Interventionen profitieren.

Als individuelle Interventionsmaßnahme kann Coaching angewendet werden. Coaching wird im Unternehmen zunehmend eingesetzt (Smitheer et al., 2003). Weltweit existieren über 40.000 Coaches (IFC, 2021).

In der Vergangenheit haben die meisten Untersuchungen über Coaching im Bereich der klinischen Psychologie (De Shazer, 1988) und

Sportpsychologie (Gallwey, 1974; Whitmore, 1992) stattgefunden. Im Laufe der Zeit hat sich der Forschungsbereich weiterentwickelt. Heutzutage werden vermehrt Coaching Forschungen im Bereich der positiven Psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) und der Coaching Psychologie (Passmore, 2010) durchgeführt. Daher ist Coaching sehr facettenreich, weshalb in der Praxis und Theorie verschiedene Coaching Typen, wie z. B. Corporate Coaching, Executive Coaching, Business Coaching oder Personal Coaching existieren (Bond & Seneque, 2013).

Ab den 1980er Jahren wurde das Business Coaching offiziell als Personalentwicklungsmethode anerkannt (Hudson, 1999; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Kilburg, 1996a, 1996b; Olesen, 1996; Tobias, 1996). Die Personalentwicklung bzw. das Human Resource Development (HRD) einer Organisation beschäftigt sich mit der persönlichen Weiterentwicklung eines Individuums und/oder einer Gruppe. Aus diesem Grund sind Beattie et al. (2014) der Meinung, dass Business Coaching ein Instrument ist, welches im HRD einzuordnen ist. Beim Business Coaching werden unterschiedliche Ansätze, Methoden und Strategien angewendet, um das Verhalten des Coachees im Arbeitsumfeld nachhaltig zu verändern. Dabei soll ein Mehrwert für den Coachee und sein Umfeld geschaffen werden (Bachirova et al., 2014).

Den Fokus dieser Arbeit bildet das Business Coaching. Dabei wird die Zielsetzung verfolgt, die Bedingungen zu identifizieren die erfüllt werden müssen, damit ein Coaching für hochsensible Personen wirksam ist. Um eine solche Wirksamkeit der Maßnahme zu erreichen, sollen Belastungsfaktoren im Beruf minimiert bzw. vorgebeugt werden.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Zunächst wird in der Arbeit (Kapitel zwei) auf die theoretischen Hintergründe der Konstrukte Hochsensibilität, Coaching und Introspektion eingegangen. Dabei werden die Begrifflichkeiten erklärt und zu ähn-

lichen Konstrukten abgegrenzt. Außerdem wird das Environmental Sensitivity Modell von Pluess (2015) beschrieben. Ebenfalls werden Ziele und ausgewählte Ansätze und Methoden des Coachings erläutert.

In Kapitel drei werden empirische Untersuchungen zur Hochsensibilität am Arbeitsplatz und die Wirksamkeit von Coaching beschrieben. Daraufhin wird die Forschungsfrage abgeleitet.

Anschließend wird im nächsten Kapitel auf das methodische Vorgehen eingegangen. Es werden das qualitative Forschungsdesign, die Fallgruppen und deren Rekrutierungsprozess sowie der HSP-G Fragebogen von Konrad und Herzberg (2017) und die Datenerhebung und -auswertung erläutert. Außerdem werden die Gütekriterien qualitativer Forschung vorgestellt.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden in Kapitel fünf präsentiert. Es wird auf das Sampling eingegangen und das Verständnis zur Hochsensibilität dargestellt. Des Weiteren werden die Coaching Anliegen, die Wirkfaktoren und die Coaching Erfolge vorgestellt.

Im Anschluss erfolgt die Interpretation der Ergebnisse, indem die Befunde theoretisch eingeordnet und die Forschungsfragen beantwortet werden. Folglich wird auf mögliche Forschungslücken für die Zukunft eingegangen. Die methodischen Limitationen werden mit Bezug auf die qualitativen Gütekriterien dargestellt.

## 2 Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Hochsensibilität

#### 2.1.1 Definition

Die Persönlichkeitseigenschaft Hochsensibilität ist ein angeborenes Merkmal, das durch das s-Allel 5-HTTLPR hervorgerufen wird (Assary et al., 2020; Greven et al., 2019). Knapp 15-31 % der Bevölkerung besitzen diese Eigenschaft, welche als stabiles Temperamentsmerkmal bezeichnet wird. Menschen, die diese Eigenschaft besitzen werden als „Highly Sensitive Person“ bzw. im deutschen „hochsensible Personen“ (im weiteren Verlauf abgekürzt mit HSP) bezeichnet (Aron & Aron, 1997; Aron, 2004; Aron et al., 2012; Dunn, 2001; Greven et al., 2019; Jagiello-wicz et al., 2011).

Das „Sensory Processing Sensitivity“ (im weiteren Verlauf abgekürzt mit SPS) besteht aus vier Dimensionen, welche in Abbildung 1 dargestellt werden:

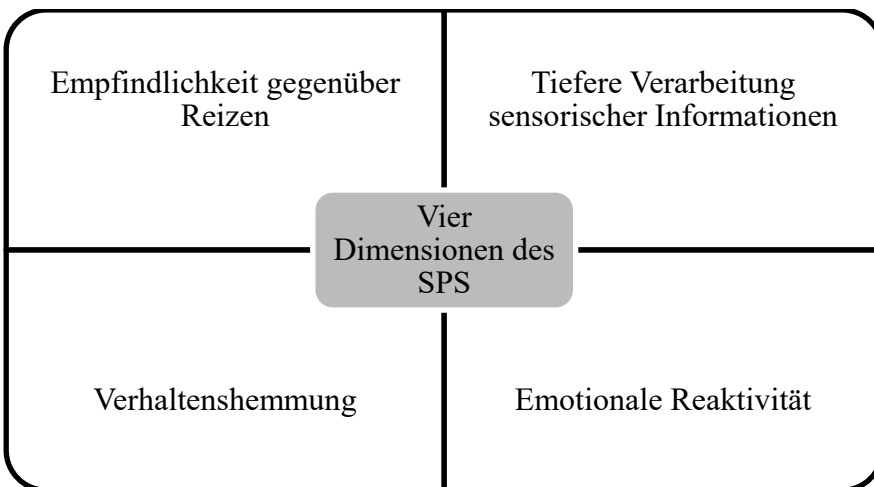


Abbildung 1. Die vier Dimensionen des SPS.

Die erste Eigenschaft bezieht sich auf die erhöhte Empfindlichkeit gegenüber Reizen. Die äußere Umgebung und das Innenleben der eigenen Person werden intensiver wahrgenommen. Bei HSP sind besonders die Wahrnehmung von subtileren Merkmalen ausgeprägter. Vor allem nehmen HSP Emotionen von anderen Personen stärker wahr. Grundsätzlich können dies auch externe Reize, wie Geräusche oder Temperaturen sein. Schmerz und Hunger stellen hingegen interne Reize dar. Die zweite Dimension ist die tiefere Verarbeitung von internen und externen Reizen. Das heißt, dass HSP die sensorischen Informationen im Gehirn gründlicher verarbeiten und eine gewisse Zeit für die Verarbeitung benötigen. Insbesondere bei neuen Reizen neigen HSP dazu, alles auf einmal auszuwerten. Das kann dazu führen, dass ein Moment der Hemmung stattfindet, welches gleichzeitig die dritte SPS-Eigenschaft darstellt. Wenn genügend Zeit bei der Verarbeitung zur Verfügung steht, dann machen HSP weniger Fehler. Denn sie sind in der Lage, feine Unterscheidungen bei den sensorischen Informationen zu treffen. Zudem haben Aron und Aron (1997) herausgefunden, dass HSP aufgrund der kurzen Verhaltenshemmung in der Lage sind, Verbindungen zu vergangenen ähnlichen Situationen herzustellen sowie mögliche Auswirkungen auf die Zukunft festzustellen. Allerdings werden HSP in ihrem Verhalten gehemmt, wenn sie Situationen nicht kennen, oder es zu Konflikten führen könnte. Die letzte Dimension ist die stärkere emotionale Reaktion. Sie ermöglicht es, neue Erfahrungen auf einer höheren emotionalen Ebene zu erleben. Folglich entwickeln HSP bessere Verhaltensstrategien für die Zukunft. In dem Zuge findet auch eine erhöhte Gedächtnisnutzung statt (Aron & Aron, 1997; Aron et al., 2012; Jagiellowicz et al., 2011; Kagan, 1994; Lionetti et al., 2018).

Als Grund für die intensivere Verarbeitung der Reize werden neuronale Aktivitäten im Nervensystem angenommen (Aron & Aron, 1997; Pluess, 2015). Verschiedene Studien haben die neuronalen Systeme von HSP untersucht. Dabei haben Forschende herausgefunden, dass bei HSP eine stärkere Aktivierung in gewissen Hirnregionen zu sehen war (Aron et

al., 2010; Acevedo et al., 2014; Jagiellowicz et al., 2011). Konkrete Studien hierzu werden in Kapitel 2.1.3. dargestellt.

Lionetti et al. (2018) untersuchten in ihrer Studie die bekannte „Blumen-Metapher“. Dabei haben sie drei Gruppen identifiziert, die auf Reize unterschiedlich reagieren. Personen, die im Allgemeinen sensibler als andere sind und empfindlicher auf Reize reagieren, werden als „Orchideen“ bezeichnet. Personen, die eine niedrige Sensibilität aufweisen, werden als „Löwenzahn“ definiert. Hingegen werden Personen als „Tulpen“ bezeichnet, wenn sie eine mittlere Sensibilität aufzeigen.

Hochsensibilität kann mit verschiedenen Instrumenten gemessen werden. Aron und Aron (1997) haben zu Beginn eine eindimensionale Skala, die „Highly Sensitive Person Scale“ (HSP-Scale) entwickelt. Im Gegensatz dazu besteht das Messinstrument von Smolewska et al. (2006) aus drei Dimensionen (Ästhetische Sensibilität = aesthetic sensitivity (AES), Niedrige Reizschwelle = low sensory threshold (LST) und Erregbarkeit = ease of excitation (EOE)). Die erste Dimension AES beschreibt ein höheres Bewusstsein für ästhetische Situationen und Dinge, wie z. B. Musik und Kunst. Die Dimension LST umfasst unangenehme sensorische Befindlichkeiten auf äußere Reize wie z. B. Lichtverhältnisse, Gerüche und Geräusche. Die letzte Dimension EOE bezieht sich auf mentale Überlastung durch innere Reize wie z. B. Hunger und Schmerz und äußere Reize wie z. B. Veränderungen, neue Situationen und Stimmungen anderer Menschen. EOE und LST können mit gesundheitlichen Beschwerden in Verbindung gebracht werden. AES wird hingegen mit sozialen Interaktionen und der Verbesserung des Innenlebens in Verbindung gebracht (Sobocko & Zelenski, 2015). Verschiedene Forschende gehen davon aus, dass die Subskala AES von den anderen Subskalen konzeptionell zu trennen ist (Konrad & Herzberg, 2017; Liss et al., 2008; Sobocko & Zelenski, 2015). Trotz allem hat sich das dreidimensionale Konstrukt in der Wissenschaft durchgesetzt. Folglich haben Konrad und Herzberg (2017) eine deutsche Fassung (HSP-G) in der Forschung etabliert, welches in Kapitel 4 detaillierter erläutert wird.

### 2.1.2 Abgrenzung zu anderen Konstrukten

Das Konstrukt Hochsensibilität wird häufig mit anderen psychologischen Persönlichkeitseigenschaften wie z. B. Introversion, Neurotizismus und Schüchternheit verglichen und verwechselt. Allerdings zeigen verschiedene Studien, dass die Konstrukte zwar miteinander verwandt sind, aber nicht dasselbe Merkmal darstellen (Aron & Aron, 1997; Aron et al., 2005; Aron et al., 2012; Jagiellowicz et al., 2011; Smolewska et al., 2006).

Introversion als einer der Big-Five Persönlichkeitseigenschaften (McCrae & Costa, 2008) wurde am häufigsten zu SPS untersucht. Zum einen unterscheiden sich die Definitionen der beiden Konstrukte voneinander. Zum anderen wurde statistisch bewiesen, dass Introversion und SPS nicht die gleiche Eigenschaft messen. Autoren wie z. B. Aron und Aron (1997), Smolewska et al. (2006) und Jagiellowicz et al. (2011) haben keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der SPS-Skala und der MBTI-Skala (Myers, 1962) und dem NEO-FFI/NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992) gefunden. Des Weiteren haben Aron und Aron (1997) festgestellt, dass 70 % der HSP introvertiert und 30 % extravertiert sind. Ebenfalls sind die beiden Autoren der Meinung, dass die Introvertiertheit auf unglückliche soziale Ereignisse aus der Vergangenheit zurückzuführen ist.

Dieselbe Begründung kann zum Konstrukt Neurotizismus getroffen werden. Die Beschreibung der beiden Konstrukte ist unterschiedlich und die bereits o. g. Studien zeigen ähnliche Ergebnisse zwischen der Skala SPS und Neurotizismus. Es wurde kein statistisch signifikanter Zusammenhang gemessen (Aron & Aron, 1997; Jagiellowicz et al., 2011; Smolewska et al., 2006). Zudem konzentriert sich die Skala Neurotizismus mehr auf negative Reize und Affekte als auf positive (Costa & McCrae, 1992).

Als letztes Konstrukt wird Schüchternheit abgegrenzt. Aron et al. (2005, S. 183) definieren Schüchternheit wie folgt: „die Angst vor negativen sozialen Bewertungen, die zu Unbehagen und Einschränkungen des

Wunsches nach sozialen Kontakten führt.“ Daniels und Plomin (1985) haben herausgefunden, dass das familiäre Umfeld ein wichtiger Aspekt für die Entwicklung von Schüchternheit spielt. Folglich haben Aron et al. (2005) in ihrer Studie herausgefunden, dass Schüchternheit und SPS nicht dasselbe Merkmal widerspiegeln, aber miteinander verbunden sind. Es besteht ein Zusammenhang zwischen der sensorischen Verarbeitungssensitivität und einem ungünstigen Umfeld in der Kindheit. Diese Wechselwirkung führt zu negativer Affektivität, die daraufhin zur Schüchternheit führt. Beide Phänomene, negative Affektlage und Schüchternheit, sind somit das Resultat von unglücklichen Erfahrungen.

### **2.1.3 Environmental Sensitivity Modell**

Grundsätzlich gehört SPS zu den theoretischen Rahmenmodellen der Umweltsensibilität. Diese theoretischen Rahmenwerke sind Mitte bis Ende der 1990er Jahren entstanden. Sie basieren auf den individuellen Unterschieden einer Person, Umwelteinflüsse wahrzunehmen und zu verarbeiten (Pluess, 2015). Dazu zählen die Theorien der differentiellen Empfindlichkeit (Belsky, 1997; Belsky & Pluess, 2009) die biologische Kontextsensitivität (Ellis & Boyce, 2011) und die sensorische Empfindlichkeit (Aron & Aron, 1997; Aron et al., 2012). Das „Environmental Sensitivity Modell“ von Pluess (2015) kann als theoretisches Rahmenwerk verwendet werden, um die positiven und negativen Reaktionen des SPS zu beschreiben.

Zudem haben Aron und Aron (1997) in ihrer ersten Untersuchung bereits festgestellt, dass das elterliche Umfeld und die Kindheit einen Einfluss auf HSP haben. Sie haben herausgefunden, dass wenn HSP Hochsensibilität in der Kindheit grundsätzlich als ein positives Merkmal wahrgenommen haben und eine glückliche Kindheit hatten, erfolgreicher im Berufsleben waren. Im Gegensatz dazu neigen HSP eher zu einer negativen Einstellung zu ihrer Sensibilität, wenn sie eine problematische Kindheit hatten. Das wird wiederum von der Studie von Aron et al. (2005) bestätigt.



Sie haben einen Zusammenhang zwischen einem ungünstigen Kindheitsumfeld und negativer Affektivität sowie Schüchternheit festgestellt.

In Abbildung 2 wird das Rahmenmodell von Pluess (2015), das aus dem „Diathese-Stress-Modell“ und dem „Vantage Sensitivity Modell“ besteht, dargestellt. Dabei beschreibt das Diathese-Stress-Modell die negativen Reaktionen einer HSP, die eher negativen Umwelteinflüssen ausgesetzt ist. Die Folgen sind die Verschlechterung des Wohlbefindens des Individuums und das Auftreten von negativen Verhaltensproblemen. Hingegen erklärt das Vantage Sensitivity Modell die positiven Auswirkungen auf HSP, die positiven Umwelteinflüssen ausgesetzt sind. Demnach erbringen HSP gute Leistungen und sind positiv gestimmt.

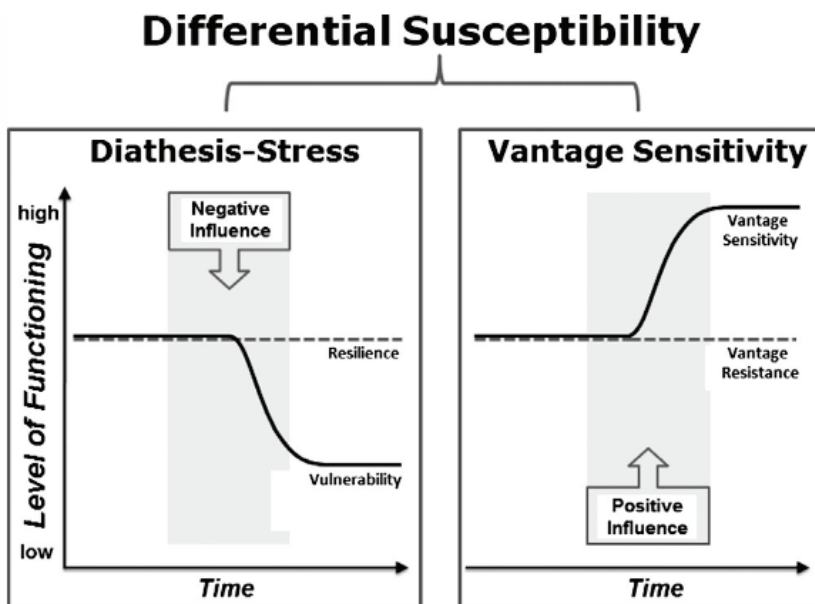


Abbildung 2. Das Environmental Sensitivity Modell (Pluess, 2015, S. 3).

Die Grundannahme ist die intensive Verarbeitung der Reize im Nervensystem des Gehirns. Drei Studien haben die neuronalen Systeme von HSP untersucht. Eine Untersuchung wurde von Aron et al. 2010 durchgeführt. Dabei haben die Autoren herausgefunden, dass Personen mit

hohen SPS-Werten bei einer Wahrnehmungsverarbeitungsaufgabe wenig kulturelle Unterschiede aufzeigten, da sie allen Aspekten eines Stimulus große Aufmerksamkeit schenkten. Dahingegen zeigten Personen mit niedrigen SPS-Werten große kulturelle Unterschiede auf, da ihre Wahrnehmung stärker von ihrem kulturellen Hintergrund beeinflusst wurde. Das hat zur Folge, dass SPS den Effekt der Kultur auf neuronale Aktivitäten auf kulturell relevante kognitive Aufgaben moderiert. Jagiellowicz et al. (2011) haben in ihrer Untersuchung Bilder von Landschaften HSP und NHSP gezeigt. In einem Magnetresonanztomographen (MRT) wurden 16 Teilnehmende untersucht, ob sie Veränderungen in den Landschaftsbildern wahrgenommen haben. Dabei wurde festgestellt, dass ein Zusammenhang zwischen hohen SPS-Werten und erhöhter Hirnaktivierung in Aufmerksamkeitsbereichen sowie in Bereichen für Objekterkennung, Kategorisierung und Unterscheidung existiert. Des Weiteren zeigten Personen mit höheren SPS-Werten eine höhere Reaktionszeit bei Bildern mit geringen Veränderungen als bei Bildern mit großen Änderungen. Die letzte Untersuchung wurde von Acevedo et al. (2014) durchgeführt. Die Ergebnisse der vorherigen Studie wurden dabei repliziert und bestätigt. In ihrer Studie haben sie ebenfalls ein MRT verwendet und mit Bildern gearbeitet. Folglich haben die Forschenden den Probandinnen und Probanden Bilder ihrer Partnerinnen bzw. Partner sowie fremder Personen mit positiven, neutralen und negativen Gesichtsausdrücken gezeigt. Die Ergebnisse zeigten, dass Personen mit höheren SPS-Werten für Partnerbilder und für glückliche Gesichtsausdrücke mit einer stärkeren Aktivierung von Hirnregionen verbunden sind, die wiederum an Bewusstsein, Empathie und Selbst-Andere-Verarbeitung beteiligt sind.

## 2.2 Coaching

### 2.2.1 Definition & Ziele

In der Literatur existieren unzählige Definitionen des Begriffs Business Coaching. Zudem wird das Wort Executive Coaching oft als Synonym verwendet, weshalb beispielhaft einige Definitionen präsentiert werden. Kilburg (1996) beschreibt Executive Coaching als eine unterstützende Beziehung, die zwischen dem Coach und dem Coachee hergestellt wird. Der Coach unterstützt den Coachee dabei, seine Ziele zu erreichen, indem er verschiedene Methoden und Techniken anwendet. Das Ziel des Coachings ist es, dass der Coachee seine berufliche Leistung und seine Arbeitszufriedenheit steigert, um den Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Ebenso wird Executive Coaching als ein Prozess zwischen dem Coach und Coachee gesehen. In der Eins-zu-eins-Beziehung wird das Ziel verfolgt, dass die Klientin oder der Klient in der Lage ist, ihr bzw. sein Verhalten anzupassen bzw. zu verändern, um sich selbst und die Organisation zum Erfolg zu führen (Joo, 2005). Der Forscher Blackmann (2006) beschreibt Business Coaching als ein normales und natürliches Gespräch, welches zwischen zwei Personen stattfindet. Die Resultate eines Coaching Prozesses sind, dass der Coachee bessere Leistungen erbringt, zu nachhaltigen Verbesserung beiträgt und positive Beziehungen innerhalb der Organisation aufbaut. Es handelt sich um eine professionelle Arbeit des Coaches, die entlohnt wird. Der führende Coaching-Verband in Deutschland, der Deutsche Bundesverband Coaching e. V. (DBVC), der sich hauptsächlich auf Business Coaching und Leadership Coaching konzentriert, beschreibt das Konstrukt wie folgt: „Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.“ (DBVC, 2021). In dieser Arbeit erfolgt eine Orientierung an den Definitionen von Blackmann (2006) und dem DBVC (2021).

Mit Coaching werden unterschiedliche Ziele verfolgt. Es profitieren sowohl der Coachee als auch das Unternehmen von einem Coaching Prozess. Theeboom et al. (2014) clustern die Zielsetzung von Coaching in fünf Bereiche. Coaching verfolgt das Ziel die Leistung und die Fähigkeit des Coachees zu steigern. Hierbei werden subjektive als auch objektive Ergebnismaße berücksichtigt, die direkt die eigene Leistung aufzeigen. Dazu zählt z. B. die Bewertung der Arbeitsleistung durch die Führungskraft oder es wird das Verhalten widerspiegelt, das für das Unternehmen im Hinblick auf Effektivität relevant ist, z. B. ein transformationaler Führungsstil. Die Steigerung des Wohlbefindens umfasst subjektive sowie objektive Ergebnismessungen, die eine direkte Darstellung des Wohlbefindens, der Gesundheit, der Bedürfnisbefriedigung und der affektiven Reaktionen der Menschen sind, wie z. B. Messung von Depression oder Burn-out. Des Weiteren sollen Herausforderungen bewältigt werden. Diese befassen sich mit Ergebnismaßen, die sich auf die Fähigkeit beziehen, mit gegenwärtigen und zukünftigen beruflichen Anforderungen und Stressoren umzugehen, wie z. B. Selbstwirksamkeit oder Achtsamkeit. Daneben ist ein Ziel von Coaching, die Arbeitseinstellung der Klientin bzw. des Klienten anzupassen. Dabei handelt es sich um Ergebnismaße, die sich auf kognitive, affektive und verhaltensbezogene Reaktionen auf die Arbeit und die Karriere beziehen, wie z. B. Arbeitszufriedenheit. Zu guter Letzt nennen die Autoren das Ziel der zielgerichteten Selbstregulation. Dabei werden alle Ergebnismaße berücksichtigt, die sich auf Zielsetzung, Zielerreichung und Zielevaluation beziehen.

Zusammenfassend hat Business Coaching die Intention, die arbeitsbezogene Funktionsfähigkeit des Individuums innerhalb der Organisation zu verbessern. Durch ein Coaching kann der Coachee z. B. seine Work-Live-Balance verbessern, sein Selbstbewusstsein und seine Durchsetzungsstärke steigern, ein besseres Stressmanagement erlangen, zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen oder fördern und seine Verhaltensweisen anpassen (Bozer et al., 2013; 2014; Wales, 2003; Wasylyshyn, 2003). Der Nutzen für das Unternehmen ist z. B. eine höhere Produktivität

des Arbeitnehmenden, eine bessere Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb des Teams und der Organisation sowie eine höhere Arbeitszufriedenheit und -motivation (Ellinger et al., 2003; Hagen & Garvriлова Aguilar, 2012; Olivero et al., 1997).

In der Literatur werden des Öfteren Abgrenzungen zur Psychotherapie und zur Supervision vorgenommen. Der wesentliche Unterschied zwischen Coaching und Psychotherapie besteht darin, dass Psychotherapie darauf fokussiert ist, psychische Erkrankungen der Klientinnen und Klienten zu behandeln, um somit die psychische Gesundheit der Personen wiederherzustellen. Im Vergleich ist der Prozess langfristig ausgerichtet, Coaching ist im Gegensatz dazu eine kurz- bis mittelfristige Maßnahme (Rauen, 2014). Zwischen Supervision und Coaching existieren zahlreiche Ähnlichkeiten, aber auch einige Unterschiede. Die grundsätzlichen Differenzen sind zum einen, dass Supervision das Ziel verfolgt, die zwischenmenschliche Beziehung und Kommunikation eines Individuums oder einer Gruppe zu verbessern. Zum anderen sind die traditionellen Zielgruppen eher Therapeutinnen und Therapeuten und Mitarbeitende in sozialen Einrichtungen und nicht Personen aus dem Management-Bereich. Infolgedessen benötigt eine Supervisorin bzw. ein Supervisor keine speziellen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse (Greif et al., 2018; Rauen, 2014).

### **2.2.2 Ausgewählte Coaching Ansätze und Methoden**

In der Coaching Praxis existieren zahlreiche Coaching Ansätze und Methoden, die angewendet werden. Nachfolgend werden exemplarisch einige davon beschrieben.

Der systemische Coaching Ansatz ist der weitverbreitetste und populärste Ansatz. Grundlage bildet die Systemtheorie von Luhmann (1995). In den meisten Coaching Ausbildungen wird als Grundlage der Ansatz des „systemischen Denkens“ verfolgt bzw. gelehrt. Das systemische Denken wird als ein wissenschaftliches Paradigma verstanden. Dabei wird das Individuum in einem System gesehen, dass mit seiner gesamten Umgebung

verbunden ist. Das bedeutet, dass das Verhalten des Individuums abhängig von den wichtigsten Beziehungen in seinem Umfeld ist. Im systemischen Coaching werden Strategien und Perspektiven für den Coachee entwickelt, um eine bessere Passung zwischen Person und Organisation zu ermöglichen. Es wird das Ziel verfolgt, die vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen in seinem System zu stärken (Greif et al., 2018; Kriz, 2016; Webers, 2020).

Das „GROW-Modell“ von Whitmore (1992) zählt zu den zielorientierten Coaching Ansätzen und wird häufig in der Praxis verwendet. Sein Modell basiert auf psychologische Ansätzen und Theorien wie z. B. Maslows Motivationstheorie, der Emotionalen Intelligenz und den Zielsetzungstheorien sowie seiner Erfahrung aus der Praxis. Das GROW-Modell bietet einen Rahmen, bei dem der Coachee mehrere Phasen durchläuft. Die Anfangsbuchstaben des Wortes „GROW“ dienen als Akronyme für „Goal setting“, „Reality“, „Options“ und „Will and What next“. Das „Goal“ ist die Orientierungsphase. In dieser Phase werden die kurz- und langfristigen Ziele definiert. Anschließend folgt die Klärungsphase (Reality). Es wird die aktuelle Ist-Situation geklärt. Daraufhin werden die möglichen Optionen bzw. Handlungsmöglichkeiten in der sog. Lösungs- und Veränderungsphase (Options) aufgelistet und abgewogen. In der Abschlussphase (Will and What next) wird der konkrete Handlungsplan festgelegt (Greif et al., 2018; König & Volmer, 2019).

Der psychoanalytische bzw. psychodynamische Coaching Ansatz stammt aus der Psychotherapie. Es werden somit Methoden aus der psychoanalytischen Therapie im Coaching Prozess angewendet (Wildflower, 2013). Der Fokus liegt darin, die Ängste, Widerstände und Abwehrmechanismen des Individuums zu untersuchen. Das sind unbewusste Abläufe, die das Verhalten der Klientin bzw. des Klienten prägen. Dieser Ansatz geht davon aus, dass der Coachee wiederum von seiner eigenen Persönlichkeit und von seiner Umgebung (z. B. Team, Organisation) beeinflusst wird. Deshalb verfolgt der psychodynamische Ansatz das Ziel, der Klientin bzw. dem Klienten ihre oder seine persönlichen und organisationalen

Muster bewusster und klarer zu machen, damit die Selbststeuerung und Selbstwirksamkeit gesteigert werden kann (Greif et al., 2018).

Abhängig vom Coaching Anliegen werden unterschiedliche Methoden bzw. Techniken angewendet, um den Coaching Prozess zu strukturieren und das Ziel zu erreichen. Eine wichtige Technik ist das „Aktive Zuhören“ von Carl Rogers (1983). Mit dem aktiven Zuhören wird eine wertschätzende Grundhaltung geschaffen, indem der Coach dem Coachee ein reales Interesse zeigt und bei der Klärung der Situation unterstützt. Der Coach fasst das Gesagte des Coachees mit eigenen Worten zusammen. Dabei möchte er dem Coachee zeigen, dass er ihn sowohl auf der rationalen als auch der emotionalen Ebene versteht (Fischer-Epe, 2019).

Des Weiteren gehören Fragen zu den zentralen Steuerungselementen im Coaching Prozess. Im Coaching ist es relevant, die richtigen Fragen zu stellen, um bei der Klientin bzw. dem Klienten das Denken anzuregen. Durch die gezielten Fragen des Coaches soll der Coachee eigene Lösungsansätze generieren. Dabei können unterschiedliche Fragetypen genutzt werden. Allerdings ist es wichtig, offene Fragen zu stellen, da sie die Kommunikation öffnen und die Kommunikationsprozesse fördern. Infolgedessen werden die typischen W-Fragen (Wann, Wie, Wo, Was etc.) gestellt. Eine besondere Fragemethode ist die „Skalenfrage“. Bei den Skalenfragen handelt es sich um numerische Fragen. Diese unterstützen dabei, die Unterschiede zwischen verschiedenen Merkmalen und Situation wahrzunehmen. „Zirkuläre Fragen“ werden im Coaching ebenfalls häufig angewendet. Diese Fragetechnik verfolgt das Ziel, die eigenen Perspektiven zu erweitern. Dabei nimmt der Coachee gedanklich die Rolle einer anderen Person ein und wird dazu angeregt, die Sichtweise der anderen Person zu verstehen (Fischer-Epe, 2019; Radatz, 2018).

Ebenfalls werden Visualisierungstechniken im Coaching angewendet. Diese Techniken eignen sich speziell für komplexe Strukturen und

Beziehungen, da diese mit Bildern einfacher darzustellen sind als mit Worten zu beschreiben. Es werden z. B. Karten, Spielfiguren oder Flipcharts genutzt (Fischer-Epe, 2019; König & Volmer, 2019).

## 2.3 Introspektion

„Etymologisch setzt sich »Introspektion« aus dem lateinischen Verb »spectare« für »schauen« und der Vorsilbe »intro« für »hinein, nach innen« zusammen“ (Schulze, 1999, S. 6). Introspektion ist ein Phänomen welches seit vielen Jahren in der Psychologie betrachtet wird. Grundsätzlich wird das Wahrnehmen des eigenen Innenlebens, d. h. der eigenen Gefühle und Gedanken, als Introspektion bezeichnet. Schulze (1999) hat festgestellt, dass das Konstrukt über die Jahre unterschiedlich definiert wurde. Brentano (1874, zitiert nach Schulze, 1999) unterscheidet zwei Arten von Introspektion. Er führt eine Abgrenzung zwischen der „inneren Wahrnehmung“ und der „inneren Beobachtung“ durch. Der Wissenschaftler ist der Meinung, dass „innere Wahrnehmung“ nebenbei stattfindet. Bei der „inneren Beobachtung“ hingegen lenken Personen bewusst ihre Aufmerksamkeit auf die internen mentalen Abläufe. Wundt (1888; 1907, zitiert nach Schulze, 1999) ergänzt die vorherigen Beschreibungen mit einem Zusatz: „Von »innerer Selbstbeobachtung« spricht Wundt erst dann, wenn sie vorsätzlich erfolgt und wenn der zu beobachtende mentale Bewusstseinsprozess im Moment der Beobachtung auch tatsächlich anwesend ist“ (Schulze, 1999, S. 7). Damit das stattfinden kann, werden Hilfsmittel benötigt. Eine weitere Entwicklung der Definition wurde von James (1952, zitiert nach Schulze, 1999) getätigt. Die wahrgenommenen Abläufe werden retrospektiv betrachtet. Voraussetzung für eine Retrospektion ist, dass zum einen die inneren mentalen Abläufe noch klar erkenntlich sind. Zum anderen wurden die Personen geschult. Im Behaviorismus wird Introspektion nicht als methodischer Zugang des Bewusstseins gesehen. Sie werden als wirkungslos betrachtet, da alle inneren Vorgänge beobachtet werden können (Schulze, 1999). Eine weitere Ergänzung tätigt der Wissenschaftler Duncker (1963, zitiert nach Schulze, 1999). Er ist der Auffassung, dass das



„laute Denken“ als Zugang zu den mentalen Prozessen stattfinden kann, indem die eigene Aufmerksamkeit auf den mentalen Prozess gerichtet ist. Eine Selbstbeobachtung ist somit nicht notwendig.

Im Allgemeinen ist eine Person introspektiv tätig, wenn sie z. B. ihre inneren Gefühle, Stimmungen und Bilder wahrnimmt. Das Konzept unterstützt Personen dabei, innere Werte aufzudecken, um sich selbst besser kennenzulernen. Es wird zwischen der einfachen und erweiterten Introspektion unterschieden. Bei der einfachen Introspektion werden Gefühle, Gedanken oder Empfindungen vom inneren Bewusstsein erkannt. In dem Zuge fokussiert sich die eigene Aufmerksamkeit auf die sog. Empfindungen oder die Gedanken. Die erweiterte Introspektion wird auch als Selbstdialog bezeichnet. Folglich wollen Personen ihre Handlungen begründen. Deshalb findet eine Ursachenanalyse statt, indem Erinnerungen aus dem Gedächtnis herangezogen werden. Aufgrund dessen werden bestimmte Objekte in Zusammenhang gebracht, weshalb die Tiefe und Spannweite des Bewusstseins ausgedehnt werden. Somit findet eine Selbstbeobachtung unserer eigenen psychischen und innerkörperlichen Ereignisse statt. Eine ausgeprägte Introspektionsfähigkeit führt dazu, dass Entscheidungen besser getroffen werden können, unsicheres Verhalten minimiert wird, persönliche Ziele erreicht werden, Beziehung im Privat- und Berufsleben verbessert werden und das Wohlbefinden gesteigert wird (Mertens, 2018).

### **3 Forschungsstand**

#### **3.1 Hochsensibilität im Arbeitskontext**

Grundsätzlich ist das Konstrukt Hochsensibilität in den letzten Jahren in der Forschung vermehrt in den Fokus gerückt. Es wurden bereits neurologische Forschungen betrieben (Aron et al., 2010; Aron et al., 2012; Acevedo et al., 2014; Jagiellowicz et al., 2011), Skalen zur Messung entwickelt (Aron & Aron, 1997; Konrad & Herzberg, 2017; Smolewska et al., 2006), ein Rahmenmodell etabliert (Pluess, 2015), Besonderheiten in der Kindheit und im Familienumfeld untersucht (Booth et al., 2015; Pluess & Belsky, 2010) und umfassende Beschreibungen des Konstruktes getätigt (Aron & Aron, 1997; Lionetti et al., 2018). Zudem existiert eine Website des Informations- und Forschungsverbundes Hochsensibilität e. V. (IFVH, 2021). Folglich ist festzustellen, dass das Merkmal vielseitig untersucht und in der Wissenschaft immer populärer wird. Dennoch ist zu erkennen, dass der Forschungsstand zu HSP im Arbeitskontext noch sehr gering ist. Erste Forschende haben sich mit der Thematik auseinandergesetzt, welche nachfolgend beschrieben werden.

Die Eigenschaft kann sowohl positive, als auch negative Auswirkungen im Arbeitsumfeld haben. Zunächst werden die positiven Affekte aufgezeigt. Gernsteberg (2012) hat eine Untersuchung mit 89 Studierenden der Psychologie durchgeführt. Er stellte in seiner Untersuchung fest, dass HSP positiv mit der Leistung einer Aufgabe verbunden waren und diese somit besser abgeschlossen. Jedoch wurde gezeigt, dass eine bessere Leistung erzielt wurde, wenn ein erhöhter Stresslevel bei den Probandinnen und Probanden festzustellen war. Ebenso berichtet Aron (2014) in ihrer Arbeit, dass HSP in den meisten Fällen in Gruppen- und Projektarbeiten schnellere Lösungen finden konnten sowie Probleme und langfristige negative Folgen frühzeitig erkannten. Das liegt zum einen daran, dass Personen mit hohen SPS-Werten reflektierter sind und zum anderen subtile Unterscheidungen treffen können. Die tiefe Verarbeitung bzw. Reflexion

unterstützt HSP beim besseren Lernen der Information. Infolgedessen weisen HSP ein ausgeprägtes Urteilsvermögen auf und können gegenwärtige und zukünftige Situationen besser bewerten (Aron & Aron, 1997; Aron, 2014). Des Weiteren werden HSP als äußerst kreativ wahrgenommen (Aron, 2014; Bridges & Shendan, 2019a; 2019b). Ebenso erkennen und vermeiden HSP eher Fehler, da sie sehr gewissenhaft arbeiten und perfektionistisch veranlagt sind. Zudem weisen sie eine hohe Empathie gegenüber Dritten, wie z. B. der Kundinnen bzw. Kunden, Kolleginnen und Kollegen sowie den Mitarbeitenden auf (Aron & Aron, 1997; Aron, 2014).

Trotz allem wurden in der Forschung hauptsächlich die negativen Affekte untersucht. Vorwiegend sind HSP sozialen und psychischen Problemen in der Arbeitsumwelt ausgesetzt. Ein Stressauslöser kann das Verbergen der eigenen Sensitivität sein. HSP streben nach Zugehörigkeit und nehmen sich als „andersartig“ wahr. HSP ist es wichtig, zur Gemeinschaft zu gehören und Teil der Gruppe zu sein. Deshalb lernen sie schon in der Kindheit, sich der Umwelt von NHSP anzupassen. In dem Zuge verdrängen sie häufig ihre eigenen Bedürfnisse, um die Beziehungen zu anderen Personen nicht zu gefährden (Aron, 2014; Sülzenbrück & Töpfer, 2019). In weiteren Studien werden diese Verhaltensweisen bestätigt. Vor allem, wenn gesellschaftlicher Druck besteht neigen HSP dazu, sich der Gesellschaft anzupassen und verstellen sich somit (Jaeger, 2005). Das hat zur Folge, dass eine hohe Beanspruchung besteht, da sie die Bedürfnisse der anderen und der eigenen in Einklang bringen wollen (Aron, 2014; Sülzenbrück & Töpfer, 2019). Zum anderen machen sich HSP oft Gedanken über das eigene Ansehen. Häufig stellen sie sich die Frage: „Wie sehen mich andere?“. Die Meinung anderer ist ihnen wichtig, weshalb sie nichts falsch machen wollen. Das hat jedoch zur Folge, dass sie in ihrem Verhalten unsicher wirken (Aron, 2014). Außerdem werden HSP oft als Kritikerinnen bzw. Kritiker gesehen. Aufgrund der hohen Gewissenhaftigkeit, fallen HSP Fehler besonders auf und sie machen auf diese aufmerksam (Aron, 2014). Ebenso berichtet Aron (2014), dass HSP aufgrund ihrer zahlreichen Talente häufig Management-Positionen einnehmen. Das führt dazu, dass

sie im Laufe der Zeit mehr Macht und Status erlangen. Diese Erkenntnis sehen sie als unethisch an, da sie ungern andere Menschen kontrollieren wollen. Zudem wollen HSP ihren Mitmenschen nicht das Gefühl vermitteln, sie wären minderwertiger. Angesichts ihrer hohen Loyalität, ihrem Perfektionismus und der Gewissenhaftigkeit machen HSP oft Überstunden, um ihre Arbeitsaufgaben vollständig zu beenden. Sie haben die Befürchtung, dass andere Personen sie nicht als leistungsorientiert wahrnehmen. Somit sind HSP weiteren Stressoren ausgesetzt.

Viele Studien zeigen, dass ein höheres Risiko bei HSP besteht, Stress zu erleben. Infolgedessen wird der Stress von HSP stärker wahrgenommen, was zu psychischen Erkrankungen und Stress am Arbeitsplatz führen kann (Bakker & Moulding, 2012; Brindle et al., 2015; Jaeger, 2005). HSP weisen des Öfteren eine Überregung auf. Die Untersuchung von Sobecko und Zelenski (2015) hat ergeben, dass häufige Überregungen zu höherer Entfremdung und geringer Selbstwirksamkeit führt. Folglich kann es negative Auswirkungen auf die Arbeitsleistung haben. Des Weiteren haben die Autorinnen bzw. Autoren Andresen et al. (2018), Evers et al. (2008) und Vander Elst et al. (2019) in ihren Studien herausgefunden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitsstress und Hochsensibilität besteht. Andresen et al. (2018) sind die ersten Forschenden, die eine Studie über Expatriates (Mitarbeitende, die längere Zeit im Ausland arbeiten) im Managementkontext durchgeführt haben. Sie haben herausgefunden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Expatriates mit hohen SPS-Werten und Fluktuationsabsicht durch wahrgenommenen Arbeitsstress besteht. Eine weitere Untersuchung wurde von Evers et al. (2008) durchgeführt. Die Forschenden untersuchten die Beziehung zwischen SPS und den vier Dimensionen Arbeitsstress: Arbeitsbelastung, emotionale Belastung, Arbeitszufriedenheit und Bedürfnis nach Erholung. Im Allgemeinen zeigen die Ergebnisse einen kleinen positiven Effekt von  $r = .42$  zwischen SPS und dem Gesamtarbeitsstress. Es wurde allerdings kein Zusammenhang zwischen SPS und der Arbeitsbelastung oder der emotionalen Belastung identifiziert. Es wurden ausschließlich signifikante Ergebnisse

zwischen der Variable SPS und den Subskalen EOE und LST und der Variable Gesamtarbeitsstress und den Subskalen Arbeitsunzufriedenheit und des Erholungsbedürfnisses festgestellt. Hierbei wurde bei den Subskalen der beiden Konstrukte kleine bis moderate Effekte von  $r = .40$  bis  $r = .50$  identifiziert. Nichtsdestotrotz weisen die Forschenden daraufhin, dass das Erholungsbedürfnis und die Unzufriedenheit die zweite Stufe des Stresses sind. Somit könne hohe SPS-Werte Indikatoren für Burnout sein. Die Untersuchung von Vander Elst et al. (2019) unterstützen die vorherigen Aussagen. Sie haben herausgefunden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen den Subskalen EOE und LST und Arbeitsanforderung sowie emotionaler Erschöpfung besteht. Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeitende mit hohen EOE- und LST-Werten (in Vergleich zu niedrigen Werten) in Arbeitssituation mit stärkeren Arbeitsanforderungen, d. h. Arbeitsstressoren und emotionalen Herausforderungen, eher emotional erschöpft sind. Die Erkenntnisse der Studien sind für die Autoren nicht überraschend. Denn HSP reagieren stärker auf externe sensorische Reize, weshalb es zu einer schnelleren Überreizung bzw. Überregung kommt. Infolgedessen zeigen HSP höhere emotionale Stressreaktionen auf Stressoren im beruflichen Kontext (Aron et al., 2012; Vander Elst et al., 2019). Demnach versuchen HSP die Reizüberflutung zu minimieren (Evers et al., 2008). In dem Zuge ist es HSP wichtig, ihren Arbeitsplatz gelegentlich neu zu gestalten und Erholung zu suchen (Aron & Aron, 1997; Jaeger, 2005). Jaeger (2005) schlägt vor, dass HSP gute zwischenmenschliche Grenzen aufbauen, um sich selbst zu schützen, wie z. B. das Schließen der eigenen Bürotür.

Daher stehen HSP vor verschiedenen Herausforderungen im Arbeitsumfeld, die zu bewältigen sind. Grundsätzlich ist es ihnen wichtig, einen Beruf zu wählen, mit dem sie sich identifizieren können und der ihnen Freude bereitet. Wenn keine Identifikation und Freude vorhanden sind, dann sind HSP unzufrieden in ihren Job. Diese Situation erzeugt Stress, weshalb es zu einer erhöhten Belastung sowie individuellen Beanspruchung kommt (Aron, 2014; Sülzenbrück & Töpfer, 2019). Aus diesem

Grund sind Interventionen notwendig, um die individuellen Beanspruchungen zu reduzieren und ihr Potenzial am Arbeitsplatz zu fördern (Aron, 2014; Sülzenbrück & Töpfer, 2019).

Sülzenbrück und Töpfer (2019) haben in ihrer Untersuchung einige Interventionen beschrieben, die HSP unterstützen, um die Belastungen zu reduzieren und ihre Stärken im Arbeitsumfeld zu fördern. Sie empfehlen, auf die Rollenklarheit und die Weiterentwicklung der Stärken von HSP zu fokussieren, da dadurch positive Ressourcen aktiviert werden können. Ebenso haben sie herausgefunden, dass die Zugehörigkeit von HSP gesteigert wird, sobald die Gruppe aus HSP besteht. Somit fühlen sie sich unter ihresgleichen wohler. Um Rollenklarheit zu schaffen, sollten die eigenen Erwartungen nacheinander erarbeitet werden. Des Weiteren raten die Autorinnen Selbstempathie-Übungen durchzuführen. Sie sind der Meinung, dass auf Grundlage der gewaltfreien Kommunikation von Rosenberg (2016) ein weiterer Perspektivwechsel stattfinden kann. Die Autorinnen haben ebenfalls festgestellt, dass die beschriebenen Interventionen zielführend sind. Nachdem die Zugehörigkeit, Rollenklarheit und das Bewusstsein der eigenen Stärken und Bedürfnissen gestiegen waren, war eine positive Veränderung zu erkennen. HSP waren z. B. kommunikativer und haben sich weniger gerechtfertigt. Weitere Forschende bestätigen, dass zielführende Interventionen HSP helfen können. Die Wissenschaftler Pluess und Boniwell haben 2015 eine Untersuchung über das Merkmal SPS im Schulkontext durchgeführt. An der Studie haben 363 elfjährige Mädchen aus England teilgenommen. In der Untersuchung haben sie herausgefunden, dass Probanden mit hohen SPS-Werten im Laufe der Zeit mehr von den Interventionen profitiert haben als Probanden mit niedrigen SPS-Werten. Das hatte zur Folge, dass die Depressionswerte der HSP in der Zeit abgenommen haben. Eine mögliche Erklärung liegt in der intensiveren Verarbeitung der Umwelteinflüsse. Deshalb kommt es zu einer stärkeren Verinnerlichung und zu einer erweiterten Umsetzung der neu erworbenen kognitiv-behavioralen Bewältigungsstrategien.

### 3.2 Wirksamkeit von Coaching

Obwohl sich viele Forschende mit der Thematik Business Coaching bereits beschäftigt haben, haben die Autoren Diedrich und Kilburg (2001) und Grant (2011) wahrgenommen, dass die praktische Anwendung viel weiter fortgeschritten ist als die theoretische Grundlagenforschung. Joo (2005) untersuchte in seinem Review 78 Publikationen über Coaching. Dabei hat er festgestellt, dass der Großteil der Artikel in nicht akademischen Magazinen und Zeitschriften publiziert wurde: 71 % der Artikel in Praktiker Journals und 14 % in anderen Zeitschriften. Lediglich 11 von 78 Publikationen wurden in akademischen Journals veröffentlicht. Das entspricht einem Anteil von 14 %. Aufgrund dessen fordern einige Forschende, das Konstrukt näher zu analysieren, um eine valide Theoriebasis zu schaffen (Diedrich & Kilburg, 2001; Grant, 2011; Joo, 2005; Stone, 2007). In dem Zuge wurden seit 2005 vermehrt empirische Studien zu dem Themenfeld publiziert. Daher bekommt Business Coaching eine höhere Aufmerksamkeit in der Wissenschaft. (Ely et al., 2010; Jarvis, 2004; Jarvis et al., 2006). In der Forschung existieren mehrere Literaturübersichtsarbeiten, sog. Reviews, wie z. B. von Grant et al. (2010), Kampa-Kokesch und Anderson (2001), Passmore und Fillery-Travis (2011) und Blackmann et al. (2016). Des Weiteren wurden vier Meta-Analysen zur Coaching Forschung durchgeführt, um die Wirksamkeit von Coaching zu ermitteln (De Meuse et al., 2009; Jones et al., 2015; Sonesh et al., 2015; Theeboom et al., 2014).

Nachfolgend wird näher auf die Ergebnisse der Untersuchung zur Wirksamkeit und deren Moderatorvariablen eingegangen. Grundlage sind die vier aktuellen Meta-Analysen von De Meuse et al. (2009), Jones et al. (2015), Sonesh et al. (2015) und Theeboom et al. (2014), das aktuellste Review von Blackmann et al. (2016) und die Studie von Bono et al. (2009) zu Coaching Kompetenzen. Dabei kann festgestellt werden, dass sich die Ergebnisse der Studien z. T. unterscheiden.

Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse der Meta-Analysen, dass Coaching eine wirksame Methode ist. Allerdings sind unterschiedliche Effektstärken zu erkennen. De Meuse et al. (2009) haben einen moderaten bis sehr großen Effekt festgestellt. Dabei wurde die Wirksamkeit von Coaching aus zwei Perspektiven betrachtet: Selbst- und Fremdbild. Die Berechnung hat gezeigt, dass die Selbsteinschätzung der Coachees mit einer Effektstärke von  $M_d = 1.27$  relativ höher wahrgenommen wird, als von anderen Personen  $M_d = 0.50$ . Die Autoren Theeboom et al. (2014) haben ebenfalls einen signifikanten positiven und mittleren Effekt von  $g = 0.66$  in ihrer Untersuchung festgestellt. Im Gegensatz dazu hat die Meta-Analyse von Jones et al. (2009) einen kleinen Effekt von  $d = 0.36$  identifiziert. Die Hauptursachen der unterschiedlichen Effektstärken liegen darin, dass sich die Untersuchungsvariablen und -methodik in der Analyse unterscheiden. Beispielsweise haben sich De Meuse et al. (2009) auf Executive Coaching mit Führungskräften fokussiert, während die anderen Forschenden Workplace Coaching und andere Zielgruppen, wie z. B. Studierende, mitberücksichtigen. Ebenso wurden Daten aus den Ursprungsdokumenten falsch übertragen. In Tabelle 1 werden die Untersuchungsmerkmale und die methodische Durchführung der Meta-Analysen aufgelistet und in Vergleich gesetzt.



Tabelle 1. *Untersuchungsvariablen und methodische Durchführung der Meta-Analysen im Vergleich*

	De Meuse et al. (2009)	Theeboom et al. (2014)	Jones et al. (2009)
Untersuchungs-konstrukt	Executive Coaching	Workplace-, Developmental- & Executive Coaching	Workplace Coaching
Coach	Externe professionelle Coaches	Externe ausgebildete Coaches oder Peers	Interne und externe ausgebildete Coaches
Coachee	Führungskräfte	Nicht klinische Population	Mitarbeitende & Führungskräfte in einer Organisation
Studienzahl	6	18	17
Stichproben-anzahl	N.A.	2090	2267
Meta-analytisches Verfahren	Burke & Day (1986)	Hedges & Olkin (1985)	Hunter & Schmidt (1990; 2004)
Ergebnis	Selbst-einschätzung: $Md = 1.27$  Fremd-einschätzung: $Md = 0.50$	$g = 0.66$	$d = 0.36$

Die Studien von Jones et al. (2015), Sonesh et al. (2016), Blackmann et al. (2016) und Bono et al. (2009) beschäftigen sich mit den Moderatorvariablen zur Wirksamkeit von Coaching. Wie in dem Abschnitt zuvor existiert kein einheitliches Bild in der Wissenschaft, welche Variablen die Wirksamkeit moderieren. Unabhängig davon zeigen die Studien

einige gemeinsame Merkmale auf, die einen Einfluss auf die Wirksamkeit von Coaching haben.

Insbesondere werden die Eigenschaften des Coaches untersucht. Interne Coaches ( $d = 1.40$ ) zeigen im Vergleich zu externen Coaches ( $d = 0.20$ ) einen höheren Effekt auf (Jones et al., 2015). Andererseits zeigt das Review von Blackmann et al. (2016), dass die Glaubwürdigkeit eines externen Coaches im Gegensatz zu einem internen Coach höher ausfällt. Des Weiteren ist das Coaching effektiver, wenn der Coach sowohl Feld- bzw. Fach- und psychologische Kenntnisse besitzt (Bono et al., 2009; Sonesh et al., 2015). Die Schlüsselkompetenzen eines Coaches wurden von Bono et al. (2009) analysiert. Diese klassifizieren die Autoren in vier übergeordnete Fähigkeiten, welche in Abbildung 3 dargestellt werden.

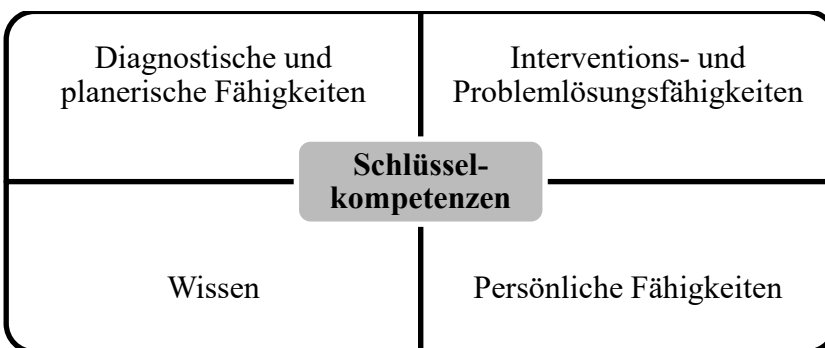


Abbildung 3. Schlüsselkompetenzen von Coaches (eigene Darstellung nach Bono et al., 2019, S. 384).

Ein Coach sollte diagnostische und planerische Fähigkeiten besitzen. Dabei geht es um aktives Zuhören, Nachfragen, Kenntnisse zu psychometrischen Verfahren sowie die Entwicklung von Verständnis gegenüber den Klientinnen und Klienten. Eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, Empathie zu besitzen und Methoden aus der Psychotherapie zu nutzen sind Interventions- und Problemlösungsfähigkeiten. Ebenso ist bestimmtes Wissen bzw. sind Feldkenntnisse notwendig. Der Coach sollte wissen und verstehen, wie Unternehmen grundsätzlich funktionieren und

aufgebaut sind. Zudem sollte er die Auswirkungen von einer Unternehmens- und Führungskultur kennen. Zu guter Letzt sind persönliche Fähigkeiten relevant. Der Coach sollte Eigenschaften, wie z. B. Selbsterkenntnis, Integrität, Selbstbewusstsein, Neugier, Humor und Intuition besitzen. Ergänzend dazu hat die Untersuchung von Blackmann et al. (2016) herausgefunden, dass Integrität insbesondere Vertrauenswürdigkeit, Unterstützung, Kommunikationsfähigkeiten und Glaubwürdigkeit wichtige Eigenschaften des Coaches sind, um die Wirksamkeit des Coachings zu fördern.

Des Weiteren wurden die Merkmale des Coachees bzw. die Stichprobenart untersucht. Die Meta-Analyse von Sonesh et al. (2015) hat herausgefunden, dass die Coaching Ergebnisse von Studierenden ( $g = 1.00$ ) signifikant höher ausfallen als bei Führungskräften ( $g = 0.10$ ) und bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung ( $g = 0.10$ ). Die Eigenschaften, die ein Coachee mitbringen sollte, damit positive Coaching Ergebnisse erzielt werden, wurden nur in wenigen Forschungen untersucht. Zum einen sind Audet und Couteret (2012) der Meinung, dass die Motivation des Coachees, d. h. eine offene Haltung gegenüber Veränderungen zu haben, die Ergebnisse beeinflusst. Zum anderen haben Forschende festgestellt, dass die Selbstwirksamkeit der Klientin bzw. des Klienten eine wichtige Voraussetzung ist (Blackmann et al., 2016; Bozer et al., 2013).

Eine weitere Moderatorvariable ist die Beziehung zwischen Coach und Coachee. Die Ergebnisse der Meta-Analyse von Sonesh et al. (2015) deuten darauf hin, dass Coaching die Coach-Coachee-Beziehung signifikant und positiv beeinflusst. Auf allgemeine Beziehungsergebnisse wurde ein moderater Effekt von  $g = 0.32$  identifiziert. Ebenso wurde eine mittlere Korrelation von  $r = 0.46$  zwischen dem Effekt der Coach-Coachee-Beziehung und dem Coachee Ergebnis festgestellt. Grundsätzlich sind die Forschenden sich einig, dass eine gute Übereinstimmung zwischen dem Coachee und Coach stattfinden muss. Allerdings sind die Bedingungen für eine gute Übereinstimmung nicht näher beschrieben worden (Ahren, 2003;

Brodie et al., 2012; Graham et al., 1994; Jones & Spooner, 2006; Waslyshyn, 2003).

Zudem hat die Organisation des Coachees einen Einfluss auf die Wirksamkeit des Coachings. Es ist maßgeblich relevant, dass das Unternehmen die Coaching Ziele und Ergebnisse mittragen sollte (Waslyshyn et al. 2006). Des Weiteren ist das Commitment und die Unterstützung des Managements für das Coaching Programm notwendig (Blackmann, 2010; Gray et al., 2011; Smither et al., 2003). Ferner sollte eine wertschätzende Umgebung geschaffen werden (Maritz, 2013).

Zu guter Letzt wurden in verschiedenen Studien festgestellt, dass bestimmte Elemente im Coaching Prozess berücksichtigt werden sollten, um die Effektivität zu steigern. Überwiegend ist es zu Beginn des Coaching Programms wichtig, den Nutzen der Maßnahme zu etablieren und die Coaching Ziele zu definieren (Baron & Morin, 2010; Bond & Seneque, 2013; Gray et al., 2011; Smither et al., 2003). Ebenfalls ist es relevant, dass der Coach und der Coachee regelmäßig miteinander kommunizieren und in Kontakt stehen (Jowett et al., 2012).

### **3.3 Zusammenfassung und Herleitung zur Forschungsfrage**

Zusammengefasst zeigen alle Ergebnisse der Meta-Analysen positive Effektstärken auf, weshalb Coaching als eine wirksame Intervention angesehen werden kann. Allerdings ist noch nicht klar zu erkennen, welche Variablen die Wirksamkeit moderieren. Grundsätzlich haben die Eigenschaften und die Verhaltensweisen des Coaches und des Coachees einen Einfluss auf den Erfolg des Coaching Prozesses. Zum einem sind gewisse Kompetenzen des Coaches förderlich, wie z. B. Feld- bzw. Fachwissen und psychologische Fähigkeiten (Bono et al., 2009; Sonesh et al., 2015). Zum anderem ist die Motivation des Coachees eine wichtige Voraussetzung (Audet & Couteret, 2012). Ebenfalls wurde festgestellt, dass die Coach-Coachee-Beziehung einen signifikanten positiven Einfluss hat

(Sonesh et al., 2015). Des Weiteren ist es förderlich, wenn die Organisation den Coachee unterstützt und eine wertschätzende Umgebung schafft (Maritz, 2013). Zu guter Letzt sollten gewisse Elemente in einem Coaching Prozess, wie z. B. die Zielklärung, definiert werden (Barin & Morin, 2010; Bond & Seneque, 2013; Gray et al., 2011; Smither et al., 2003).

Aus diesen o. g. Gründen kann die Personalentwicklungsmethode Coaching HSP helfen, die Herausforderungen im Arbeitsumfeld zu bewältigen. Wie zuvor bereits beschrieben, profitieren HSP besonders von zielführenden Interventionen. Die grundlegende Annahme liegt darin, dass HSP aufgrund ihres sensiblen Nervensystems Umweltreize intensiver verarbeiten und somit auf Interventionen besser reagieren (Aron & Aron, 1997; Aron et al., 2012). Grundsätzlich profitieren HSP davon, in Organisationen zu arbeiten, welche die besonderen Eigenschaften von HSP wertschätzen und fördern. HSP sind produktiver und fühlen sich wohler, wenn Rahmenbedingungen klar und transparent kommuniziert, Freiräume und Rückzugsorte geschaffen und Fehler toleriert werden (Sülzenbrück & Töpfer, 2019).

Im Allgemeinen wurde in der Forschung dem Thema „hochsensible Personen im Coaching“ kaum Beachtung geschenkt. Im Rahmen dieser Arbeit soll ein Beitrag zur Wissenschaft und zur Praxis geleistet werden, dabei wird die folgende Forschungsfrage untersucht: „Wann und welche Bedingungen müssen im Coaching erfüllt werden, damit ein Coaching für HSP wirksam wird?“ Als Orientierung dienen folgende Leitfragen:

- Mit welchem Anlass nehmen HSP ein Coaching in Anspruch?
- Welche Faktoren fördern bzw. hemmen den Coaching Prozess? (Erfolgsfaktoren & Hindernisse)
- Welche Methoden und Techniken sind zielführend?

- Welche Coaching Erfolge werden erlebt?
- Wann und wie werden Veränderungen festgestellt?
- Wie unterscheiden sich HSP zu NHSP im Coaching?

## 4 Methode

### 4.1 Forschungsdesign

Zur Beantwortung der oben beschriebenen Forschungsfrage wird ein qualitatives Forschungsdesign angewendet. In der Studie wird untersucht, wann ein Coaching für HSP wirksam wird. Im Allgemeinen werden qualitative Studiendesigns verwendet, um neue Theorien zu generieren (Döring & Bortz, 2016; Flick, 2019). Aus diesem Grund ist diese Methode geeignet, um die vorliegende Forschungsfrage zu beantworten.

Der qualitative Untersuchungsansatz stammte aus den Geisteswissenschaften und arbeitet hauptsächlich hermeneutisch (systematische Interpretation von Texten und Bildern). Qualitative Studien kennzeichnen sich dadurch aus, dass der Zugang zu dem erforschten Phänomen offener gestaltet ist. Dabei besteht die Möglichkeit neue, unbekannte und besondere Merkmale des untersuchten Konstruktes herauszufinden. Der Schwerpunkt von qualitativen Forschungen liegt darin, soziale Phänomene zu erforschen und zu verstehen. Demnach wird versucht, die soziale Wirklichkeit zu erfassen, indem subjektive Sichtweisen und Sinngebungen rekonstruiert werden. Nur so kann das Phänomen in seiner Ganzheitlichkeit und Komplexität erfasst werden. Das ist die Basis, um Theorieentwürfe zu entwickeln (Döring & Bortz, 2016; Flick, 2019).

Flick et al. (2019, S. 22) postulieren vier theoretische Grundprinzipien qualitativer Forschung:

1. „Soziale Wirklichkeit als gemeinsame Herstellung und Zuschreibung von Bedeutungen.
2. Prozesscharakter und Reflexivität sozialer Wirklichkeit.
3. Objektive Lebensbedingungen werden durch subjektive Bedeutungen für die Lebenswelt relevant.
4. Der kommunikative Charakter sozialer Wirklichkeit lässt die Rekonstruktion von Konstruktion sozialer Wirklichkeit zum Ansatzpunkt der Forschung werden.“

Bei dieser Untersuchung handelt es sich um eine explorative Studie. Mit diesem Studiendesign werden Phänomene erkundet und beschrieben. In dem Zuge werden durch Beobachtungen oder Interviews wissenschaftliche Forschungsfragen, Hypothesen und Theorien generiert (Döring & Bortz, 2016). In der qualitativen Forschung existieren verschiedene Forschungsdesigns. Cresswell (1998) unterscheidet zwischen Fall-, Vergleichs-, retrospektive- und Längsschnittstudien sowie Momentaufnahmen. In dieser Arbeit handelt es sich hauptsächlich um eine Fallstudie, wobei einige Eigenschaften der Vergleichsstudie zuzuordnen sind. Fallstudien verfolgen das Ziel, den „Fall“ (Personen, soziale Gemeinschaften oder Organisationen) detailliert zu beschreiben und zu rekonstruieren. In meiner Arbeit sind der Gegenstand der Fallanalyse hochsensible Coaches. Ebenfalls werden im Rahmen der Studie Unterschiede zwischen HSP und NHSP untersucht, weshalb ein gewisser Anteil einer Vergleichsstudie zu erkennen ist. Das Ziel von Vergleichsstudien ist, es eine Vielzahl von Fällen unter bestimmten Merkmalen zu vergleichen und gegenüberzustellen (Flick, 2019).

## **4.2 Feldbestimmung und Sampling**

Im Allgemeinen werden in qualitativen Studien kleine Stichproben verwendet. Der Fokus liegt darin, aussagekräftig Fälle, die zur Beantwortung der Fragestellung notwendig sind, auszuwählen (Döring & Bortz, 2016; Merrens, 2019). Bei der Stichprobentechnik erfolgte eine Orientierung an dem Verfahren der theoretischen Stichprobenbildung des sog. „theoretical sampling“ von Glaser und Strauss (1967), im Rahmen ihrer Grounded-Theory-Methodologie (GTM). Das Verfahren verfolgt das Ziel, den höchsten theoretischen Erkenntniswert zu generieren. Die Fallauswahl findet Schritt für Schritt während der Datenerhebung und -auswertung statt. Anhand der Resultate und Erkenntnisse der bisherigen Untersuchungen wird entschieden, ob und welche weiteren Fälle in das Sampling aufgenommen werden. Bei der theoretischen Stichprobenbildung können sich



die Kriterien der Fallgruppen im Laufe des Prozesses verändern. Die Stichprobenziehung wird beendet, sobald die sog. „theoretische Sättigung“ eintritt. Das bedeutet, dass neue Informationen zu keinen neuen Erkenntnissen führen (Döring & Bortz, 2016; Merkens, 2019).

In der Studie haben sich die Kriterien der Fallgruppen nicht grundlegend verändert. Nach neun Interviews wurde die Stichprobenziehung beendet, da die Bearbeitungszeit begrenzt war.

#### **4.2.1 Beschreibung und Rekrutierung der Fallgruppen**

In diesem Beitrag wurde zwischen drei Fallgruppen unterschieden (siehe Abbildung 4). Im Vorfeld ist es notwendig, Kriterien für die Fallauswahl zu benennen (Lamnek, 2005; Merkens, 2019). Da die Arbeit HSP im Coaching untersucht, bestand meine Fallgruppe 1 aus hochsensiblen Coachees (im Weiteren abgekürzt durch HC) und Fallgruppe 2 aus nicht hochsensiblen Coachees (im Weiteren abgekürzt durch NHC), die an einem Coaching im organisationalen Kontext teilgenommen haben. Dabei wurde das Coaching von einem ausgebildeten und professionellen Coach durchgeführt. Zunächst haben die Teilnehmenden sich selbst eingeschätzt, ob sie sich als hochsensibel bezeichnen würden oder nicht. Nach den Interviews wurden den Probandinnen und Probanden der HSP-G Fragebogen von Konrad und Herzberg (2017), die deutsche Version der Highly Sensitive Person Scale (Aron & Aron, 1997), zugesandt, damit die SPS-Eigenschaft diagnostisch nachgemessen werden konnte. Der Fragebogen wird im nachfolgenden Kapitel näher erläutert. Die dritte Fallgruppe umfasste professionelle und ausgebildete Coaches (im Weiteren abgekürzt durch C), die sowohl HC als auch NHC im Arbeitsumfeld coachen.

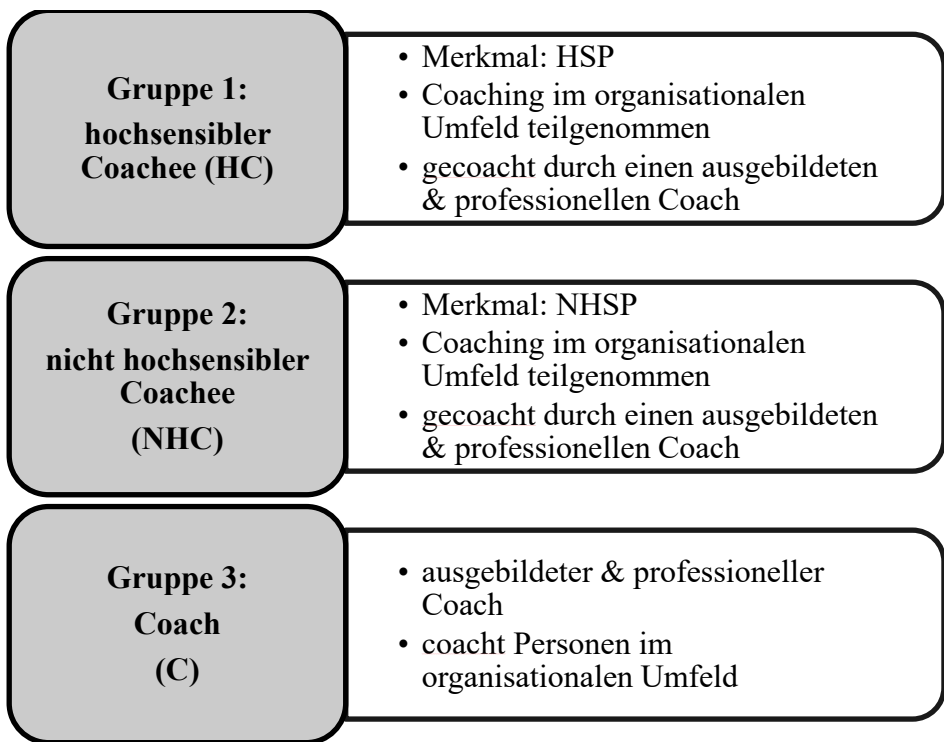


Abbildung 4. Samplingstruktur.

Die Rekrutierung der Fallgruppen hat über verschiedene Kanäle stattgefunden. Drei Coachees konnten über den Bekanntenkreis der Autorin rekrutieren. Des Weiteren wurde über das Fachhochschulnetzwerk nach weiteren Teilnehmenden gesucht. Folglich konnten vier weitere Probandinnen und Probanden für die Befragung gewonnen werden. Es handelt sich hierbei um drei Coachees und einen Coach. Der Informations- und Forschungsverbund Hochsensibilität e. V. (IFHS) hat ebenfalls bei der Rekrutierung von Teilnehmenden unterstützt. Sie haben die Anfrage auf ihrer Plattform und auf soziale Medien publiziert. So konnte ein weiterer Coach für die Forschung gewonnen werden. Zudem konnte durch die Recherche im Internet einen weiteren Coach ausfindig gemacht werden, der sich auf HC spezialisiert hat. Insgesamt wurden Interviews mit sechs Coachees und drei Coaches durchgeführt. Vorab wurde jede bzw. jeder Teilnehmende schriftlich, per E-Mail, kontaktiert. In der E-Mail wurde das

Ziel der Masterarbeit und die Vorgehensweise des Interviews kurz erläutert. Nachdem die Teilnehmenden ihr Einverständnis erklärt haben, erfolgte die Vereinbarung von Terminen. Alle Interviews wurden über das Videokonferenztool ZOOM durchgeführt, da es durch die aktuelle Corona-Lage nicht anders möglich war.

#### **4.2.2 Highly Sensitive Person Scale – deutsche Version (HSP-G)**

Die SPS-Eigenschaft wird mit dem HSP-G von Konrad und Herzberg (2017), der deutschen Version der Highly Sensitive Person Scale (Aron & Aron, 1997), gemessen. Der Fragebogen besteht aus einem drei-Faktoren-Modell. Die Autoren haben sich an den Sub-Skalen von Smolewska et al. (2006) orientiert: Erregbarkeit = ease of excitation (EOE), Ästhetische Sensibilität = aesthetic sensitivity (AES) und Niedrige Reizschwelle = low sensory threshold (LST). EOE beschreibt die emotionale Reaktivität auf physiologische Reize, AES umfasst die Verarbeitung der Tiefe der Informationen und LST definiert die Übererregbarkeit durch externen sensorischen Input. Der Fragebogen (siehe Anhang A) besteht aus 26 Items und wird mittels einer 5-stufigen Likert-Skala (0 = gar nicht bis 4 = völlig) beantwortet. Das Instrument zeigt gute psychometrische Eigenschaften und eine hohe Reliabilität auf. Dabei beträgt die Reliabilität der gesamten Skala, ermittelt in Form von cronbachs alpha,  $\alpha = .93$  bis  $.95$ . Die Reliabilität der Sub-Skalen: EOS  $\alpha = .87$  bis  $.90$ , AES  $\alpha = .70$  bis  $.75$  und LST  $\alpha = .91$  bis  $.94$  sind ebenfalls positiv zu bewerten. Ebenso zeigten die Ergebnisse der Test-Retest-Reliabilität nach einigen Monaten weiterhin zufriedenstellende und stabile Skalenwerte auf. Des Weiteren sind bzgl. der Konstruktvalidität geringe bis moderate Korrelationen zwischen den SPS-Faktoren und den psychischen Symptomatiken (BSCL-Skala) zu erkennen. Die Sub-Skala AES zeigt geringe Korrelationen im Vergleich zu den anderen Sub-Skalen auf. Grundsätzlich wird ersichtlich, dass der Fragebogen das misst, was er messen soll: die Eigenschaft SPS. Jedoch weisen die Autoren darauf hin, dass in gewissen Punkten weitere

Studien erforderlich sind. Zum einen wurden Items aus dem Ursprungsfragebogen entfernt und neue Items hinzugefügt. Zum anderen wurde das Antwortformat von einer 7-stufigen Skala auf eine 5-stufige Skala verändert. Ebenfalls war die Stichprobe der Studie nicht repräsentativ, da sie nicht randomisiert wurden. Im Allgemeinen fehlt eine Normstichprobe. Demnach können die Cut-Off Werte der vorliegenden Studie nur als Richtwerte angesehen werden. Deshalb empfehlen die Autoren, eine eigene ständige Eingruppierung von HSP und NHSP anhand der eigenen Stichprobe durchzuführen. In dem Zuge wird das 80. Perzentil der eigenen Stichprobe berechnet. Alle Personen werden als hochsensibel eingestuft, deren Wert das 80. Perzentil übersteigt.

### **4.3 Datenerhebung**

#### **4.3.1 Das problemzentrierte Interview**

Die Daten der Studie mit Interviews erhoben. Als Interviewform wurde das problemzentrierte Interview (PZI) von Witzel (2000) verwendet. Das PZI ist eine Mischung aus teilstandardisierter und narrativer Interviewform, d. h. es wird eine Balance zwischen einer starken und einer geringen Strukturierung geschaffen. Die Form der Erhebung verfolgt das Ziel, individuelle sowie subjektive Sichtweisen zu ermöglichen. Deswegen können das theoretische Vorwissen und die Offenheit in Einklang gebracht werden. Die Interviewten sollen dadurch angeregt werden, ihre subjektiven Sichtweisen des Phänomens darzustellen. Im Allgemeinen besteht das PZI aus drei Grundprinzipien: die Problemzentrierung, die Gegenstands- und Prozessorientierung.

Bei der Problemzentrierung wird auf das untersuchte Problem eingegangen, indem im Vorfeld kritische objektive Faktoren herausgearbeitet werden. Die Gegenstandsorientierung umfasst die Anpassungsfähigkeit der Methode, bezogen auf die verschiedenen Anforderungen des Forschungsgegenstandes. Das Prinzip der Prozessorientierung beinhaltet die

systematische Reflexion des Untersuchungsthemas durch die Interviewten. Die drei Prinzipien dienen dazu, dass Freiraum und Offenheit für die Befragten geschaffen werden. Dadurch wird vermieden, dass die bzw. der Forschende ihre bzw. seine Ansichten und Meinungen den Interviewten aufdrängt (Witzel, 2000).

In Abbildung 5 wird der Prozess des PZI kurz erläutert. Im ersten Schritt wird das Problem analysiert. Danach wird der Leitfaden erstellt. Infolgedessen werden die Kernthemen berücksichtigt und in eine Reihenfolge gebracht. Im nachfolgenden Kapitel wird auf die Konstruktion des Leitfadens näher eingegangen. Anschließend wird in der Pilotphase der Leitfaden geprüft und ggf. überarbeitet. Des Weiteren wird die Interviewerin bzw. der Interviewer geschult. Zu guter Letzt wird das Interview durchgeführt, indem verschiedene Fragetypen verwendet werden. Ebenfalls ist es wichtig, dass das Gespräch aufgezeichnet und das Einverständnis der interviewten Personen eingeholt wird (Mayring, 2016).



*Abbildung 5.* Das Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews (Mayring, 2016, S. 17).

#### 4.3.2 Leitfadenentwicklung

Der Gesprächsleitfaden basiert auf den theoretischen Grundlagen aus Kapitel zwei und drei. Dabei erfolgte eine Orientierung an dem SPSS-Prinzip (Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren) von Helfferich (2011). Zu Beginn werden viele Fragen gesammelt, die grundsätzlich für den Forschungsgegenstand relevant sein können. Aus diesem Grunde ist es wichtig, dass sich die bzw. der Forschende Gedanken darüber macht, welche Zusammenhänge und Merkmale aus der Literatur aufgegriffen werden sollen. Die konkrete Formulierung der Fragen steht hierbei nicht

im Vordergrund. Daraufhin wird der Fragenpool überprüft und modifiziert. Anschließend wird der Leitfaden einem Pretest unterzogen. Damit verbunden kann eine weitere Überarbeitung stattfinden. Zu guter Letzt wird der Leitfaden finalisiert.

Aufgrund der verschiedenen Gruppen wurden zwei Leitfäden entwickelt, die inhaltlich leicht umformuliert wurden. Ein Leitfaden wurde für die Coachees (Fallgruppe 1 und 2) und ein Leitfaden wurde für die Coaches (Fallgruppe 3) erstellt. Nach dem vierten Interview wurden beide Leitfäden geringfügig verändert. Die finalen Versionen sind als Anhänge (Anhang B & C) beigefügt und Veränderungen wurden rot markiert. Zu Beginn des Interviews wurden die Teilnehmenden über das Setting und den Rahmenbedingungen informiert. Ebenso wurde die Freiwilligkeit abgefragt und die Anonymität der Teilnehmenden bestätigt. Danach wurden personenbezogene Daten aufgenommen. Daraufhin wurde der erste Stimulus eingeleitet. Dieser soll als Eisbrecher und zur Aktivierung implizierter Theorien dienen (Witzel, 2000). Ferner wurden Fragen zu dem Phänomen gestellt. Als Grundlage wurde als Kodierparadigma die sog. C- und Prozess-Familie von Glaser (1978) verwendet. Der grundlegende Kodierprozess wird in den nächsten Kapiteln erläutert. Grundsätzlich wurden offene und zirkuläre Fragen sowie die Critical-Incident-Technique (CIT) von Flanagan (1954) als Methoden verwendet. Zum Abschluss wurde eine Metaphernfrage gestellt.

### **4.3.3 Interviewverlauf und -umfeld**

Die Gespräche haben face-to-face stattgefunden. Allerdings wurden die Interviews, aufgrund der aktuellen Corona-Pandemie, virtuell über das Videokonferenz-Tool ZOOM durchgeführt. Die Dauer eines Interviews betrug zwischen 56 und 120 Minuten. Alle Teilnehmenden haben das Interview in ihrer Freizeit durchgeführt. Grundsätzlich habe ich im Gespräch meinen Leitfaden verwendet und es aufgezeichnet.

Bevor das tatsächliche Gespräch angefangen hat, wurde zunächst „Smalltalk“ geführt, um sich persönlich kennenzulernen und die Hemmungen der Interviewten zu minimieren. Zu Beginn der Interviews wurde die Zielsetzung der Untersuchung beschrieben, über die Anonymität der Daten informiert und die Freiwilligkeit der Teilnahme abgefragt. Nachdem die freiwillige Teilnahme bestätigt wurde erfolgte eine kurze Vorstellung der Probandin bzw. des Probanden. Anschließend wurde der erste Stimulus eingeleitet. In der Untersuchung sollten die Teilnehmenden grundsätzlich erzählen, was Hochsensibilität für sie bedeutet. Vor allem sollten die Coaches sich mündlich selbst einschätzen, ob sie sich selbst als eine HSP bezeichnen würden und welche persönlichen Eigenschaften sie damit verbinden. Bei den ersten Interviews wurde festgestellt, dass sich die Teilnehmenden mit der Definition von Hochsensibilität schwertaten. Deshalb erfolgte eine Anpassung des Leitfadens dahingehend, dass die Probandinnen und Probanden persönliche Stärken und Entwicklungsfelder aufzeigen sollten.

Daraufhin wurden die Coaching Anliegen und Erfolge erfragt. Basierend auf dem Leitfaden sollten die Interviewten konkrete Situationen nennen, in denen Erfolge bzw. Veränderungen stattgefunden haben. Der Fokus der Arbeit lag auf den Wirkfaktoren, weshalb in den Interviews die Arbeitsbedingungen des Coachs sowie die Themen Coachee, Coach-Coachee-Beziehung, Unternehmen des Coachees, Coaching Prozess und Coaching Techniken fokussiert wurden. Folglich wurden erste Erkenntnisse aus den ersten Interviews in den nachfolgenden Interviews verschärft, wie z. B. Gemeinsamkeiten zwischen Coach und Coachee, oder die grundlegende Identifikation mit dem Job.

Bei den Gesprächen mit den Coaches wurde das Thema Hochsensibilität stärker thematisiert, da sie sowohl über theoretische, als auch praktische Erfahrungen mit dem Konstrukt verfügten. In dem Zuge wurde das Thema Selbsterkenntnis, Selbstreflexion und Selbstwirksamkeit von HSP im Coaching Prozess intensiviert. Ebenso wurden spezielle Merkmale von



Hochsensibilität sowie der Zusammenhang zwischen Coaching und Hochsensibilität betrachtet.

Zum Ende des Interviews konnten die Probandinnen und Probanden noch weitere Ergänzungen tätigen. Abschließend sollten die Interviewten ihre wichtigsten Bedingungen in drei Worten/Sätzen zusammenfassen.

## **4.4 Datenauswertung**

### **4.4.1 Transkription**

„Unter Transkription versteht man die graphische Darstellung ausgewählter Verhaltensaspekte von Personen, die an einem Gespräch ... teilnehmen“ (Kowal & O’Connell, 2019, S. 438). Es wird das Ziel verfolgt, den Gesprächsverlauf für wissenschaftliche Analysen zu verschriftlichen und zu dokumentieren. Auf diese Weise sollen insbesondere verbale (Wortlaute) und nonverbale (Sprechtempo und Tonhöhe) Merkmale schriftlich verfasst werden. Transkripte sind ergänzend zu den elektronischen Aufnahmen zu sehen (Kowal & O’Connell, 2019).

Ebenfalls wird empfohlen, Transkriptionsregeln zu definieren. Dresing und Pehl (2020) haben einfache und erweiterte Regeln zum Transkribieren definiert. Bei einer einfachen Transkription werden die Aufnahmen vereinfacht transkribiert, d. h. das gesagte Wort wird fast eins-zu-eins verschriftlicht. Zum Beispiel werden Lückenfüller wie „ähm“ nicht berücksichtigt, Pausen werden nicht in ihrer Länge dargestellt und Dialekte werden ins Hochdeutsche übersetzt. Die erweiterte Transkription erfolgt detaillierter. In dem Zuge werden alle lautsprachlichen Merkmale der Unterhaltung integriert. Das bedeutet, dass Lückenfüller notiert und die Pausen in der Länge dargestellt werden. Im Normalfall werden im Rahmen von Bachelor- und Masterarbeiten einfache Transkriptionsregeln verwendet, weshalb diese ausgewählt wurden. Im Anhang D sind die Regeln aufgelistet. Des Weiteren habe ich die Transkriptionssoftware „f4transkript“

verwendet. Es existiert eine Studentenlizenz von sechs Monaten für 29,90 €. Alle Transkripte sind in Anhang E wiederzufinden.

#### **4.4.2 Analyse- und Kodierprozess**

Grundsätzlich wird bei einer qualitativen Datenanalyse verbales, visuelles oder sonstiges nicht-numerisches Datenmaterial im Rahmen einer empirischen Forschungsstudie untersucht bzw. interpretiert. Aus diesem Grund verfolgt die qualitative Analyse den explorativen Ansatz der Erkenntnisgewinnung und ist deshalb induktiv ausgerichtet. Die kategorienbildende Analyse findet in der qualitativen Forschung häufig Anwendung. Bei dem Verfahren wird das Datenmaterial in angemessene Analyseeinheiten eingeteilt, anschließend werden den Analyseeinheiten Codes zugeordnet und zu guter Letzt werden die Codes zu übergreifenden Kategorien zusammengefasst (Döring & Bortz, 2016). Im Auswertungsverfahren der Interviewleitfäden entstehen Auswertungskategorien und -instrumente, indem sich die bzw. der Forschende mit den gewonnenen Daten auseinandersetzt. Schmidt (2019) beschreibt die Auswertungsstrategie in fünf Schritten:

1. Bildung von Kodierkategorien
2. Erstellung, Erprobung und Überarbeitung eines Kodierleitfadens
3. Kodierung des Materials
4. Quantifizierende Zusammenstellung der Ergebnisse in Tabellenform
5. Vertiefte Analyse und Interpretation der Fälle

Die Auswertungsstrategie verfolgt das Ziel, das theoretische Vorwissen mit den neu gewonnenen Daten in Einklang zu bringen. Die am häufigsten in der Forschung angewendeten Analyseverfahren sind die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring und der Analyse- und Kodierprozess

gemäß der GTM von Glaser und Strauss (Döring & Bortz, 2016; Schmidt, 2019).

Im Rahmen dieser Arbeit wird als Hauptauswertungsmethode die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet. Dieses Verfahren ist streng regelgeleitet, d. h. der Ablauf der Analyse ist mit festen Regeln definiert. Der Ablauf wird im nächsten Kapitel näher erläutert. Des Weiteren werden vorab Analyseeinheiten (Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit) definiert. Die Kodiereinheit ist der minimalste Textbestandteil der ausgewertet wird. In dieser Arbeit wurde es durch ein einzelnes Wort oder einer Zahl gekennzeichnet. Der größte Materialbestandteil wird durch die Kontexteinheit bestimmt. Sie legt das Material fest, auf das für die Kodierung zurückgegriffen wird. In dieser Arbeit besteht es aus der vollständigen Antwort der Frage. Die Auswertungseinheit definiert die Auswertungsreihenfolge. In diesem Fall orientiert es sich nach der Reihenfolge der Interviews. Zur Datenauswertung wurde die zusammenfassende bzw. induktive Kategorienbildung und strukturierte Inhaltsanalyse bzw. deduktive Kategorienbildung als Technik angewendet. In dem Zuge wird das gewonnene Material systematisch minimiert, damit die wesentlichen Inhalte bestehen bleiben. Des Weiteren wird das Verfahren der induktiven Kategorienbildung angewendet. Dabei wurden im Analyseprozess des Materials weitere Kategorien gebildet, die vorher nicht berücksichtigt worden sind (Mayring, 2015; Mayring & Fenzl, 2019).

Zusätzlich wurde das Kodierparadigma von Glaser (1978), die sog. Kodierfamilien, verwendet. In dem Zuge wurden primär die C-Familie und ein kleiner Anteil der Prozess-Familie von Glaser (1978) aufgegriffen. Im Mittelpunkt der C-Familie (Ursachen, Konsequenzen, Korrelation, Bedingungen) steht hauptsächlich die Analyse von sozialen Phänomenen, der klassische Ursache-Wirkungs-Gedanke. Die Prozess-Familie (Stadien, Phasen, Verläufe, Passagen, Sequenzen, Karrieren) beschäftigt sich mit der zeitlichen Entwicklung des Phänomens.

Zur Unterstützung der Analyse wurde die Software „QCAmap“ verwendet. Es ist ein webbasiertes und kostenloses Programm, welches bei der qualitativen Analyse und somit bei der Kategorienbildung unterstützt. Die gesamte Kodierungstabelle ist in Anhang F beigefügt. Die zitierten Textstellen wurden mit einem Zuordnungskürzel (Interviewnummer\_Fallgruppe = 01\_HC) und der Absatznummer versehen.

#### **4.4.3 Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse**

In diesem Kapitel wird das allgemeine Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) und Mayring und Fenzl (2019) sowie die konkrete Vorgehensweise in der vorliegenden Studie beschrieben. In Abbildung 6 wird der Ablauf bildlich dargestellt.

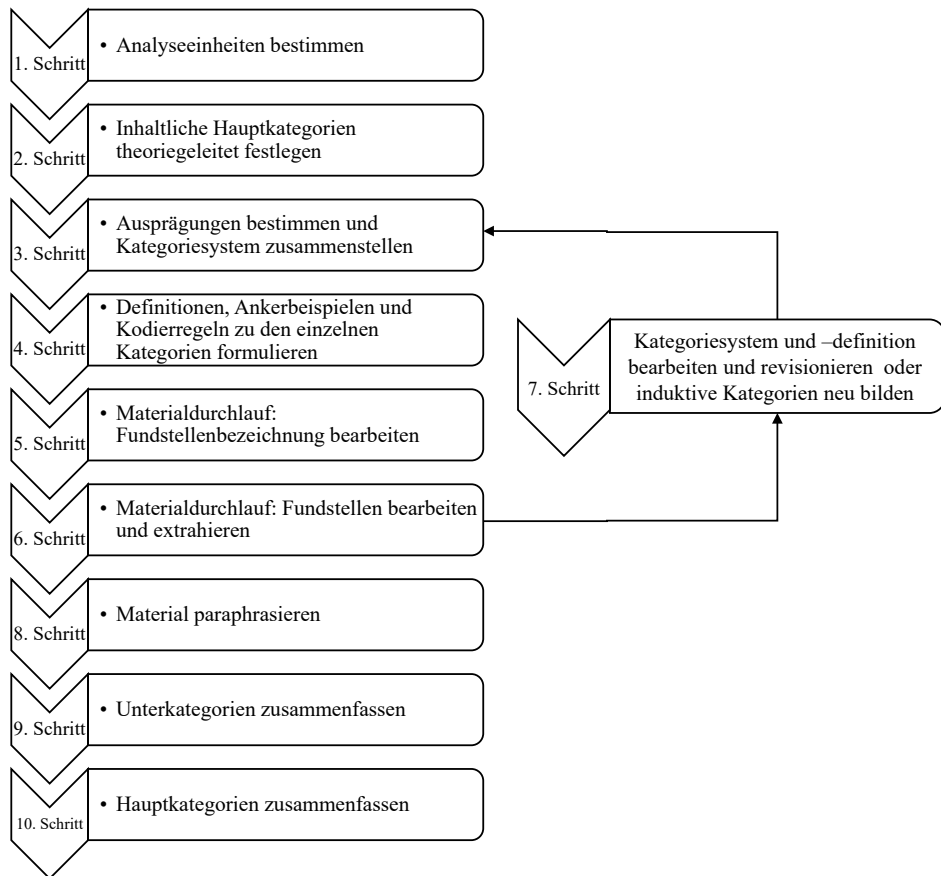


Abbildung 6. Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung (eigene Darstellung nach Mayring, 2015, S. 98 und 104; Mayring & Fenzl, 2019, S. 640).

Im ersten Schritt wird die Fragestellung theoretisch begründet. Anschließend wird das Material ausgewählt und charakterisiert. Nachfolgend wird die Richtung der Analyse bestimmt. Im vierten Schritt wird die Analyseeinheit definiert und anschließend folgt im weiteren Schritt die Festlegung des Kategoriensystems. Da die deduktive Kategorienbildung zunächst angewendet wird, werden Hauptkategorien und ggf. auch Unterkategorien aus dem theoretischen Hintergrund definiert und beschrieben. Im sechsten Schritt wird der Kodierleitfaden und das Abstraktionsniveau bestimmt. Im Kodierleitfaden werden die Kategorien und deren Definition aufgenommen. Zudem werden Ankerbeispiele bzw. explizite Textauszüge

aus dem Datenmaterial ausgewählt, um die Kategorien zu repräsentieren. Ebenso werden Kodierregeln berücksichtigt, damit eine klare Abgrenzung stattfinden kann. Nachfolgend findet der erste Material-Probendurchlauf statt und den Kategorien werden erste Textauszüge zugeordnet. In dem Zuge werden die Kategorien des Öfteren überarbeitet und neu definiert. Nachdem der Probendurchlauf und die Überarbeitung beendet wurde, wird der Hauptmaterialdurchlauf durchgeführt. In dieser Phase können sich die Kategorien weiter entwickeln, indem induktiv neue Kategorien gebildet werden. Im nächsten Schritt werden die relevanten Textauszüge ausgewählt und anschließend paraphrasiert. Zu guter Letzt werden die paraphrasierten Textauszüge pro Unterkategorie und danach pro Hauptkategorie zusammengefasst (Mayring, 2015; Mayring & Fenzl, 2019).

Nachfolgend wird der konkrete Ablauf meiner Auswertung beschrieben. Meine neun Interviews wurden regelgeleitet nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) und Mayring und Fenzl (2019) ausgewertet. Im ersten Schritt wurden deduktiv Kategorien gebildet, indem die theoretischen Grundlagen und der aktuelle Forschungsstand aus Kapitel zwei und drei herangezogen wurden. Folglich sind deduktiv 11 Haupt- mit 15 Unterkategorien entstanden. Die Hauptkategorien wurden zunächst definiert, um ein grundsätzliches Verständnis der Kategorien zu entwickeln. Die Definitionen wurden zum Großteil eigenständig durchgeführt oder aus Lexika übernommen (siehe Anhang G). In den ersten Interviews wurde überprüft, ob die Kategorien passend waren. Des Weiteren wurden geeignete Ankerbeispiele für die entsprechenden Kategorien identifiziert. Anschließend wurden die ersten Interviewmaterialien gesichtet. Mithilfe des Programms QCAnap konnten Textpassagen den entsprechenden Kategorien zugeordnet und eine Auflistung erstellt werden. Im Laufe der Zeit wurde deutlich, dass die Probandinnen und Probanden weitere Themen in den Interviews fokussierten. Nachfolgend haben sich drei weitere Haupt- und sechs Unterkategorien gebildet. Diese sind in Anhang G rot markiert. In dem Zuge wurde das Interviewmaterial bis zu vier Mal

neu gesichtet, wenn neue Kategorien entstanden. So sind in der Arbeit insgesamt 15 Haupt- und 24 Unterkategorien gebildet worden. Nachdem die entsprechenden Textstellen den Kategorien zugeordnet wurden, wurde das Material paraphrasiert. Zu guter Letzt wurden die paraphrasierten Sätze generalisiert. Die Tabelle 2 zeigt einen Auszug der Kategorie Coaching Techniken, welches als visuelles Beispiel eines Kodierleitfadens dient:

Tabelle 2. Kodierleitfaden Kategorie Coaching Techniken

Hauptkategorie	Kategorienr.	Definition	Dokument	Ankerbeispiel	Paraphrasierung
Coaching Techniken		Techniken und Methoden, die während des Coaching Prozesses vom Coach angewendet werden	03_C_75	Also dieses EMPATHISCHE Gespräch. Ich will das jetzt mal wirklich, dann auch als eine Methode darstellen, damit ich nicht sage, ich habe keine Methode. Das sehr achtsame, aufmerksame, emphatische Gespräch.	Mit den Techniken soll sich ein emphatisches Gespräch entwickeln.
<b>Unterkategorie</b> Offenes Gespräch	RQ1-12		04_NHC, 120	Eigentlich in ganz vielen offenen Gesprächen. Also eigentlich ist jetzt natürlich eine Einschränkung. Aber das war so das Hauptsächliche, dass es in den, ich sag mal, in 1:1 Gesprächen. Und da hat er einfach VIELE Fragen gestellt.	Offene Gespräche wurden geführt.
Gesprächs- und Fragetechniken	RQ1-11		06_HC, 116		Fragen wurden gestellt.
Sonstige Techniken	RQ1-39		07_C, 146	Also, da finde ich wirklich, ist höchstens diese drei Stühle Methode eine, die immer wieder die Augen öffnet. In welcher Form man noch immer man die praktiziert. Aber da ist häufig so ein Aha-Moment. Und wenn es nur das ist wie, da habe ich überhaupt nicht mit gerechnet, dass mir das jetzt so geht. Dass da ein Verständnis für, okay mein Körper spiegelt mir hier was, was ich überhaupt nicht erwartet habe. Da passiert wirklich eine Veränderung im Sinne der Eigenwahrnehmung	Mit der Methode soll ein Perspektivwechsel stattfinden.



## 4.5 Gütekriterien

In der quantitativen Forschung sind die zentralen Gütekriterien ausführlich beschrieben und etabliert. Im Gegensatz dazu werden die Gütekriterien für qualitative Untersuchungen noch kontrovers diskutiert. Nichtsdestotrotz hat Steinke (2019) einen Kriterienkatalog entwickelt, welcher aus sieben Kernkriterien besteht. Diese werden in Tabelle 3 aufgelistet:

Tabelle 3. *Kernkriterien qualitativer Forschung*

Kriterium	Beschreibung
Intersubjektive Nachvollziehbarkeit	Dokumentation des Forschungsprozesses, Interpretation in Gruppen, Anwendung kodifizierter Verfahren.
Indikation des Forschungsprozesses	Indikation des qualitativen Vorgehens, Methodenauswahl, Transkriptionsregeln, Samplingstrategie, methodische Entscheidungen und Bewertungskriterien.
Empirische Verankerung	Einsatz von kodifizierten Methoden zur empirischen Theoriebildung und -prüfung.
Limitation	Verallgemeinerung der Forschungsergebnisse.
Kohärenz	Die entstandene Theorie sollte in sich konsistent sein.
Relevanz	Nutzen und Beitrag für die wissenschaftliche Erkenntnis.
Reflektierte Subjektivität	Forschende reflektieren ihre eigene subjektive Rolle.

## 5 Ergebnisse

Bei der Kodierung wurde als Orientierung als Kodierparadigma die C-Familie und ein Anteil der Prozess-Familie von Glaser (1978) verwendet. In dem Zuge werden zunächst die Ursachen der Coaching Anliegen vorgestellt. Daraufhin werden die Bedingungen, Strategien und der Prozess in den Wirkfaktoren aufgenommen. Abschließend folgt die Präsentation der Konsequenzen in den Coaching Erfolgen. Die Abbildung 7 dient als visuelle Zusammenfassung. Die wichtigsten Ergebnisse werden in der Grafik kompakt dargestellt. Rot markierte Textstellen sind relevante Erkenntnisse zu HSP. Nachfolgend werden die einzelnen Befunde näher erläutert.

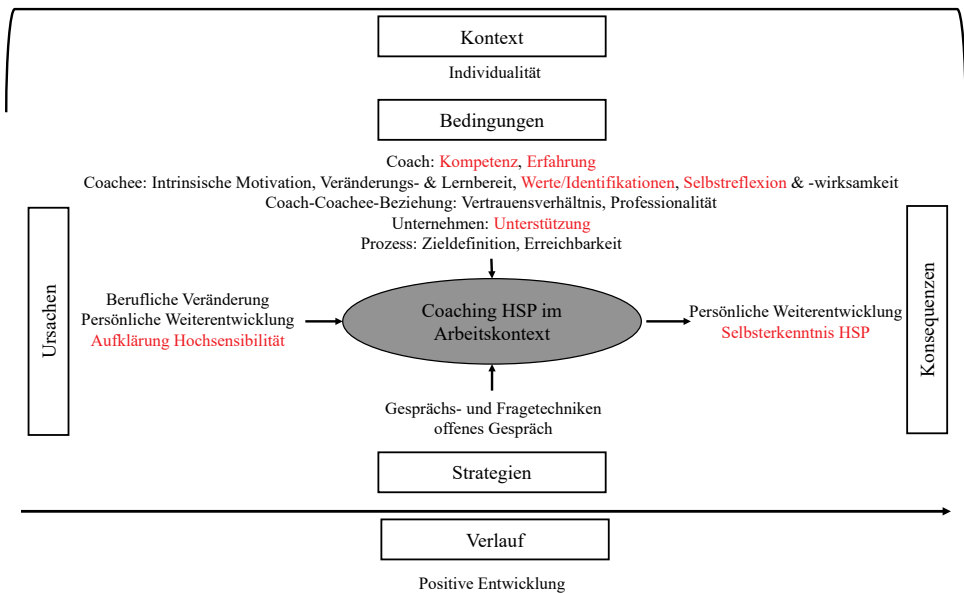


Abbildung 7. Auswertungsergebnisse (eigene Darstellung).

## 5.1 Sampling

An der Forschung haben insgesamt neun Personen teilgenommen. Es handelte sich hierbei um fünf weibliche und vier männliche Teilnehmende. Die Altersspanne liegt zwischen 24 und 56 Jahren. Es wurden sechs Coachees und drei Coaches interviewt. In dem Zuge sind sechs Probandinnen bzw. Probanden der Fallgruppe 1 und 2 und drei Teilnehmende der Fallgruppe 3 zuzuordnen.

Die Befragten der Fallgruppen 1 und 2 bestehen aus zwei weiblichen und vier männlichen Personen. Die Coachees haben unterschiedliche Funktionen im Unternehmen. Drei Teilnehmende sind in Leitungsfunktionen tätig (zwei Geschäftsführer und ein Abteilungsleiter). Die restlichen Personen sind Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung und arbeiten in unterschiedlichen Branchen (Bank, Industrie) und Bereichen (Controlling, Arbeitsvorbereitung). Ein Großteil der Befragten hat bereits ein abgeschlossenes Studium oder strebt es momentan an.

Die Interviewten der Fallgruppe 3 bestehen aus drei weiblichen Personen. Alle Probandinnen bzw. Probanden haben ein abgeschlossenes Studium, eine Coaching Ausbildung und diverse weitere Fortbildungen absolviert. Als selbstständiger Coach sind sie zwischen 6 und 20 Jahren im Berufsleben tätig. Zwei der Befragten Coaches beraten Privatpersonen, wohingegen sich eine Person auf das Business Coaching fokussiert hat. Alle Coaches befassen sich mit dem Thema Hochsensibilität. Sie begleiten und beraten HSP auf ihrem Lebensweg. Insbesondere zwei Coaches haben sich auf hochsensible Coachees fokussiert.

Die Persönlichkeitseigenschaft Hochsensibilität war bei der Fallgruppe 1 und 2 relevant, weshalb das Merkmal nur bei den beiden Fallgruppen abgefragt wurde. Gleichwohl bezeichnen sich alle drei Coaches der Fallgruppe 3 als hochsensible Personen.

4 von 6 Teilnehmenden der Fallgruppe 1 und 2 schreiben sich die Persönlichkeitseigenschaft Hochsensibilität zu. Probandin 01 beschreibt sich als eine HSP, da „EINE Situation ... immer ganz viele Gedanken aus

[löst] und [sie dadurch] ... manchmal auch den kompletten Sinn des Lebens in Frage [stellt]“ (01\_HC, 112). Zudem ist sie „HARMONIEBEDÜRFTIG“ (01\_HC, 86) und „sehr empfindlich“ (01\_HC, 202). Teilnehmer 05 bezieht seine Hochsensibilität auf „das ganze Thema WAHRNEHMUNG ... [und] Empathie“ (05\_HC, 22). Proband 06 stellt fest, dass er „doch verschiedene Reize sensibler wahrnehme oder gefühlt sensibler wahrnehme als andere“ (06\_HC, 32). „Sei es akustische oder auch sensible Wahrnehmungen, Tasten, Hören, Sehen, Riechen empfinde[t] ... [er] sehr positiv“ (06\_HC, 18). Der Coachee war vorher als Koch tätig, weshalb er die Empfindungen eher positiv betrachtet. Teilnehmerin 08 definiert sich ebenfalls als eine HSP, da sie einen hohen Wissensdurst verspürt:

(...) Ich sag mal so, Informationen durstig aufsaugen jeglicher Art. Sei es nur visuell, vom Gedankengut, informationsgierig möchte ich mal sagen. Aber auch, dass ich versuche, möglichst viel aus meinem Umfeld mitzunehmen. Jede Art von Information, die an mich herangetragen wird. Nachrichten, Menschen, Umwelt, Farben, Einflüsse, die ich erst mal aufnehme, positiv gesehen. Und dann auch (...) ich will nicht sagen, auch eine Art Wissensdurst. Den ich permanent habe. Das merkt man vielleicht schon an meinen Studiengängen. Also, dass ich schon viel gemacht habe. Das war jetzt auch schon kurz umschrieben. Ich glaube, das ist MEINE Art der Sensibilität, die ich als positiv sehe. (08\_HC, 26)

Folglich bezeichnen sich die anderen zwei Interviewten 02 und 04 nicht als HSP. Proband 02 verbindet Hochsensibilität mit der Emotionalität. Er agiert und reagiert in Situationen eher rational und professionell. Allerdings ist er der Auffassung, „dass es früher anders gewesen ist. Da war ... [er] halt ein emotionaler Mensch. Da war ... [er] eher sensibel... Aber über die Zeit ... [hat er] tatsächlich diese hochsensible Ader ... abgelegt“ (02\_NHC, 20). In seinen vergangenen Fortbildungen hat er gelernt, dass eine rationale und professionelle Denkweise, im Gegensatz zu einer emotionalen Sichtweise, effektiver ist. Demgegenüber ist Teilnehmer 04 der Meinung, dass eine HSP „ein ausgeprägter Kopfmensch ist“ (04\_NHC,

20). Das heißt, dass HSP sich über viele Sachen Gedanken machen und somit auch perfektionistisch veranlagt sind. Dementsprechend bezeichnet er sich als eine NHSP. Da er „mehr so ein Mensch, der so in 80:20 unterwegs ist“ (04\_NHC, 30). Für den Coachee ist es ausreichend, wenn er 80 % von dem erreicht, was verlangt wird. Er geht die Sachen sofort an und macht sich nicht viele Gedanken darum, wie er das Ziel erreicht:

Also ich habe eigentlich nicht, ich mache mir nicht immer riesig Gedanken drum. Sondern wenn irgendetwas auf mich zukommt, dann gehe ich halt damit um und nehme die Situation so, wie sie dann im Moment ist und versuche dann halt das BESTE daraus zu machen. Aber ich versuche es nicht perfektionistisch. (04\_NHC, 28)

Zusammengefasst werden unterschiedliche Merkmale mit Hochsensibilität in Zusammenhang gebracht. Bei den HC sind die Erscheinungsformen unterschiedlich zu erkennen. Zum einen ist die Wahrnehmung und Empathie stärker ausgeprägt. Zum anderen werden Informationen intensiver und umfangreicher verarbeitet.

Zusätzlich wurde die Eigenschaft Hochsensibilität mit dem HSP-G Fragebogen von Konrad und Herzberg (2017) gemessen. Grundsätzlich findet eine Eingruppierung als HSP nach den beiden Autoren statt, wenn das 80. Perzentil der jeweiligen Stichprobe berechnet wird. Infolgedessen werden alle Probandinnen bzw. Probanden als hochsensibel bezeichnet, wenn der Wert den Mittelwert des 80. Perzentils übersteigt. In der Stichprobe beträgt der Gesamtwert = 80. Folglich wurden die Teilnehmenden 05 und 08 als HSP identifiziert. Jedoch ist anzumerken, dass die Stichprobe von  $n = 6$  sehr klein ausfällt, weshalb eine valide Aussage durch den HSP-G nicht stattfinden kann. Des Weiteren ist in den Ergebnissen zu erkennen, dass einzelne Dimensionen bei manchen Teilnehmenden relativ hoch ausgefallen sind. Die Personen 01, 05 und 08 weisen eine starke Ausprägung im LST-Bereich auf. Zudem zeigen die Teilnehmenden 04 und 06

eine hohe ästhetische Sensitivität. Im EOE-Bereich erzielen die Interviewten 05 und 08 hohe Werte. Ausschließlich sind die Werte des Probanden 02 in jedem Bereich im Vergleich zu den anderen niedrig ausgeprägt.

Schlussendlich traf die mündliche und schriftliche Selbsteinschätzung der Coachees, ob sie hochsensibel sind oder nicht, zum Großteil überein. Lediglich hat sich Proband 04 als eine NHSP beschrieben. Allerdings hat der HSP-G Fragebogen ergeben, dass er eine hohe Ausprägung im AES aufweist. Infolgedessen wird in der Arbeit als Basis zur Eingruppierung die mündliche Selbsteinschätzung gewählt. Demnach wurden vier Interviewte der Fallgruppe 1 = HC, zwei Teilnehmende der Fallgruppe 2 = NHC und drei Personen der Fallgruppe 3 = C zugeordnet. Die Zuordnung der Fallgruppen und die Ausprägung der Hochsensibilität wurden farblich markiert und in Tabelle 4 dargestellt. Die einzelnen Ergebnisse des Fragebogens sind in Anhang H beigefügt.

Tabelle 4. *Ausprägung der Hochsensibilität und Zuordnung der Teilnehmenden*

Proband	Geschlecht	Fall- gruppe	Schriftliche Selbsteinschätzung (HSP-G)			
			LST	AES	EOE	Gesamt
01	w	HC	30	18	31	79
02	m	NHC	12	13	19	44
03	w	C	-	-	-	-
04	m	NHC	26	20	28	74
05	m	HC	30	16	34	80
06	m	HC	18	23	24	65
07	w	C	-	-	-	-
08	w	HC	38	17	32	87
09	w	C	-	-	-	-

## 5.2 Hochsensibilität

### 5.2.1 Definition

Und wenn wir jetzt darüber sprechen, wird mir einmal mehr bewusst, dass man es auch einfach nicht über einen Kamm scheren kann. Also es gibt für mich, mich, die Hochsensiblen und die sind so. Und alle anderen sind irgendwie anders. Also es gibt total viele Überschneidungen und ich weiß nicht, wie eindeutig die Forschung da mittlerweile ist. Aber meine Überzeugung ist eigentlich, dass es schon Abstufungen gibt und dass die Art und Weise, ob Hochsensibilität sich ausprägt oder nicht. Und wie stark und so, dass das

auch wiederum von Sozialisation abhängig ist. Also es ist so komplex, als Thema, dass ich nicht allgemeingültige Äußerungen darüber treffen kann. So das muss ich wirklich betonen. (09\_C, 44)

Die Aussage des Coaches spiegelt das wider, was Hochsensibilität für sie bedeutet. Hochsensibilität wird als ein komplexes Phänomen gesehen, welches sich individuell bei Menschen zeigt. Im Allgemeinen wird Hochsensibilität, als ein neutrales Persönlichkeitsmerkmal beschrieben. Eine Minderheit, „35, 30, 35 Prozent, je nach Stichprobe“ (07\_C, 32) der Gesamtbevölkerung, besitzt die Eigenschaft. Allerdings ist die Eigenschaft bei jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt:

Also DA so ein bisschen in Richtung Sensitivität Typentheorie von Pluess. Ist das Ganze generell hochsensibel, also eher neutral? Oder ist da eine negative Prägung, also eine Vulnerabilität? Oder gibt es eine positive Prägung, also diese Vorteile Sensitivität, was ist da ausgeprägt? (07\_C, 36)

In den Befunden der Untersuchung ist zu erkennen, dass der Wissensstand zum Konstrukt bei den Interviewten unterschiedlich ausfällt. Die Probandinnen bzw. Probanden, die sich mit der Eigenschaft noch nicht wissenschaftlich auseinandergesetzt haben, beschreiben HSP als Menschen die „ein ganz, ganz eigenes GESPÜR haben ... der GEFÜHLSMÄßIG, der STARK auf Situation reagiert, der sehr EINFÜHLSAM ist“ (01\_HC, 17). In dem Zuge können sich HSP „vielleicht auch teilweise in andere Leute besser hineinversetzen“ (02\_NHC, 16). Ebenso ist es eine Person, „die relativ schnell auf Dinge reagiert“ (02\_NHC, 14). Ein weiterer Teilnehmer bezeichnet eine HSP als „ein sehr ausgeprägter Kopfmensch. Also er will es auch ganz vielen Leuten immer recht machen und alles richtig machen. Und es dann vielleicht auch ein Stück weit gefangen in seinem eigenen Perfektionismus“ (04\_NHC, 22). Des Weiteren ist der Coachee der Meinung, dass „hochsensible Personen Menschen mit psychischen Vorerkrankungen“ (04\_NHC, 14) sind. Zusammenfassend beschreiben die Interviewten HSP als Personen, die eine erhöhte Empathie



zeigen, schnellere Reaktionsfähigkeiten besitzen, Informationen intensiver verarbeiten, perfektionistisch veranlagt sind und eher an psychischen Erkrankungen leiden.

Die anderen Coachees, die sich mit Hochsensibilität bereits beschäftigt haben, nennen als typische Ausprägungsmerkmale hingegen die stärkere Wahrnehmung und Verarbeitung der Umwelt. Für einen Teilnehmer bedeutet es, „dass ... [er] die Umgebung entsprechend sensibel wahrnimmt und sensibler, vielleicht wie der Durchschnitt der Gesellschaft und somit vielleicht eine höhere Sensitivität für Wahrnehmung hat“ (06\_HC, 12). Demnach werden im Gegensatz zu anderen Personen Einzelheiten feiner aufgenommen:

also einerseits natürlich die Wahrnehmung von der Außenwelt, also wie intensiv man das jetzt halt, ich sag mal, alles so mitbekommt. Sei es jetzt das SEHEN, gut ich mit Brille natürlich in dem Fall eher weniger, Hören, Riechen, Schmecken, Wahrnehmen. (05\_HC, 8)

Hochsensibilität bedeutet für mich, dass die Personen, die sich als hochsensibel empfinden oder die ich als hochsensibel WAHRNEHME, dass die auch zwischen den Zeilen lesen können. Dass die für die Umwelt sensibel sind, für andere PERSONEN. Das auch das Interesse bisschen tiefer geweckt wird, also nicht oberflächlich, dass die auch etwas in die TIEFE gehen. (08\_HC, 14)

Diese Beschreibungen werden durch die befragten Coaches unterstützt, die sich mit der Persönlichkeitseigenschaft, sowohl in der Theorie, als auch in der Praxis bereits beschäftigt haben. Ein Coach schreibt HSP eine „größere Empfänglichkeit für Reize aller Art“ (03\_C, 17) zu. Das heißt, dass „mit größerer Intensität wahrgenommen wird“ (03\_C, 17). Des Weiteren, „[d]ass man eben die erhöhte oder die tiefe Informationsverarbeitung mit der erhöhten, empathischen, beziehungsweise emotionalen Reaktivität gepaart hat, dann das Wahrnehmen von Feinheiten, was eben

schneller zu Überreizung führen kann“ (07\_C, 32). Ein weiterer Coach nimmt bei HSP vor allem wahr, dass:

bestimmte (...) SINNE (...) GESCHÄRFTER sind.... Dass es eine, also ein, eine WAHNSINNIGE Aufnahmefähigkeit für unterschiedlichste (...) Sensation gibt, sozusagen. Also, ob das Emotionen sind, die im Raum stehen, ob das Stimmungen sind, Atmosphären oder aber ob das Stoffe sind, auf die reagiert wird.“ (09\_C, 28)

Grundsätzlich wird den HSP zugeschrieben, dass sie aufgrund einer höheren Empfänglichkeit die Umwelt sowie innere und äußere Reize intensiver wahrnehmen. Des Weiteren finden eine tiefe und schnellere Auseinandersetzung und Verarbeitung von subtilen Informationen statt. Das können Emotionen von anderen Menschen, Gerüche oder Lärm sein.

Die Merkmale der Hochsensibilität sind „wie eine Medaille die zwei Seiten hat, Begabungen, Befähigungen und auf der anderen Seite Belastungen und Begrenzungen“ (03\_C, 19). Je nach Ausprägungsart und -intensität kann Hochsensibilität als eine positive Stärke wahrgenommen werden, aber auch zu negativen Belastungen führen.

HSP werden besondere Stärken zu geschrieben, die von einem Coach wie folgt zusammengefasst wurden:

(...) Durch diese sensibleren Sinneswahrnehmung hat man eben einen Blick für Details. Man bekommt mehr Nuancen mit, man nimmt in einem größeren Spektrum wahr und daraus ergibt sich eben diese Stärke in der Beobachtungsgabe. Und was dann für Hochsensible auch noch typisch ist, dieses, also sehr ständig, sehr WACHSAM sein. Das heißt, man bekommt eben auch eher irgendwo mit, wenn Gefahren drohen oder wenn es irgendwo Chancen gibt. Also dieser sehr aufmerksame BLICK für die Umwelt, für die Geschehnisse. Das kann doch in vielen Kontexten sehr nützlich sein. Was dann auch zum Hochsensibel sein zählt, so der doch sehr vielschichtigen Wesensart ist die (...) Besonderheit, dass Hochsensible in der Regel intensiver, dann auch über das, was sie gerade

beschäftigt, was sie an Informationen aufgenommen haben, darüber intensiver nachdenken. Also ein vertieftes DENKEN. Und das ist Kombinationsgabe, Analysefähigkeit, Lösungsfindung. So stark im LÖSUNGSDENKEN. Das würde ich alles als besondere Stärken erkennen. Da waren wir jetzt im Bereich des Denkens, also der, der kognitiven Begabung. Und auf der anderen Seite das durch das intensivere gefühlsmäßige Erleben und Empfinden, damit gepaart ist dann die Empathie-Fähigkeit in aller Regel. Also, sich auch besser in andere einfühlen zu können. (...) Genau das wären so die Hauptstärken: Beobachtungsgabe, Denkfähigkeit und Einfühlungsvermögen. (03\_C, 25)

Insbesondere wird die erhöhte Empathiefähigkeit von weiteren Teilnehmenden als ein positives Merkmal von HSP beschrieben: „Also ich würde sagen, Empathie, aber an sich ist doch was sehr Positives“ (05\_NHC, 14). In dem Zuge nehmen HSP die Bedürfnisse von anderen Personen eher wahr: „Ich sehe es als sehr POSITIV, weil ich denke, wenn jemand hochsensibel oder sehr sensibel ist, kann er Menschen besser (...) ach eigentlich besser ERKENNEN und besser VERSTEHEN“ (01\_HC, 17). Folglich werden HSP als einfühlsame Menschen beschrieben:

Also wenn man mit sensibel vielleicht EINFÜHLSAMKEIT verbindet, könnte man das sicherlich damit als positive Eigenschaft heranziehen. Denn ich sage mal, Leute, die sensibel sind, wirken häufig halt oder wie können sich halt vielleicht auch teilweise in andere Leute besser hineinversetzen, weil sie vielleicht auch so vom Typ sind und dadurch dann vielleicht trotz ihrer Nervosität und so sich trotzdem vielleicht demgegenüber so ein bisschen verbunden fühlen. Und vielleicht halt damit auch, vielleicht das zu verstehen, wie vielleicht andere Leute dann auf den anderen halt wirken. Warum sie das so tun, wie sie es jetzt gerade tun. Das wäre vielleicht eine positive Eigenschaft, dass man so sagen könnte, das vielleicht einfühlsamer sind. (02\_NHC, 16)

Durch die ausgeprägte Empathiefähigkeit nehmen HSP Emotionen von Menschen stärker wahr und sie können sich somit besser in eine andere Person hineinversetzen. Des Weiteren können sie daraufhin die Bedürfnisse der Menschen schneller erkennen. Ebenso leisten HSP qualitativ hochwertigere Arbeit und empfinden Freude intensiver, was als weitere Stärke identifiziert worden ist:

So grundsätzlich geht es bei Hochsensiblen eher darum, die machen lieber eine (...) also eine geringere Arbeitsmenge und die QUALITATIV HOCHWERTIG. Also eine gründliche Arbeit oder eine sehr in die Tiefe gehende Arbeit, die nachher hochqualitativ ist. Und was sie, ihnen gar nicht liegt und was sie furchtbar finden, ist also, wenn so um auf, ach kommt nicht so drauf an, also um Quantität geht. (03\_C, 57)

Also als Beispiel, wenn ich jetzt sage, die Hochsensiblen haben diese tiefere in diese Verarbeitung, also diese tiefere Informationsverarbeitung. Dann kann das sowohl positiv sein. Also denke ich, viel über positive Dinge nach und habe zum Beispiel die Wahrnehmung von positiven Reizen ästhetische Sensitivität, Natur, Kunst, Musik, was auch immer man da jetzt nennen will. Dann habe ich eine besondere emotionale FREUDE, die ich dann verspüre, was eine positive Folge sozusagen nach sich hat. Das will ich also als positiv, als STÄRKE bezeichnen, sich da besonders einfühlen zu können. (07\_C, 34)

Nichtsdestotrotz wird HSP nachgesagt, dass sie durch die intensivere Wahrnehmung und Verarbeitung „schneller reizüberflutet sind“ (03\_C, 19). Das hat negative Folgen „für den Hochsensiblen [da] ist schon diese Grenze überschritten. Das ist nicht mehr auszuhalten“ (03\_C, 49). Demnach sind HSP für Stress empfänglicher. Folgende Situationen im Arbeitsumfeld können Auslöser für eine Reizüberflutung sein:

STÄNDIGE ERREICHBARKEIT ist ein Problem, lange Arbeitszeiten, häufige Überstunden ist ein Problem, weil sie dann nicht

genug Erholzeiten kriegen. Schlechtes ARBEITSKLIMA ist ein Problem. GROßRAUMBÜRO ist ein Problem. Also, es gibt da viele, das immer noch gar nicht bei einem bestimmten Beruf und noch gar nicht bei einer bestimmten Tätigkeit und schon haben wir eine Riesenmenge an potenziell wirklich für die Leute extrem belastenden Umständen. (03\_C, 67)

Die o. g. Problematik zeigt sich auch bei einem interviewten Coachee. Er „reagier[t] ... vielleicht mal teilweise sensibler [auf akustische Reize]. Und die rufen bei ... [ihm] dann auch Stress hervor. Gefühlter Stress“ (06\_C, 20). In dem Zuge ist eine Reaktion, dass er „unruhig oder ungeduldig ... [wird]. Und ... [sich ein] FLUCHT-Gedanke [entwickelt und er sich] ... von dieser Situation lösen möchte“ (06\_C, 22). Der Proband versucht der Situation zu entfliehen und sucht aktiv nach einer Lösung, um die Reize zu minimieren.

Ferner ist ein anderer Proband der Meinung, dass „eine ZU HOHE Emotionalität [sich] negativ auswirken [kann]“ (05\_HC, 14). Folglich werden „seine eigenen Interessen ständig und ständig und ständig zurückgestellt, nur um andere BLOß nicht irgendwie (...) schlecht zu beeinflussen, irgendwie die Gefühle zu beeinflussen, in einer negativen Art und Weise“ (05\_HC, 14). Somit wollen HSP allen anderen Menschen gerecht werden und können dadurch ihre eigenen Bedürfnisse vernachlässigen. Ein anderer Coachee schreibt sich das hohe Einfühlungsvermögen selbst zu und stellt fest, dass es negative Auswirkungen hat:

Im negativen Sinne würde ich das Verletzliche sehr anführen (...) weil ich mir sehr SCHNELL Dinge zum Herzen nehme. Also ich merke, dass sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext, dass ich ganz stark auch darauf schauen muss zu sagen, die meinen, dass jetzt nicht persönlich, sondern es ist auf beruflicher Ebene. Also ich merke, ich nehme mir sehr stark (...) Kritik zu HERZEN. Kleinere Reaktion. Ich bin da sehr empfindlich auch besonders auf FAMILIÄRES, wenn es Richtung SCHWESTER geht oder auch

mit meinem Partner zusammen, dass wenn jemand mal sehr, sehr oder aggressiv SPRICHT. Da merke ich schon, dass ich sehr (...) ich da SCHNELL EMPFINDLICH REAGIERE, nicht vielleicht irgendwo beleidigt bin oder mich angegriffen fühle, dass es so für mich eigentlich dieser negative Part. (01\_HC, 23)

Infolgedessen sind Reaktionen des Coachees, dass sie „[e]ntweder PATZIG [ist] oder ... HEULEN [kann]“ (01\_HC, 33). Demnach zeigen sich emotionale, als auch körperliche Effekte.

Eine weitere Herausforderung womit sich HSP beschäftigen ist, dass sie das Gefühl haben „sie ticken irgendwie anders“ (07\_C, 64). HSP vergleichen sich mit anderen Personen und stellen fest, dass sie nicht die gleiche Leistung erbringen können, oder anders agieren:

Also meine Erfahrung ist, dass die Hochsensiblen sich auf Grund der Andersartigkeit oft dieses Gefühl haben, sie sind nicht so belastbar, sie sind nicht so (...) sie können das nicht schaffen. Und sich dann oft auch nicht so viel zutrauen. Einfach aufgrund dieser Erfahrung von, bei mir ist das alles ANDERS, ich bin nicht so. Ich kann das nicht so. Ich SCHAFFE das nicht so. Oder es fällt mir SCHWERER als den anderen. Und dadurch entsteht halt immer mehr so ein Selbstzweifel, kann ich das denn ÜBERHAUPT?... Aber dieses fehlende Zutrauen entsteht halt häufig daraus, dass sie sich im Vergleich mit anderen gefühlt schlechter abschneiden. (07\_C, 66)

Das nähere Umfeld bestätigt die „Andersartigkeit“ durch ihre Aussagen. Das hat zur Folge, dass die HSP sich tatsächlich anders wahrnehmen und ein geringes Selbstwertgefühl entwickeln:

Also viele hören als Kinder schon, stell dich nicht so an, das ist doch nicht so schlimm. Wenn sie sagen hier STINKT ES oder der Pulli KRATZT oder es ist mir zu LAUT oder ich habe Hunger oder so. Es ist doch nicht so SCHLIMM. Reiß dich zusammen. Und es

entsteht so ein Gefühl, nicht zu genügen. Also eigentlich noch MEHR leisten zu müssen. (09\_C, 32)

Jetzt sind Hochsensible, aber in der Situation, dass die sich als andersartig wahrnehmen und in dem Sinne auch erst mal als falsch. Weil sie von klein auf, als NICHT PASSEND beschrieben werden von anderen. Dieses Feedback bekommen, dass da was nicht stimmt. Dass sie zu ... irgendwie werden. Und im Coaching erlebe ich eben da sehr viel geringes Selbstwertgefühl. (09\_C, 42)

Resultierend sind HSP schneller und stärker überlastet und entwickeln eine schnellere Unzufriedenheit in ihren Leben. Der Leidensdruck ist höher ausgeprägt, weshalb sie für psychische Erkrankungen anfälliger sind: „Also Hochsensible sind eher disponiert, eine psychische Störung zu bekommen, als nicht Hochsensible, weil stressende belastende Einflüsse sie eben stärker tangieren und dann eher eben diese Auswirkungen haben“ (03\_C, 93). Ebenso benötigen sie eine längere Regenerationsphase, um sich von stressigen/belastenden Situationen zu erholen: „Also (...) ich denke, hochsensible Menschen können alles machen und brauchen eine andere, ein nochmal einen anderen Raum der Regeneration“ (09\_C, 48).

### **5.2.2 Hochsensibilität im Coaching**

Die Aussagen der Teilnehmenden zur Rolle der Hochsensibilität im Coaching fallen unterschiedlich aus. Ein Coachee ist der Meinung, dass die Eigenschaft für einen Coaching Erfolg notwendig ist: „wenn ich gar nicht sensibel oder offen bin oder hochsensibel bin, dann (...) kann ich das, glaube ich, auch gar nicht wahrnehmen“ (08\_HC, 262). Sei es für den Coach als auch für den Coachee. Ein hochsensibler Coachee kann somit Sachen besser verarbeiten und umsetzen: „Für den anderen ist es, glaube ich, auch von Vorteil, weil so kann er das, glaube ich, auch gut aufnehmen. Dann kann er, glaube ich, auch besser umsetzen“ (08\_HC, 258). Der Coach kann hingegen durch seine Hochsensibilität den Coachee und Feinheiten in der Umgebung stärker wahrnehmen: „Für den Coach, auf alle

Fälle, weil sonst, der muss einfach die anderen Menschen WAHRNEHMEN, das, Umwelt wahrnehmen. Zwischen den Zeilen wahrnehmen“ (08\_HC, 258). Aufgrund dessen ist der Coach eher in der Lage, Details zu erkennen. Er kann somit eher auf die Bedürfnisse des Coachees eingehen. Diese Aussage wird von einem weiteren Probanden unterstützt. Er hat das Gefühl, dass hochsensible Coaches stärker die Werte des Coachees im Coaching berücksichtigen: „ich fand es gut, dass auf meine Werte eingegangen ist, worden ist. Und da sehe ich auch ein unmittelbaren Link zu der Hochsensibilität, wenn man es so nennen kann. Weil diese Werte spiegeln auch ganz viel wieder“ (06\_HC, 218). Das Arbeiten mit den Werten des Coachees hat zur Folge, dass der Coaching Prozess effektiver wird: „Und wenn man dadurch auch sensibler auf diese Außenwelt reagiert, arbeitet das Innenleben auch anders. Und das zu machen mit den Werten, ist glaube ich, könnte zielführend sein“ (06\_HC, 220).

Außerdem hat die intensivere Verarbeitung und Wahrnehmung Auswirkung auf die Wirkungsdauer: „wenn ich das, was ich höre und wahrnehme, tiefer, ausführlicher, länger verarbeite, dann WIRKT das auch länger“ (07\_C, 46). Der Coach stellt die Erkenntnis bei ihren Coachees fest: „bei mir ist es häufig so, dass wir mehrere Wochen Zeit haben, dazwischen. Und wenn ich die Coachees dann wieder höre oder sehe, dann ist auch RICHTIG viel passiert“ (07\_C, 46). Das Phänomen stellt der Coach besonders bei der Zielgruppe HC fest.

Im Coaching hat die Selbstwirksamkeit und -reflexion einen Einfluss auf den Coaching Erfolg, weshalb in der Untersuchung auf beide Konstrukte näher eingegangen wurde. Die Auswertungsergebnisse zeigen, dass die Selbstwirksamkeit bei HC unterschiedlich ausgeprägt ist. Die Coaches kennen beide Facetten, sie haben „hochsensible Menschen kennengelernt, die eine hohe Selbstwirksamkeit besessen haben. Aber auch viele Hochsensible [die] ... überhaupt keine Selbstwirksamkeit [besaßen]“ (07\_C, 56). Bei HSP mit einer hohen Selbstwirksamkeit wird wahrgenommen, dass sie sich situativ verstellen können:



Also die einfach dann sich irgendwann entschieden haben, es gibt so mein Öffentliches-Ich und da versuche ich so zu ticken, wie die anderen mich haben wollen. Und dann gibt es mein Privates-Ich und da lebe ich mich aus. Und da erleben die Menschen sich als sehr wirksam, selbstwirksam. (09\_C, 50)

Allerdings bevorzugen es HSP, sich nicht anpassen zu müssen. Sie bevorzugen es „sich nicht spalten zu müssen, zwischen Privaten-Ich und Professionellen-Ich oder Öffentlichem-Ich“ (09\_C, 50). Ebenfalls stellt der Coach fest, dass eine zu hohe Selbstwirksamkeit zu negativen Folgen führen kann, denn HSP haben „eine HEFTIGE Art gegen sich selbst zu arbeiten.... Die haben zwar eine hohe Selbstwirksamkeit in den Dingen, die sie anpacken, leiden dann aber unter Panikattacken, weil sie sich total überfordern“ (09\_C, 62). Im Gegensatz dazu neigen HSP mit einer niedrigen Selbstwirksamkeit zu Selbstzweifeln und Unsicherheiten: „Eher dieser Moment von, ich kann überhaupt nichts verändern und ich bin Opfer meiner Umstände“ (07\_C, 56).

Die Coaches haben hingegen festgestellt, dass die Selbstreflexion bei HSP stark ausgeprägt ist: „Die ist hoch. Endlich mal was, was ich pauschal beantworten kann. Also die Reflexivität generell“ (07\_C, 84). Gründe sind die typischen Eigenschaften einer HSP. Das führt dazu, dass alles „TIEF verarbeitet wird und auch hinterfragt wird und gegrübelt wird. Und diese Gedankenkreise sind nur sehr schwer zu durchbrechen für hochsensible Menschen“ (07\_C, 84). Eine Ausnahme besteht, wenn „es eine chronische Überreizung gibt, dann ist sie gleich Null“ (07\_C, 88). Eine andere Person, die als Coach tätig ist, fügt eine Ergänzung hinzu. Sie ist auch der Meinung, dass die Selbstreflexion bei HSP „bei einem hohen Prozentsatz“ (09\_C, 74) ausgeprägt ist. Zumindest bei allen HC, die zu ihr in das Coaching kommen. Wenn keine Selbstreflexion vorhanden wäre, dann würde der Klient auch kein Coaching durchführen.

In Kapitel 5.4.2. wird ausführlicher auf die Selbstwirksamkeit und -reflexion der teilnehmenden Coachees eingegangen.

### **5.3 Coaching Anliegen**

In den Interviews wurden drei Schwerpunktthemen identifiziert, weshalb die Coachees ein Coaching in Anspruch genommen haben. Es handelt sich hierbei um berufliche Veränderungen, persönliche Weiterentwicklungen und Aufklärung zum Thema Hochsensibilität. Da zwei Coaches vorwiegend Privatpersonen coachen, werden ebenfalls private Anliegen behandelt. Diese Themen werden in der Auswertung der Ergebnisse nicht behandelt, da das Business Coaching in dieser Arbeit fokussiert wird.

Die Auswertungen der Untersuchung haben gezeigt, dass die Probandinnen bzw. Probanden in den meisten Fällen eine neue Rolle bzw. Funktion eingenommen haben, oder eine neue Funktion anstreben. Die Teilnehmenden 01 und 06 haben eine höhere Leitungsfunktion eingenommen. Proband 04 hat seine Führungsposition aufgegeben, wohingegen Proband 02 eine Führungsrolle anstrebt. Proband 05 hat eine neue Stelle in einem anderen Unternehmen angenommen. Probandin 08 führt regelmäßige Coachings durch, um sich kontinuierlich zu verbessern. In den nächsten Abschnitten werden die einzelnen Schwerpunktthemen näher erläutert.

#### **5.3.1 Berufliche Veränderung**

Einige Coachees haben ein Coaching in Anspruch genommen, weil sie sich beruflich verändert haben oder überlegen, sich verändern zu wollen. Ein Hauptauslöser bei beruflichen Veränderungen ist, dass sich die Interviewten in ihrer Position nicht mehr wohlfühlen und das Gefühl haben, ihre Funktion nicht vollumfänglich ausführen zu können. Resultierend „greift es [bei manchen] einfach schon die Gesundheit an“ (03\_C, 61). Insbesondere „wird der Leidensdruck ... bei Hochsensiblen schon mal höher, also pauschal gesagt, als bei Nicht-Hochsensiblen“ (07\_C, 50) wahrgenommen. Die Ergebnisse zeigen, dass einige Teilnehmende Stressoren ausgesetzt sind und die Gesundheit dadurch leidet.

Probandin 01 ist seit 2019 als Geschäftsführerin im Familienunternehmen tätig und hat ihre Position in Frage gestellt und sich nicht mehr wohlfühlt:

Ach die Intention war, dass ich Situation im Unternehmen habe mit denen ich mich nicht wohlfühlt habe oder die einfach meine Position für mich selbst. Also ich habe meine Position als Geschäftsführerin selbst in Frage gestellt, ob das mein WUNSCH ist oder nicht. (01\_HC, 60)

Die Aussage wird von den Ergebnissen der anderen Probandinnen bzw. Probanden unterstützt. Z. B. hat ein anderer Teilnehmer berichtet, dass sich seine Gesundheit verschlechtert hat. Er war nicht mehr in der Lage, seine Arbeitsthemen im Privatleben auszublenden:

Also vom Kopf her war ich halt immer noch irgendwie auf der Arbeit, naja vielleicht fehlt hier noch was, was du nicht zufriedenstellend fertiggestellt oder bewerkstelligt hast oder vielleicht fehlt da noch was? Das hat man immer irgendwie so mit sich herumgeschleppt, auch wenn es halt ein Wochenende war und also jetzt nicht nur der gewöhnliche Feiertag, also Feierabend am Ende eines Arbeitstages. (04\_NHC, 78)

Des Weiteren berichtet ein Coach, dass nicht passende Arbeits- und Rahmenbedingungen zu schlechterem Wohlbefinden führen. In dem Zuge entsteht ein Leidensdruck bei den Coachees, weshalb sie sich beruflich verändern wollen:

Häufig aus einer Notsituation heraus. Also, dass sie auch, wenn es irgendwo das Betriebsklima negativ ist. Dass sie, weil sie das alles so sehr aufnehmen und Stimmungen übernehmen von anderen, dass sie da so drunter leiden, wenn es da (...) also schlechtes Arbeitsklima gibt. Oder wenn sie irgendwie, vielleicht auch aufgrund der Begrenzungen, dass sie häufig dann auch mal eine Pause brauchen oder vielleicht mal einmal öfter krank sind oder so. Dass sie da irgendwie dann merken, dass sie den Leistungsanforderungen

dann, die da herrschen, so nicht gewachsen sind. (...) Also schon in der Regel, so ist es dann oft eben aus einem Leidensdruck heraus. (03\_C, 39)

Infolgedessen formulieren die Coachees kein konkretes Anliegen, sondern sagen, dass es ihnen „richtig schlecht [geht und sie möchten] ... dass es ... [ihnen] besser geht“ (03\_C, 57).

Es ist bei HSP zu erkennen, dass ein negatives Wohlbefinden als Auslöser identifiziert wurde und somit zur beruflichen Veränderung führen kann. Ihnen ist es wichtig, dass sie sich in der Funktion wohlfühlen.

### **5.3.2 Persönliche Weiterentwicklung**

Das vorherige Anliegen geht mit dem nächsten Anliegen „persönliche Weiterentwicklung“ einher. Die Teilnehmenden haben das Ziel verfolgt, ihr eigenes Potenzial zu entfalten. Sie wollen ihre persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterentwickeln, damit sie ihren Job ausüben können. Zudem streben einige Coachees an, in ihrer Rolle anerkannt und akzeptiert zu werden. Ein Interviewter ist erst vor kurzem zum Abteilungsleiter befördert worden. Im Coaching verfolgt er als Ziel seine Führungsrolle „mit einem Respekt und unter Anerkennung als ehemaliges Team-Member“ (06\_HC, 54) ausüben zu können. Eine weitere Teilnehmerin wurde vor ca. zwei Jahren zur Geschäftsführerin ernannt. Damit sie als Geschäftsführerin akzeptiert wird, muss sie an zwei bestimmten Problemfeldern im Unternehmen arbeiten:

Also wir haben durch die Ist-Situation schon erkannt, dass es zwei Mitarbeiter im Unternehmen gibt, die sind schon seit über 25 Jahren bis 30 Jahren mit im Unternehmen. Und die haben sich, ich sage mal, zu der Ära von meinem Stiefvater eigentlich auch als Geschäftsführer gesehen und dann kam ICH. Und das sind einfach zwei Mitarbeiter, die mir das Leben sehr schwer machen, weil sie mich nicht als Geschäftsführerin anerkennen. DAS HEIßT, um

überhaupt zu dem Ziel zu kommen, dass ich die Geschäftsführerin bin und auch eine Familie gründen kann, muss ich erst mal dieses Standing haben. (01\_HC, 72)

Grundsätzlich zeigen die Befunde, dass unterschiedliche Fähigkeiten weiterentwickelt werden. Ein Coachee strebt „[m]ehr Mut“ (01\_HC, 118) an. Hingegen will ein anderer Teilnehmer lernen, „Dinge zu priorisieren“ (02\_NHC, 66). Ein weiterer Interviewter lernt „die Methodik bezüglich des Kundenkontakts und allem“ (05\_HC, 84) kennen. Des Weiteren will ein anderer Coachee an einem „gelasseneren Umgang“ (06\_HC, 144) mit seinen Mitarbeitern arbeiten. Folglich wurden folgende Business Themen in den Ergebnissen festgestellt: Kommunikation und Organisation verbessern, selbstbewusstes Auftreten und Handeln ermöglichen, Gelassenheit und Vertrauen entwickeln.

Probandin 08 nimmt in regelmäßigen Abständen an Coachings teil. Sie hat den Anspruch, sich kontinuierlich „zu verbessern. Um alles wieder besser zu machen“ (08\_HC, 90). Vor allem fokussiert sie die eigene Reflexion: „Erkenne ich Dinge ANDERS im Coaching, als ich wirklich bin?“ (08\_HC, 90). In dem Zuge strebt sie an, vom Coach zu lernen und Sachen zu adaptieren:

Sondern das ist wie Dozenten, ich gucke mir nicht nur den Vortrag an, das Thema, den Dozenten. Sondern, ich versuche dann auch immer ein Selbstnutzen wieder zu ziehen. Wie wäre ich? Wie würde ich als Dozent? Oder ich versuche von den Dozenten auch zu lernen. Hat der vielleicht, also in dem Prozess. Ich glaube beim Coaching ist das ähnlich. Das ich dann auch, wie verhält sich der Coach? Also ich bin dann so ein bisschen, wo ich sage, was macht der jetzt? Hinterfrage das, positiv hinterfrage. Oder was kann ich mir eigentlich von dem Coach für mich annehmen? Das heißt, es ist so, dass kann auch sein, dass es nur bei mir so ist. Das weiß ich jetzt nicht. Habe mich mit anderen noch nicht auseinandergesetzt, weil ich selber schon (...) oder wie wendet er die Techniken an?

Oder ich kenne die Techniken. Aber wie vermittelt er den Coachees die Technik? Und wie (...) ich habe da wieder so viele Seiten, die ich spiele. (08\_HC, 118)

Zusammenfassend wird festgestellt, dass sowohl HC und NHC sich in gleichen Themen weiterentwickeln und verbessern wollen. Das berichtet auch ein Coach, denn „[e]s geht um Kommunikation. Es geht um Grenzen. Es geht um Konfliktmanagement. Also ... die Themen ganz ehrlich unterscheiden sich nicht besonders“ (09\_C, 44).

### **5.3.3 Aufklärung Hochsensibilität**

In den Befunden wurde ein Thema identifiziert, welches speziell von HSP angefragt wurde. Die teilnehmenden Coaches berichten, dass neben den beruflichen Anliegen HSP über das Konstrukt Hochsensibilität aufgeklärt werden wollen. Die HSP stellen fest, dass sie „irgendwie ... anders“ (07\_C, 70) sind. In den meisten Fällen sind es „in der Regel Menschen, die etwas gelesen haben, zu Hochsensibilität“ (09\_C, 44). Oder es „aus dem Umfeld kommt, weil irgendjemand [im] Freundeskreis oder in der Familie dieses Stichwort schon mal gelesen hat“ (03\_C, 41). Über verschiedene Kanäle haben sie etwas über die Eigenschaft erfahren. Die Coaches sind dann „in so einer Beraterrolle, Aufklärer und Berater“ (03\_C, 87) und die HSP kommen „zu einem Impuls Coaching“ (03\_C, 143). Infolgedessen wollen sich HSP umfangreich über Hochsensibilität informieren:

Und dann gebe ich auch schon mal so Informationseinheiten rein, überhaupt über Hochsensibilität, die Indikatoren und weiß ich, was bei Hochsensiblen noch mal irgendwie anders ist. Der Wohlfühlbereich ist enger. Also sie haben, kommen eher in den Bereich der Übererregung, also wirklich ein paar Dinge zu erklären, was dann auch dazu beiträgt, sich selbst besser zu verstehen und sich selbst in dem, was sie erleben und auch meinetwegen als leidvoll erleben, auch besser akzeptieren zu können. (03\_C, 79)

Wenn ich jetzt Coachees habe, ist es eher so, dass sie das schon WISSEN. Aber manchmal haben sie Misconceptions, die sie mitbringen. Im Sinne von Ratgeber-Lektüre, haben irgendetwas gelesen über Hochsensibilität und für sie ist dann Hochsensibilität Kommunikation mit den Erdgeistern oder so. Also weil das dann einfach in einem Ratgeber anders kommuniziert wird und dann (...) bin ich dann vielleicht, dann doch mal aufklärend unterwegs und sage, okay also, wenn wir jetzt wissenschaftlich mal drauf schauen, dann ist es eben das NICHT. Sondern dann wäre es das oder das. Und alles andere kann auch was anderes sein. Und das ist halt immer dieser Irrglaube. Viele Menschen denken, wenn sie dann wissen, ah es gibt sowas wie Hochsensibilität. Dann wird dem ALLES zugeschrieben. Also alle positiven oder negativen Eigenschaften, die einem dann an sich auffallen sind dann plötzlich auch der Hochsensibilität zuzuschreiben. Und das ist dieser Moment, wo ich sage, nein man kann Läuse und Flöhe haben, was ich vorhin schon meinte. Also ich kann hochsensibel sein und hochbegabt. Oder ich kann hochsensibel sein und ADS haben. Oder hochsensibel sein und eine Depression oder. Also das kann oft mit Dingen einhergehen. Und dann verfälscht natürlich dieser Eindruck, dass das alles Hochsensibilität ist. Das muss, also das kann, aber das muss nicht sein. Sondern es kann ein Teil sein. Und ein anderer Teil kann eben auch noch mit rein schwingen. Und wir können das nicht trennen oder nicht so klar trennen. (07\_C, 78)

Die Coaches erläutern das Konstrukt in Gänze, beschreiben spezielle Merkmale und zeigen Unterschiede zu anderen Eigenschaften auf. In dem Zuge verfolgen die Coaches das Ziel, das Konstrukt als „sehr neutral“ (03\_C, 19) zu vermitteln. Demnach sollen die Coachees Selbsterkenntnis zur Hochsensibilität entwickeln, um somit eine positive Selbstakzeptanz zu ermöglichen:

Und für Hochsensible, glaube ich, geht's darum überhaupt erst mal, sich in dem eigenen so sein, überhaupt zu ERKENNEN. Und diese

Unterschiede vielleicht auch zu sehen, auch besser zu verstehen, warum verhalten sich andere anders? Weil sie auch die Welt anders erleben und nicht nur, warum ist es so. Also da so ein Unverständnis zu haben. Also die Entwicklung in die Richtung. Und für manche, die das bisher nur von der Seite betrachtet haben, Sie haben vorhin nach negativ oder positiv gefragt, manche Hochsensible, die vielleicht auch in Lebensumständen leben, die für sie nicht so ganz gut geeignet sind, die würden dann unter Umständen also darüber klagen, wie schlecht es ihnen geht und wie schlimm die Welt ist und die Mitmenschen. Da wäre dann, wenn das der Fall ist, diese (...) Richtung einer persönlichen Entwicklung eben zu einer akzeptierenden Haltung sich selbst gegenüber und den anderen Menschen gegenüber auch in der Unterschiedlichkeit zu GELANGEN. (03\_C, 27)

Diejenigen, die als hochsensibel in Seminare kommen oder sagen, ich habe gesehen, sie arbeiten auch mit Hochsensiblen. Deswegen möchte ich Coaching bei Ihnen machen. Die möchten (...) einerseits (...) sich darin wiederfinden. Also das sind in der Regel Menschen, die etwas gelesen haben, zu Hochsensibilität. Und gedacht haben, JA, jetzt fühle ich mich mal verstanden. Hier, so sehe ich das auch. Und dann sind sie also in Resonanz mit so einem Buch und suchen dann natürlich nach Menschen, mit denen sie das fortsetzen können. Und dann finden sie ein solches Seminar. Und wollen also IHRESGLEICHEN finden. Wollen das noch einmal überprüfen, wollen es konkretisieren. Und wenn Sie daraufhin dann Business-Coaching, zum Beispiel bei mir nehmen, dann haben sie aus dem Seminar mitgenommen, ah okay, ich bin völlig in Ordnung als hochsensibler Mensch. Und hier habe ich ein Gegenüber, die mich so gut versteht, dass ich auf dieser BASIS mit ihr über meine beruflichen Themen sprechen kann. (09\_C, 44)



## 5.4 Wirkfaktoren

Die Auswertung der Interviews hat gezeigt, dass einige Bedingungen erfüllt werden müssen, damit das Coaching zielführend für die Teilnehmenden wird. Resultierend wurde festgestellt, dass die Eigenschaften und das Verhalten des Coaches sowie des Coachees, die Coach-Coachee-Beziehung, das Unternehmen des Coachees, Inhalte im Coaching Prozess und gewisse Methoden und Techniken als Wirkfaktoren identifiziert wurden. Diese werden nachfolgend erläutert.

### 5.4.1 Coach

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass sowohl interne Coaches wie z. B. „ein etwas erfahrener Arbeitskollege“ (05\_HC, 70), als auch externe „Dienstleister“ (01\_HC, 140) eingesetzt wurden. Zwei teilnehmende Coachees wurden von internen Coaches gecoacht. Bei den anderen vier Interviewten wurden hingegen externe Coaches eingesetzt.

Hauptsächlich waren den Teilnehmenden die Kompetenzen und der Erfahrungsschatz sowie das Ausbildungsniveau des Coaches wichtig. Die Interviewten berichten, dass vor allem die Kompetenzen, die der Coach mitbringt, als wichtige Erfolgsfaktoren angesehen werden. Insbesondere sind die Kompetenzeigenschaften Objektivität, Professionalität, Ehrlichkeit, Zuhören und Flexibilität von Relevanz.

Den Probandinnen bzw. Probanden war vor allem die objektive Sichtweise des Coaches wichtig, denn der Coach kann „durch die Vogelperspektive gucken“ (01\_HC, 64). In dem Zuge ist er „ganz gefühlsneutral“ (01\_HC, 132). Den Teilnehmenden ist es wichtig, dass der Coach sie nicht verurteilt sowie ihre Aussagen/Sichtweise nicht bewertet:

Und das finde ich einfach so super zu sagen, dass ich jemanden an die Hand nehme, der OBJEKTIV ist, der mit einem ganz anderen Blick auf diese Dinge gucken kann und auch Sachen ausblenden

kann, die wahrscheinlich meine Familie, meine Freunde gar nicht tun können. (01\_HC, 64)

Demnach entwickelt der Coachee eine offene Haltung im Coaching, denn es wurde eine „sehr offene Atmosphäre geschaffen“ (05\_HC, 117). Die Ergebnisse der befragten Coaches stimmen mit den vorherigen Aussagen überein. Sie vermitteln den Sachverhalt im Coaching diplomatisch und sachlich und bringen keine Wertung ein. Die Coachees sollen das Gefühl bekommen, dass sie dem Coach alles offen erzählen können:

Und das fällt mir dann immer wieder auf, wenn die Menschen etwas erzählen. Und ich gebe es wieder und bleibe aber hinter dem DRAMA, was sie vielleicht zum Ausdruck bringen zurück oder wähle andere Worte. Dann sagen manche, also, wie sie es ausdrücken, hört sich das gar nicht so schlimm an. Also so aus dem (...) STARK negativen Bewerten, also nicht dann sagen, ach es ist alles ganz anders, ist doch im Grunde alles ganz toll. Das nicht. Aber etwas von der Dramatik rausnehmen. (...) in Richtung Neutralität rücken, selbst Annahme nahelegen. (03\_C, 75)

Die Kompetenzen Professionalität und Ehrlichkeit hängen miteinander zusammen. Ein Coachee empfindet es als zielführend, wenn der Coach „Interesse ... an meinem ERFOLG [hat].... Und nicht einfach nur, weil er MUSS oder weil er Geld verdient oder weil er von irgendjemandem bezahlt wird oder weil er so und so viele Stunden haben muss“ (08\_HC, 210). Der Coach sollte ein ehrliches Interesse an dem Coachee sowie dem Coaching Prozess haben. Ebenso berichtet eine andere Probandin, dass es ihr wichtig ist, „dass der Coach herausfindet, ob er der richtige Ansprechpartner ist“ (01\_HC, 206). In dem Zuge sollte der Coach von vornherein ehrlich beurteilen können, ob er dem Coachee bei seinem Anliegen unterstützen kann, oder nicht. Das Verhalten empfindet die Probandin als „extrem kompetent“ (01\_HC, 206). Diese erwartende Haltung erfüllen die befragten Coaches und sehen es ebenfalls als zielführend an. Am Anfang des

Coaching Prozesses stellen die teilnehmenden Coaches fest, ob sie eine helfende Instanz sein können. Wenn das nicht der Fall sein sollte, dann nehmen sie als Begründung, dass sie nicht die richtigen Methoden oder die entsprechende Ausbildung besitzen, um unterstützen zu können:

Na ja, für mich ist auch erst mal die Schwierigkeit oder die Anforderung, dass ich auch erkenne (...) wann jemand so belastet ist oder in so einer psychischen Krise steckt, dass er oder sie tatsächlich in vielleicht eher ein Coaching, Entschuldigung, Therapieangebot in Anspruch nehmen sollte. Also das habe ich schon öfter mal das, dass ich denke, nein, das ist kein Fall fürs Coaching und dafür bin ich nicht ausreichend ausgebildet. Da sollte ich die Finger davon lassen. (03\_C, 85)

Dann. An dieser Stelle muss ich aber sagen, dass ich da einfache sage, dass ich nicht die richtigen Mittel zur Verfügung habe oder so. Weil da verändert. Also da ist auch keine Bereitschaft da tatsächlich Veränderungen vorzunehmen. Und dann schiebe ich das auf meine Methode. Und sage, also ich habe den Eindruck, dass meine Methode da nicht die Richtige für sie ist. (09\_C, 121)

Zudem führen die interviewten Coaches nur Coaching Sitzungen durch, wenn sich die Coaches mental und gesundheitlich in der Lage fühlen. Sie wollen den Coachees kein falsches Gefühl vermitteln. Sie wollen konzentriert mit dem Coachees in den Sitzungen arbeiten. Das spricht zusätzlich für ihre professionelle Haltung und ihre Authentizität:

Also so, die beste Vorbereitung auf ein Coaching wäre, wenn ICH vorher also dafür Sorge, dass ICH entspannt bin und dass ich gut bei mir bin und, und irgendwie aus dem Stress rauskomme. Also mich zu entspannen und also alles zu tun, um (...) meine innere Ruhe zu fördern vor einem Coaching. Und das sei also der hat es so ein bisschen spaßig und bisschen pointiert gesagt, das sei die wichtigste Vorbereitungen für ein Coaching. Und das glaube ich auch. So im Sinne von Pacing und Leading aus dem NLP. Das,

wenn ICH eine große innere Ruhe habe und egal, was mein gegenüber mir an schwierigen Dingen erzählt, auch eine Ruhe BEWAHRE. Also zwar zeige ich Verständnis, aber ich werde nicht aus der RUHE gebracht. Dann, dann WIRKT es eben auch auf den anderen zurück. Und ist sicherlich auch ein großer Teil so von dem, dass der andere sich gut fühlt, wenn er aus der Stunde wieder rausgeht. Als wenn ich da so hibbelig und vielleicht nervös oder ANGESPANNT, ich muss jetzt dem anderen was helfen. (...) Wahrscheinlich ist diese innere Ruhe und Gelassenheit, die ich in mir trage (...) trägt dann auch dazu bei, dass der andere mir relativ schnell vertraut. (03\_C, 189)

Auch also, ich sage mal, als hochsensibler Coach, ist es vielleicht auch umso WICHTIGER, dass man authentisch ist, wenn man hochsensible Coachees hat. Zu sagen, okay und heute ist NICHT der Tag, an dem wir ein Coaching machen können, weil ich selber überreizt bin. Oder weil bei mir selber was ansteht. Also auch da ganz, das kann man vielleicht als, als Coach von nicht hochsensiblen Coachees eher noch mal trotzdem durchziehen. Und der andere merkt es nicht in Anführungsstrichen, ob ich jetzt selber schon voll drüber bin. Aber der Hochsensible gegenüber wird es merken. Und dann ist der, ist das Coaching, ist der Prozess anders und das kann zu Störungen führen. Im Sinne von der Coachee fragt sich vielleicht, habe ICH etwas falsch gemacht oder was war heute das Problem? Warum habe ich mich heute nicht gut gefühlt? Und ich glaube, das ist vielleicht das einzige, wo man als hochsensibler Coach im Coaching noch mal MEHR einen Blick auch auf sich selber haben muss. Werde ich dem heute gerecht? Und wenn nicht, dann kommuniziere ich das auch, um authentisch zu bleiben und zu sagen, hey und auch das ist in Ordnung. Ich bin angeschlagen, meinetwegen. Weil ich hatte eine stressige Woche. In dieser Woche ist es nicht dran, lass uns den Termin verschieben, das macht so keinen Sinn. Und das auch zu kommunizieren, weil das auch

demgegenüber signalisiert, dass ist in Ordnung auch mal zu sagen, heute ist es nicht dran. (07\_C, 166)

Des Weiteren sollte der Coach die Gespräche zwischen den beiden Parteien vertraulich behandeln und seine Verschwiegenheit in den Vordergrund stellen:

Aber was mir wichtig war ist oder und das haben wir auch gleich ganz am Anfang klärt, ist diese Vertrauensbasis und diese Verschwiegenheit. Weil es ist ein interner Coach und da war mir besonders wichtig, weil dieser Coach hat mit Sicherheit auch Coachees, die mit mir im unmittelbaren Arbeitskontext sind. Und da war mir das Thema Vertrautheit und Verschwiegenheit ganz, ganz wichtig. (06\_HC, 174)

Die Teilnehmenden berichten weitere Eigenschaften, die der Coach mitbringen sollte. Zum einen sollte der Coach flexibel und offen sein:

Also wenn jemandem schon komplett festgefahren in seiner Meinung ist und die einfach nur durchsetzen will, dann habe ich da ein Problem mit. Das muss ich also, das ist, aber glaube ich auch eine Charaktereigenschaft von mir, die ist einfach so und dann kann ich da ganz, ganz schlecht mit umgehen. Und dann mag ich mich mit dem, auch nicht mehr intensiv austauschen. (04\_NHC, 170)

Zum anderen sollte der Coach gut zuhören können. Durch das aufmerksame Zuhören ist der Coach eher in der Lage, die individuellen Bedürfnisse des Coachees herauszufinden und zu verstehen. Folglich sollte der Coach auch hierbei flexibel auf die verschiedenen Situationen reagieren und passende Methoden für den Coachee anwenden:

Und dass er mir nicht mit Sachen kommt, die so ganz nicht auf meinem Weg liegen. Also dass er merkt, wenn das nicht MEINS ist, dass er da auch gar nicht weiter darauf rumreitet und versucht MEINEN, für mich was zu finden. Wo ich sage, das muss ich jetzt

nicht so haben. Er kann mir das vermitteln. Er kann mir das nahebringen. Vielleicht auch mal ausprobieren. Aber wenn er merkt, dass passt NICHT, dann nicht zwingend was machen. Das macht dann keinen Sinn, wo ich sage, dass setzt man dann nicht um. (08\_HC, 204)

Das wird von den teilnehmenden Coaches auch umgesetzt. Denn es werden die „Ohren gespitzt“ (03\_C, 171). Es findet ein „aufmerksames ZUHÖREN.... [statt und] ... Rückfragen [werden gestellt]“ (07\_C, 164).

Ein weiterer ausschlaggebender Punkt bei der Auswahl eines Coaches ist die Ausbildung und die Erfahrung, die der Coach mitbringt. Die Lebenserfahrung war den Interviewten wichtiger als das Ausbildungsniveau des Coaches. Durch die Erfahrungen, die die Coaches bereits gesammelt haben, können sie Tipps aus der Praxis einbringen und somit besser beraten. Bei einer Probandin war vor allem die Erfahrung mit der Familienplanung wichtig: „Die Frauen bekommen die Kinder. Also können sie auch aus Erfahrung sprechen, wie sie das gewuppt hat. Und das war mir schon wichtig“ (01\_HC, 146). Hingegen stand bei einem anderen Teilnehmer die grundsätzliche Lebenserfahrung im Vordergrund. Der Coachee war der Meinung, dass ältere Coaches im Vergleich zu jüngeren Coaches mehr praktische Erfahrungen im Leben gesammelt haben und davon eher berichten können:

Aber häufig ist es eher so, dass ich eher lieber mit erfahrenen Coaches zusammenarbeite, weil die einfach halt auch aus der Praxis mehr zu berichten haben. (...) Wenn man gewisse Situationen hat, können die das halt besser schildern, wie wenn ein junger Coach, da ist er vielleicht erst ein, zwei Situationen davon hat, wenn man während, auf der anderen Seite vielleicht ein Coach der davon 20, 30, 40 Situationen hat.... Deswegen würde ich sagen, dass so ein bisschen die Referenz oder die Erfahrung für mich auch sehr ausschlaggebend gewesen ist. (02\_NHC, 86)

Das Phänomen zeigt sich auch bei den befragten Coaches. Da sie HSP coachen, suchen auch HSP Coaches auf, die sich mit der Zielgruppe bereits beschäftigt haben. Zum einen können die hochsensiblen Coaches Erfahrungen aus dem Alltag mit Hochsensibilität berichten. Zum anderen haben die Coaches ähnliche Situationen wie die Coachees erlebt und können diese somit eher nachvollziehen:

Und dass sie sich auch nicht vorstellen könnten nochmal bei wem anders ein Coaching zu machen, der NICHT hochsensibel ist. Gerade weil sie eben diese Vorteile erleben, wie das ist, mit jemandem zusammen zu arbeiten, der genauso (...) der nicht nur sagt, ja ich verstehe das, sondern der das WIRKLICH versteht, weil er selber schon da dringesteckt hat. Und selber weiß, wie sich so eine Überreizung anfühlt. Oder selber weiß, wie blöd das ist, wenn man merkt, irgendwas stimmt hier nicht an der Stimmung im Raum, aber alle sagen, alles ist in Ordnung. Aber es ist nicht in Ordnung und man weiß es ganz genau. Aber man kriegt die halt nicht dazu, es zuzugeben. Und da sind Momente, die kann man, glaube ich, als hochsensibler Coach noch besser verstehen und sich besser einfühlen. Und dadurch bin ich authentischer in solchen Momenten. Oder die Coachees fühlen sich dann natürlich auch besser begleitet in dem Moment. (07\_C, 100)

Bei den befragten Coaches ist zu erkennen, dass alle einen hohen Ausbildungsgrad haben und bereits viel Erfahrung in ihren Leben sammeln konnten. In gewissen Maß haben die Probandinnen bzw. Probanden bei der Auswahl des Coaches auch auf den Ausbildungsgrad geachtet: „Wo hat er seine Ausbildung gemacht? Ist der vielleicht Studierter, der schon alle möglichen oder ist das sogar ein Dozent mal gewesen? Irgendwo, wie selber ist sein Ausbildungsniveau?“ (08\_HC, 178).

Im Allgemeinen wird festgestellt, dass unterschiedliche Eigenschaften des Coaches für die Coachees relevant sind. Allerdings ist bei HSP zu erkennen, dass „die KOMPETENZ des Coaches“ (08\_HC, 266)

als ein wichtiges Kriterium festgestellt wird. Die Meinung teilt ein befragter Coach, denn HSP legen „großen WERT ... auf Wahrhaftigkeit, auf Ehrlichkeit, auf Authentizität“ (03\_C, 155). Dementsprechend ist die Kompetenz des Coaches von Relevanz. Ebenso achten HSP bei der Auswahl des Coaches darauf, dass sie Erfahrung im Bereich Hochsensibilität mitbringen. Denn „eigentlich sollte das auch keiner machen der NICHT hochsensibel ist. Also Hochsensible coachen“ (07\_C, 98).

### 5.4.2 Coachee

Der Coachee sollte gewisse Eigenschaften mitbringen und Verhaltensweisen aufzeigen, damit ein Coaching zielführend wird. Alle Teilnehmende haben das Coaching freiwillig durchgeführt. Zum Teil wurde es einigen Interviewten von der Führungskraft empfohlen. Dennoch waren sie alle intrinsisch motiviert, an der Maßnahme teilzunehmen. Ein Coachee sieht als „die entscheidenden Faktoren halt die Freiwilligkeit“ (04\_NHC, 192) an und „für den Betroffenen ist sie 100 prozentig wichtig (...) und anders kann man es eigentlich nicht betrachten“ (04\_NHC, 152). Das wird von einem anderen Probanden als „[u]nerlässlich“ (05\_HC, 94) angesehen. Bei einem weiteren Teilnehmer war das „Grundvoraussetzung, ... [dass er es] aus eigenem Antrieb machen möchte“ (06\_HC, 166). Wenn ein Coaching erzwungen wird, dann entsteht eine innere Blockade bei dem Coachee:

(...) Ich glaube, in erster Linie bin ich dann derjenige, der dafür verantwortlich ist, ob das Coaching effektiv ist oder nicht. Denn ich kann vieles erzählt bekommen von jemandem, der kann offen sein, der kann ehrlich sein, der kann viel Erfahrung haben. Aber wenn ich persönlich mich dagegen SPERRE. Dann bringt ein Coaching null. Also, das heißt, wenn ich es nicht freiwillig mache, sondern das als Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber sehe und sage, okay die zahlen mir jetzt das Coaching, ich sitze das jetzt mal ab. Aber am Ende des Tages bin ich überhaupt nicht offen für



so was, das ich auch Kritik annehmen kann.... Also wenn der Mensch nicht offen für Kritik, Feedback für Verbesserungspotenzial ist, dann macht ein Coaching an der Stelle auch keinen Sinn. (02\_NHC, 120)

Zum einen ist es grundsätzlich ein Thema. Wenn jemand etwas aufgezwungen wird, dass er sofort blockiert. Dass er negativ eingestellt ist und sich, also ich habe tatsächlich mal von einem Coach gehört, der Gegenüber saß ihn mit verschränkten Armen und hat weder gesprochen noch sonst was. Da macht es keinen Sinn. Und dass derjenige offen dafür sein muss. Zum einen hat er gar keinen Profit davon. Also hat nichts davon. Und wenn der natürlich da zwangsweise auftaucht, dann passiert auch nichts. (08\_HC, 164)

Diese Sichtweise befürworten die befragten Coaches. Sie führen nur ein Coaching durch, wenn der Coachee freiwillig an dem Coaching Prozess teilnimmt und intrinsisch motiviert ist:

also einerseits klarzumachen, ich kann nur jemanden coachen, der motiviert ist. Also Coaching ohne Motivation dessen, der vor mir sitzt, ist komplett sinnlos. Das heißt (...) derjenige, der Coaching beauftragt, muss es dem Coachee, dem Coachee in Spe, muss man sagen. Der Mitarbeiterin so vermitteln, dass sie tatsächlich Lust hat ins Coaching zu gehen. (09\_C, 101)

Damit eine Maßnahme umgesetzt werden kann, müssen die Probandinnen bzw. Probanden bei sich selbst einen Entwicklungsbedarf sehen und die Intention haben, sich zu verbessern. Die Erkenntnis hat ein Coachee, denn „wenn ... [sie] in der Position der Geschäftsführung sein will, muss ... [sie] an ... [sich] arbeiten“ (01\_HC, 112). Ein weiterer Proband hat die gleiche Sichtweise. „[D]adurch dass ... [er] noch relativ jung ... [ist], wird es in fast allen Aspekten Entwicklungsbedarf geben“ (05\_HC, 42). Die Teilnehmenden sehen Coaching somit als Chance, sich weiterzuentwickeln:

(...) Also aus meiner Sichtweise geht es hier vor allem beim Coaching darum, dass man sich irgendwo in gewissen Aspekten verbessern will. In WELCHEN auch immer. Das sei jetzt mal dahingestellt. Wenn ich mich nicht verbessern WILL, so doof das es jetzt klingt, dann werde ich mich auch nicht verbessern. Also komme was wolle. Ich muss es ändern wollen. (05\_HC, 96)

Die meisten Interviewten holen sich unabhängig vom Coaching regelmäßig Feedback ein, um sich kontinuierlich weiterentwickeln zu können: „Bei mir ist es halt eher so, ich achte darauf, ich versuche es zu verbessern und ich hole mir noch ein zweimal Feedback ein. Dann muss das in der Regel irgendwie laufen“ (05\_HC, 68).

Den Willen zur persönlichen Weiterentwicklung empfindet der Coach ebenfalls als notwendig, damit der Coachee etwas umsetzen oder verändern kann:

Also tatsächlich ein Wille sich weiterzuentwickeln. Also wenn ich merke, dass jemand nur zum Jammern kommt, dann beende ich das.... Also wenn die wirklich neugierig sind auf eine Veränderung. Und WIRKLICH für SICH eine Sehnsucht haben. Oder irgendetwas verändern zu wollen oder ein klares Ziel. Aber es muss eben nicht immer ein klares Ziel sein. Es kann auch einfach ein Veränderungswunsch sein. Also es reicht mir auch, wenn jemand bisher nur weiß, was er NICHT mehr will. Dann finden wir halt zusammen raus, was sie will oder er. Also das ist mir alles wurscht. Also Hauptsache da will jemand was. (09\_C, 121)

Einige Probandinnen bzw. Probanden berichten, dass es notwendig ist, dass der Coach die richtigen Methoden/Techniken und Handlungsempfehlungen ausspricht, die zum Individuum passen. Die Interviewten würden keine Empfehlungen umsetzen, die nicht zu ihrer Persönlichkeit und ihren Werten passen. Die Teilnehmenden möchten authentisch sein und sich nicht verbiegen. Eine Probandin berichtet von einer Situation, in der sie sich unwohl gefühlt hat, weil es nicht ihrer Persönlichkeit entsprach:

ES GAB eine Situation, wo ich mich unwohl gefühlt habe. (...) Das war, als wir über meine Reaktion gesprochen haben. Also wir hatten eine Situation im Unternehmen und sie hat mir ihre Empfehlung ausgesprochen, wie ICH darauf reagieren sollte. Und ich habe das Gefühl gehabt, das bin ich aber nicht. Wo sie mir aber sagte, es ist aber WICHTIG, dass du zum Beispiel, der einen ihre Grenzen zeigst und sagst, Halt Stopp. Du überschreitest hier gerade meine Grenze. Das ist nicht dein THEMA. Das geht dich nichts AN. Und dass ich mich in dem Moment eigentlich unwohl gefühlt habe, zu sagen ich MUSSTE den Mitarbeiter ZURÜCKWEISEN. Aber es ist gar nicht meine Art und Weise. Ich würde dann jemandem nicht so vor den Kopf hauen und sagen, Halt Stopp. Du bist übergriffig. Sondern ich würde mich wahrscheinlich wieder anfangen rechtfertigen, was falsch ist. Also ich habe mich in dem Sinne unwohl gefühlt, dass sie mir Handlungsempfehlungen gegeben hat, die nicht meinem Naturell entsprechend. (...) Und ich das Gefühl habe ich bin überfordert, weil ich das nicht leisten kann. (01\_HC, 102)

Die teilnehmenden Coaches sind der Meinung, dass ein gewisses Maß an Selbstwirksamkeit und -reflexion des Coachees notwendige Voraussetzungen für ein effektives Coaching sind. Die Coachees müssen in der Lage sein, sich selbst zu reflektieren und wirksam zu agieren, um eine Veränderung bei sich zu bewirken. Eine pessimistische Sichtweise ist für ein Coaching nicht zielführend:

Wenn sie aber an der Stelle stehen und alles ist schwierig und ich glaube, ich kriege es sowieso alles nicht hin. Puh. (...) Es sind die nicht nach ein paar Coaching-Stunden, dass die dann von passiv, die Welt ist schlimm zu, ja ich nehme es jetzt in die Hand sich verändern, das habe ich nicht gesehen. Das ist nicht. (03\_C, 81)

Im Idealfall können die Coachees in zukünftigen Situationen auf vergangene gelernte Methoden zurückgreifen:

Ich erkenne das dann eher als Coachee, weil ich weiß, ah da habe ich doch damals aber die und die Methode an die Hand bekommen. Und dann habe ich mich mit meinen Stärken auseinandergesetzt. Und dann habe ich eine Pro- und Contra-Liste geführt als Beispiel, wie auch immer. Und bin dann dahin gekommen. Und dass sie sich daran wieder erinnern. Also im besten Fall ist das quasi ein Methoden-Koffer, den sie an die Hand bekommen haben, den sie immer wieder auspacken können, wenn wieder berufliche Umorientierung ansteht. (07\_C, 156)

Die Ergebnisse der befragten Coachees zeigen, dass eine erhöhte Selbstwirksamkeit und -reflexion teilweise existieren. Ein Coachee beurteilt ehrlich die eigene Reflexion: „Ich glaube, NEIN ich glaube nicht, ich versuche ehrlich zu mir selber zu sein und mich nicht selber anzulügen“ (08\_HC, 50). Des Weiteren arbeiten einige Teilnehmende an einer Verbesserung der Selbstreflexion und haben es im Laufe der Zeit auch gelernt: „Ich würde behaupten, ich habe es GELERNT, mittlerweile.... Und ich merke jetzt MITTLERWEILE mit der Zeit, ich kann mich besser selbst reflektieren“ (01\_HC, 47). Andere Coachees holen sich auch regelmäßiges Feedback ein, um Selbst- und Fremdwahrnehmung abzugleichen. Ein Proband „forder[t] aber auch aktives Feedback von 360-Grad tatsächlich immer im regelmäßigen Austausch ein“ (06\_HC, 92). Eine andere Teilnehmerin spricht aktiv andere Personen an, um ein Abgleich zu tätigen: „ich versuche natürlich auch andere zu fragen. Höre mal, wie siehst du das? Und dann bin ich eigentlich wieder bestätigt worden“ (08\_HC, 54).

Des Weiteren ist in den Befunden zu erkennen, dass die befragten Coachees selbstwirksam agieren. Sie können die Machbarkeit von gewissen Aufgaben und Situationen beurteilen: „Ja, weil wir uns auch so gut damit auch im Vorfeld auseinandersetzen und realistisch rangehen und vorbereiten beziehungsweise ist das auch hinterher ein Austausch“ (08\_HC, 78). Ein anderer Coachee berichtet über eine Situation im Unternehmen, bei der er wirksam agiert hat:

Und da gibt es, gab es viele Situationen oder eine ganz spezielle Situation, die mir einfällt. Von den Mitarbeitern, der seiner Stellenbeschreibung nicht gerecht geworden ist. Und den haben wir anhand von vielen Gesprächen und Reflexionen jetzt zu einem Top-Performer gebracht. Und vor einem Vierteljahr war er eigentlich als Mitarbeiter abgeschrieben, wo ihn noch eine andere Führungskraft geführt hat. Diese Mitarbeiter ist jetzt entsprechend in meinen Kreis gekommen und jetzt mittlerweile Top-Performer. Und ich glaube, da war ich ziemlich selbstwirksam, weil ich da sehr aktiv auch geführt hab. (06\_HC, 82)

Grundsätzlich werden keine pessimistischen Sichtweisen festgestellt. Allerdings benötigt der ein oder andere Coachee bei der Umsetzung mehr Zeit, denn es „sind permanente Prozesse. Und man kann ... nicht, sofort alles umsetzen“ (08\_HC, 100).

Zusammengefasst ist in den Befunden der Untersuchung zu erkennen, dass die intrinsische Motivation und die freiwillige Teilnahme von allen Probandinnen bzw. Probanden als essentiell angesehen werden. Des Weiteren sollte ein gewisses Maß an Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft existieren, um Maßnahmen umsetzen zu können. Vor allem sind die Eigenschaften bei HSP notwendig, denn es „gehört auch schon Selbstreflexion zu ERKENNEN, dass ... in ...[ihrer] Wahrnehmung eine Diskrepanz gibt, zwischen ... [ihnen] und den anderen.... [Und] bevor ... [sie] diese Reflexion nicht mache[n], werde[n] ... [sie] keinen Grund haben, ... [sich] hochsensibel zu nennen“ (09\_C, 74).

### **5.4.3 Coach-Coachee-Beziehung**

Eine weitere Basis, die geschaffen werden sollte, ist, dass eine Coach-Coachee-Beziehung existiert. Es handelt sich hierbei um eine professionelle und dennoch vertrauensvolle Beziehung.

Insbesondere ist in den Ergebnissen zu erkennen, dass eine vertrauensvolle Coach-Coachee-Beziehung gewährleistet werden sollte. Alle Teilnehmenden berichten, dass ein Vertrauensverhältnis zum Coach bestand. Die Interviewten sind der Meinung, dass ein Vertrauensverhältnis essentiell in der Beziehung ist, damit ein Coaching wirksam wird. Manche Teilnehmende beschreiben, dass sich die beiden Parteien auf „einer Ebene befinden“ (02\_NHC, 72). Auf einer sog. „Wellenlänge“ (03\_C, 135) sind. „Also in erster Linie haben ... [sich Coach und Coachee] gut verstanden. Das war für ... [den Coachee] erst mal das Wichtigste. Also man hatte so eine Wellenlänge“ (05\_HC, 111). Diese Beziehungsebene hat ein weiterer Coachee ebenfalls wahrgenommen:

Bei den Fragen nicht, weil ich habe sie getroffen und ich hatte direkt das Gefühl, dass wir auf einer Ebene und Wellenlänge sind. Von daher ist das tatsächlich es ist zwar ein Mensch, den ich jetzt wirklich nicht gut kenne, aber es ist tatsächlich direkt eine Ebene da gewesen, dass ich ihr blind 100 Prozent vertraue, auch meine Themen anvertraue, dass ich mich für nichts schäme (...) Und das ist einfach so WUNDERBAR. Diese Basis schon zu haben wie das Vertrauensverhältnis, auch wenn man sich wenig kennt. (01\_HC, 102)

Auch die befragten Coaches arbeiten daran, diese vertrauensvolle Beziehung aufzubauen und sehen die Basis als sehr wichtig an. Sie entwickeln „sehr früh eine Atmosphäre ... wo Vertrauen herrscht“ (03\_C, 171). Ein weiterer Coach ist der Meinung, dass Vertrauen essentiell ist:

Ja, ohne das geht natürlich GAR NICHTS im Coaching. Wenn ich kein Rapport aufbauen kann und keine Vertrauensbeziehung aufbauen kann. Im Sinne von, da hat alles RAUM, was da im Coaching hochkommt und das darf da auch sein. Und das ist auch in Ordnung. Ohne das würde man (...) also wahrscheinlich nur ganz schwer, überhaupt ein Coaching zustande bringen. Also Vertrauen

steht da vor allem anderen. Vertraulichkeit und Vertrauen. (07\_C, 114)

In den Befunden der Untersuchung ist zu erkennen, „dass der Erfolg ... [von einer vertrauensvollen Coach-Coachee-Beziehung] sehr abhängig ist“ (03\_C, 135). Dadurch entsteht eine offene Atmosphäre und die Coachees können „einfach ganz offen über alle Themen, die einen dann gerade so in den Sinn kommen... auch sprechen“ (04\_NHC, 168). Ein Proband hatte sich bei dem Auswahlprozess „nicht so wohlgeföhlt“ (02\_NHC, 70), weil er das Gespräch „einfach ein bisschen steif“ (02\_NHC, 70) empfunden hat. Der Coachee hat „den Draht nicht zu der Dame gefunden“ (02\_NHC, 70). Folglich konnte der Coachee sich nicht öföfnen und hatte das Gefühl sich verstellen zu müssen, weshalb er sich für den anderen Coach entschieden hat:

Ich musste mich ein bisschen verstellen. Also ich war jetzt nicht so, wie ich halt sonst bin. Weil ich gemerkt habe, na ja gut, ich kann die Person nicht einschätzen. Ich weiß nicht, wie sie reagiert, wenn ich hier jetzt das sage. Das heißt, ich musste eigentlich zweimal darüber überlegen, was sage ich jetzt an der Stelle. Und das hatte ich bei meinem Coach, mit dem ich das halt durchgeführt habe, nicht gab.... Wenn ich mich verstellen muss oder darüber nachdenken muss, was ich sagen will, dann ist es für mich eigentlich so schon so ein Knackpunkt an der Stelle. (02\_NHC, 72)

Des Weiteren hat die vertrauensvolle Beziehung bei einem anderen Probanden dazu geführt, dass sein Misstrauen komplett abgebaut wurde:

Das ist so diese Skepsis, die man dann einfach hat, so naja, der wird vom Arbeitgeber beauftragt, sozusagen so ein Coach wird vom Arbeitgeber bezahlt. Ist es denn dann wirklich so? Und, also da hat sich aber relativ schnell; das; also eine Vertrauensbasis von meiner Seite aufgebaut. Ohne das ich jetzt irgendeine 27 Mal vom Coach davon überzeugt werden musste. In den ersten Gesprächen

ja, aber das bleibt hier und (unv.) also das kann man gebetsmühlenartig wiederholen. Das erzeugt aber bei dem Gegenüber, bei dem Gecoachten, dann nicht unbedingt die Situation, dass sie sagt, ach ja, okay das bleibt wirklich hier. Also ich weiß nicht, woher das Vertrauen dann kam, aber es war für mich einfach so ein, so Grundvertrauen war dann halt einfach nach einem zweiten Coaching da. Und dann war eigentlich auch die Skepsis komplett abgebaut. (04\_NHC, 216)

Allerdings können die Interviewten nicht konkret sagen, wie diese Beziehung geschaffen werden kann. Manche Teilnehmende sind der Meinung, dass „Gemeinsamkeiten ... immer auf eine Art und Weise [verbinden]“ (08\_HC, 196). Es können „Ähnlichkeiten in der Freizeitgestaltung“ (04\_NHC, 158) sein, „wir machen denselben Sport“ (05\_HC, 113) oder es existieren „Gemeinsamkeiten in der Lebenssituation“ (01\_HC, 130). Zudem waren „gewisse Charaktereigenschaft eigentlich identisch gewesen“ (02\_NHC, 78) oder der Coach hat ihn „tatsächlich an einen guten Bekannten erinnert.... Da war sogar ein Halo-Effekt da“ (06\_HC, 176).

Neben der vertrauensvollen Beziehung handelt es sich um eine „INTENSIVE, professionelle Beziehung“ (09\_C, 133) zwischen den beiden Parteien. Vor allem bei den Business Themen wird in den meisten Fällen die Sachebene in den Vordergrund gestellt. Den Probandinnen bzw. Probanden ist es wichtig, dass das Coaching Anliegen/Ziel bearbeitet/verfolgt wird, „[w]eil es schlussendlich ... eine professionelle Session im beruflichen Kontext [ist], wo ... gemeinsam ZIELE erreich[t] ... [werden sollen]. Da ist sie die Beziehungsebene, schon eine Grundvoraussetzung dafür. Aber ... [auf] die Sachebene ... sollte der Fokus gelegt sein“ (06\_HC, 192). Dass die Beziehungsebene nicht Außen vorgelassen werden darf, wird von einem weiteren Teilnehmer berichtet. Ansonsten entsteht kein Vertrauensverhältnis:

Also mir geht es im Coaching vor allem DARUM, dass (...) ICH halt eine Hilfestellung kriege oder beziehungsweise so ein bisschen



die Hilfestellung kriege mich in dem Bereich zu verbessern. Wenn DAS nicht läuft, dann ist es im Endeffekt nur ein nettes Quatschen, irgendwo. Also im Coaching geht es vor allem erst mal, für mich zumindest, in diesem speziellen Coaching geht es darum, mich zu verbessern. Wenn ich mich nicht verbessere, dann ist das Coaching nicht zielführend, in meinen Augen zumindest. Deswegen ist die Sachebene generell wichtiger als die Beziehungsebene für mich. Die Beziehungsebene darf man aber auch nicht außen vorlassen. (05\_HC, 127)

Bei den befragten Coaches wird eine ähnliche Sichtweise festgestellt. Es ist ihnen wichtig, eine professionelle Distanz zu wahren:

Ich glaube, das dritte wäre die Balance zwischen professioneller Distanz und Bereitschaft, eine Beziehung einzugehen. Das wäre dann quasi das, was der Coach mitbringen muss und was seine Professionalität letztlich ausmacht. Also zum einen eben wirklich diese professionelle Distanz zu halten, wo es angebracht ist. Aber sie eben aufzuweichen und zu sagen, okay das ist für Hochsensible ein Stück weit normal. (07\_C, 174)

Ein interviewter Coach berichtet, dass das professionelle Verhältnis entsteht, indem „alles professionell gerahmt“ (09\_C, 135) wird. Denn die Coaches „kommen in ... [ihre] Praxis in X... [sie] machen Termine ... [und] bekommen eine Rechnung... Und da DRIN findet dann eine Persönlichkeitsentwicklung statt, die auch ein ZIEL hat (09\_C, 135).

Grundlegend zeigen die Ergebnisse, dass eine Beziehung zwischen Coach und Coachee eingegangen werden muss, damit ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann. Es werden keine gravierenden Unterschiede zwischen HC und NHC identifiziert.

#### 5.4.4 Unternehmen

Die Unterstützung des Unternehmens wird von den Teilnehmenden nicht als zwingend notwendig angesehen. Jedoch sehen die Interviewten das Coaching Angebot als eine wertschätzende Geste des Unternehmens an und zeigen Dankbarkeit:

Aber ich empfinde es eher als Wertschätzung des Unternehmens, dass man Leute halt fördert. Aber auf der anderen Seite natürlich auch fordert. Und das ist genau das, was ich vorhin geschrieben habe. Das ist kein Geben und nicht nur Nehmen. Sondern es besteht da halt immer noch ein Geben daraus. Und ich glaube schon, dass man das als Wertschätzung darstellen kann, wenn das Unternehmen jemanden fördert, um gewisse Ziele vielleicht auch zu erreichen, wie zum Beispiel bei mir, dass ich eventuell eine potenzielle Führungskraft sein WERDE. Und das man da halt die Leute auch weiterbildet an gewissen Stellen. Und ich empfinde es absolut als Wertschätzung. (02\_NHC, 118)

(...) Das ist mir gar nicht so wichtig. Ich bin sehr dankbar, dass dieser Anstoß gegeben worden ist. Aber hätte es das nicht gegeben, hätte ich mit Sicherheit auch andere Lösungen gefunden. Wenn ich und, und wenn ich selber aktiv geworden wäre, von dem her ist mir das gar nicht so wichtig gewesen. (06\_HC, 196)

Eine Probandin findet es jedoch wichtig, dass „die zweite Geschäftsführerin“ (01\_HC, 150) sie unterstützt. Ein weiterer Coachee möchte, „dass die Führungskraft“ (05\_HC, 145) das Coaching unterstützt. In dem Zuge wird die Unterstützung der direkten Personen im näheren Umfeld als zielführend angesehen.

Im Vergleich dazu sind die befragten Coaches der Meinung, dass die Unterstützung der Organisation einen wesentlichen Part im Erfolgsprozess hat. Zum einen sollte das Unternehmen ein ehrliches Interesse zeigen, dass dem Coachee geholfen wird. Folglich entwickelt sich die Dankbarkeit und Wertschätzung des Coachees:

Sondern ich bin da für das Gegenüber, das hier sitzt, in einem Raum mit mir. Dann passiert es in der Regel, dass die Menschen anfangen, sich zu freuen. Und dass sie auch verstehen, dass jetzt in sie investiert wird. Also das Geld ausgegeben wird und zwar NICHT WENIG dafür, dass sie sich weiterentwickeln. (09\_C, 101)

Zum anderen sollte das Unternehmen den Coachee unterstützen, wenn das Arbeitsumfeld oder die Rahmenbedingungen angepasst werden sollen:

Naja, da wäre es so eine FLEXIBILITÄT in Richtung vielleicht (...) mehr flexible Arbeitszeiten, dass man als Hochsensibler eher dann mal früh kommen kann, früher gehen oder irgendwie nicht im Büro sitzen muss, wenn alle anderen auch da sitzen oder Anforderungen mehr, das hat sich jetzt durch Corona sowieso ergeben, aber vorher war das oft so Thema, dass HOCHSENSIBLE eben gerade wenn sie, ihn, mit mehreren in den Büro sitzen, dass die mehr Homeoffice-Tage haben möchten, um konzentrierter arbeiten zu können. Also da so eine Offenheit für solche Regelungen. Die eben auch einfach helfen, diese UMGEBUNGSFAKTOREN Hochsensiblen erträglicher zu gestalten. (03\_C, 165)

Also Klartext. Wenn ein Mensch sich im Coaching verändert und dann in Rahmenbedingungen zurückkehrt oder mit, er geht nicht dann erst zurück, aber, wenn er während des Coachings immer wieder in Rahmenbedingungen sich aufhält, die im Grunde genommen der Entwicklung im Coachings zuwiderlaufen. Also es gibt so viel Doppelbotschaften in Organisationen. Dann kann sich der Erfolg natürlich nicht so einstellen. Als wenn auf Grund eines Entwicklungsprozesses im Coachings Feedback in die Organisation zurück ERWÜNSCHT ist. Also während ich im Coaching Prozess bin, stelle ich Folgendes über unsere Rahmenbedingungen fest. Die zum Beispiel gegen meine Entwicklung entgegenwirken. Aus meiner Perspektive. Wo das GEWÜNSCHT ist, das ist super. Dann

kann wiederum das ins Unternehmen gelangen. Das Unternehmen kann in Form eines Vorgesetzten, wie auch immer reagieren. (09\_C, 137)

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass die Coachees Dankbarkeit gegenüber dem Unternehmen empfinden. Zudem fordern sie Unterstützung des näheren Umfelds ein. Für HSP ist festzustellen, dass vor allem die Unterstützung des Unternehmens in Bezug auf Flexibilisierung der Arbeits- und Rahmenbedingungen als ein wichtiger Erfolgsfaktor zu sehen ist.

#### **5.4.5 Coaching Prozess**

Die Dauer des Coaching Prozesses fällt bei den Coachees unterschiedlich aus. Bei einer Probandin war das Coaching auf ein Jahr (01\_HC, 58) festgelegt. Ein anderer Coachee hat „maximal ein Vierteljahr“ (04\_NHC, 204) an einem Coaching teilgenommen. Bei einem anderen Teilnehmer findet das Coaching „seit Juni“ (05\_HC, 78) statt, welches bis zum „Jahresende“ (05\_HC, 82) gehen soll. Folglich beträgt die Dauer ein halbes Jahr. Ein weiterer Coachee hat sein Coaching im „Mai, Juni“ (02\_NHC, 34) gestartet. Allerdings ist die Maßnahme „nicht abgeschlossen. Der ist im Moment ein bisschen unterbrochen“ (02\_NHC, 32). Sein Coaching hat kein definiertes Ende. Bei HSP stellt ein Coach fest, dass es zielführend ist, wenn „komplexer auf die ganze Sache ... [geschaut wird und] nicht so schnell auf Lösungen bringen. Sondern es durchdringen, in der Tiefe verstehen wollen“ (09\_C, 44). Das deutet daraufhin, dass HSP mehr Zeit in Anspruch nehmen. Im Gegensatz dazu sieht ein anderer Coach „vier Termine mit anderthalb Stunden“ (03\_C, 109) für eine berufliche Umorientierung mit HSP als ausreichend an. Die Ergebnisse zeigen, dass die zeitliche Durchführung sehr unterschiedlich ausfällt. Infolgedessen kann die Dauer nicht als Wirkfaktor identifiziert werden.

Während des Coaching Prozesses wurden einige Veränderungen festgestellt. Bei manchen Teilnehmenden hat sich der Redeanteil verändert. Zu Beginn war der Gesprächsanteil des Coaches höher: „Am Anfang war es eher so ein bisschen, Coach ich sage mal, coachlastiger“ (02\_NHC, 130). Im Laufe der Zeit verändert es sich und der Coachee berichtet in den Sitzungen mehr: „Mittelweile 70:30, würde ich sagen. Auf meiner Seite dann 70“ (05\_HC, 203). Ebenso lernen sich die beiden Parteien in der Zeit besser kennen, sodass der Coach die individuellen Bedürfnisse besser kennengelernt hat: „Also die Zeit, es ist die Zeit wichtig, um sich kennenzulernen“ (01\_HC, 196). Außerdem entwickelt sich während des Prozesses eine offenere Atmosphäre und Vertrauen wird aufgebaut: „Also vielleicht werden sie ein BISSCHEN entspannter oder so ein BISSCHEN (...) offener, das vielleicht noch mal irgendwie ein bisschen mehr was erzählen“ (03\_C, 171). Grundsätzlich ist die Erkenntnis, dass im Coaching Verlauf positive Entwicklungen in verschiedenen Bereichen stattfinden.

In den Befunden ist jedoch zu erkennen, dass es notwendig ist, einige Inhalte im Coaching Prozess zu berücksichtigen. Es sollte ein Ziel oder ein Anliegen existieren. Der Nutzen des Coachings sollte erläutert werden. Des Weiteren ist den Coachees die Erreichbarkeit des Coaches während des Prozesses wichtig.

Bei den meisten Teilnehmenden wurden Ziele definiert, die im Laufe der Zeit angestrebt wurden. Die Zieldefinition sehen die Interviewten als notwendig an, damit beide Parteien wissen, woran sie arbeiten werden: „ZIELDEFINITION GANZ wichtig, damit beide wissen in welche Richtung soll es gehen“ (01\_HC, 230). Dauerhafte Veränderungen der Ziele werden als uneffektiv angesehen und können dem Prozess schaden:

Na ja, also ich finde, wenn man immer wieder Ziele über den Haufen schmeißt und dann, dann ist doch wieder in eine andere Richtung gehen soll. Und naja, der Gegenüber, da vielleicht schon relativ viel Zeit reingesteckt hat, dann finde ich das halt immer so ein bisschen problematisch. (04\_NHC, 178)

Jedoch berichten die Coaches, dass es „eben nicht immer ein klares Ziel sein [muss]. Es kann auch einfach ein Veränderungswunsch sein“ (09\_C, 121). Im Endeffekt existiert „in der Regel immer einen Anlass“ (07\_C, 112).

Einige Interviewte halten es für notwendig, dass am Anfang des Coachings „die Erwartungen an das Coaching“ (03\_C, 115) geklärt werden sowie der Nutzen erläutert wird, damit keine falschen Erwartungen existieren:

Auch die, also vor allem, die AUFGABE oder den konkreten Auftrag des Coaches dem Coachee nochmal darstellt. Weil ich glaube, die, die sich mit Coaching noch nicht beschäftigt haben, haben ganz andere Erwartungen an den Coach, die er eigentlich ausfällt. Das finde ich wichtig. (06\_HC, 222)

Der Coach ist ein Begleiter im Prozess und ist nicht dafür verantwortlich, die Probleme des Coachees zu lösen: „Die Grenzen eines Coaches, eines Coachings. Dass ein Coach quasi keine Lösung bei führt, sondern den Coachee dazu bringt. Und ich glaube, viele sind sich dessen nicht bewusst“ (06\_HC, 230).

Weitere Erfolgsfaktoren sind die kurzfristige Erreichbarkeit des Coaches und ein regelmäßiger Austausch zwischen den beiden Parteien. Den Probanden ist es wichtig, dass ihnen zeitnah geholfen wird:

Genau. Das ist mir wichtig, dass man nicht sagt, man hört sich nur alle vier Wochen. Sondern dass, wenn ich jetzt wie HEUTE, ich habe heute noch mit ihr telefoniert, weil ich weiß, ich werde morgen ein Gespräch haben. Und ich wollte ihre Meinung gerne dazu HÖREN und das ist mir wichtig. Ich meine jetzt nicht ad hoc von einer auf die andere Minute. Aber das, wenn man sagt, ich habe ein Problem, ich brauche Hilfe. Dass der kurzfristig erreichbar ist. Das ist mir ganz wichtig. (01\_HC, 158)

Die Ansprechbarkeit, ist vielleicht noch ein ganz wichtiger Aspekt. Wie ist er ansprechbar? Wie ist er erreichbar? Wie ist die zeitliche Umsetzung? Weil wenn es brennt, dann brennt es. Und ist er für mich hinterher noch mal greifbar. Wenn es vielleicht PROBLEME gibt. Und ich sitze dann da. Und bin vielleicht doch verzweifelt, weil ich, weiß nicht, gerade in so einer Phase bin. Für mich jetzt nicht, aber für andere. Wo ich gerade, also ich für mein Unternehmen sage zum Beispiel, wir sind 24-Stunden 365 Tage. Weil einmal muss es so sein vom Konzept. Und dass ich auch Kunden habe. Also, wir melden uns zumindest 1:1. Und es kommt auch sehr gut an, dass sich derjenige auch nicht hängen gelassen fühlt. Ich sag mal die Erreichbarkeit. (08\_HC, 268)

Bei den Inhalten im Coaching Prozess werden keine wesentlichen Unterschiede zwischen HC und NHC festgestellt. HC können sich marginal tiefer mit den Themen auseinandersetzen und eine längere Zeit in Anspruch nehmen.

#### **5.4.6 Coaching Techniken**

Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse der Befragung, dass verschiedene Techniken eingesetzt worden sind. Im Fokus steht, dass ein vertrauensvolles Gespräch zwischen Coach und Coachee stattfindet: „Eigentlich in ganz vielen offenen Gesprächen. Also eigentlich ist jetzt natürlich eine Einschränkung. Aber das war so das Hauptsächliche, dass es in den, ich sag mal, in 1:1 Gesprächen“ (04\_NHC, 120). Das Gespräch setzt ein befragter Coach auch in den Mittelpunkt: „Aber hauptsächlich wirklich würde ich sagen, steht im Vordergrund das Gespräch“ (07\_C, 138). Ein weiterer Coach fokussiert in ihren Sitzungen, dass „achtsame, aufmerksame, emphatische“ (03\_C, 75) Gespräche geführt werden.

Die Befunde der Untersuchung deuten darauf hin, dass in den Gesprächen hauptsächlich Fragetechniken angewendet wurden: „Und sie hat

für mich ganz simple Fragen gestellt“ (01\_HC, 90), „Da gab es so verschiedene Fragetechniken“ (04\_NHC, 72), „Und da hat er einfach VIELE Fragen gestellt“ (06\_HC, 116). Allerdings unterscheiden sich die Fragetypen und werden individuell nach Person und Anliegen ausgewählt: „Das ist total individuell. Also manche reagieren total gut auf jede Form von Wunderfrage oder, und was wäre, wenn du jetzt die Antwort wüsstest? Oder was denkst du denn, was wäre denn jetzt das Kluge, was du tun könntest?“ (07\_C, 140).

Des Weiteren berichtet ein Coachee, dass „[d]er Coach ... wiederholt [hat]“ (08\_HC, 114). „Und dass er eigentlich auch ZUHÖRT. Erstmal was ist überhaupt passiert“ (08\_HC, 256). Die Interviews mit den befragten Coaches zeigen, dass sie die o. g. Technik im Coaching häufig einsetzen: „Es ist wirklich meistens einfach das Zuhören und ganz aufmerksam noch mal nachfragen“ (07\_C, 142). Probandin 03 berichtet, dass es die Methode des aktiven Zuhörens von Rogers (1983) ist:

Im Sinne von dann auch Rückmeldung geben. So dieses SPIEGELN. Also ich glaube, was ich im Coaching mache ist auf der Coaching-Seite sehr ähnlich dem, was in der Gesprächs-Psychotherapie läuft. Also Karl Rogers, so dieses Rückmelden, ah sie haben das und das gesagt. Und dadurch den anderen so darin begleiten und befördern, dann selber in der Richtung weiterzudenken (03\_C, 75)

Eine weitere Technik die angewendet wurde ist das Reframing. Es wird das Ziel verfolgt „eine andere Betrachtungsweise, andere Perspektiven“ (03\_C, 75) zu ermöglichen. Diese Technik wurde auch bei einigen befragten Probandinnen bzw. Probanden eingesetzt. Zum einen hat ein Coachee ein besseres Verständnis erhalten, welche Bedürfnisse ein Mitarbeiter hat: „Also mein Coach hat mir die Augen geöffnet, was der Mitarbeiter eigentlich für ein Mensch ist und was der Mitarbeiter braucht“ (01\_HC, 178). Zum anderen hat ein anderer Coachee sich in die Lage des



Kunden hineinversetzt, um seine Interessen zu kennen und Kundengespräche effektiver zu führen: „Im Endeffekt so ein bisschen, ich sag mal, wie spricht man das an? Welche Vorteile vermittelt man den Kunden natürlich auch?“ (05\_HC, 167).

Ebenso zeigen die Ergebnisse, dass Methoden zur Selbstreflexion angewendet wurden. Bei zwei Interviewten wurden Persönlichkeitsfragebögen verwendet. Die Intention bei dem einen Coachee war, seine Stärken und Interessen ins Bewusstsein zu rufen: „Dass man nochmal hervorholt, also wo sind denn jetzt die Stärken und wo ist das größte Interesse da“ (04\_NHC, 96). Der andere Interviewte hatte das Ziel verfolgt, sich grundlegend im Hinblick auf verschiedene Persönlichkeitstypen einzuordnen: „Da ging es um verschiedene Persönlichkeiten und da musste ich mich selber einordnen, ob ich eher rot oder blau bin“ (02\_NHC, 28). In dem Zuge sollten die Stärken der Coachees herausgearbeitet werden. Zugleich wendet ein Coach des Öfteren die „drei Stühle Methode“ (07\_C, 146) an, um eine Selbstreflexion bei dem Coachee zu ermöglichen:

Also da finde ich wirklich, ist höchstens diese drei Stühle Methode wirklich eine, die IMMER wieder die Augen öffnet. In welcher Form man noch immer man die praktiziert. Aber da ist häufig so ein Aha-Moment. Und wenn es nur das ist wie, da habe ich überhaupt nicht mitgerechnet, dass mir das jetzt so geht. Das da ein Verständnis für, okay mein Körper spiegelt mir hier was, was ich überhaupt nicht erwartet habe. Da passiert wirklich eine Veränderung im Sinne der Eigenwahrnehmung. (07\_C, 146)

Ebenfalls wurde in der Untersuchung festgestellt, dass Visualisierungstechniken zum Einsatz kamen, um die Selbstreflexion zu fördern. Bei einem Coachee war die Absicht „ein Organigramm der Firma zu erstellen, um ... diese Rangfolge in der Firma auch ... [ihr] bewusst zu machen“ (01\_HC, 94). Bei einem anderen Teilnehmer wurde „mit Figürchen eine Aufstellung gemacht, entsprechend wie ... [sie] im beruflichen Kontext zueinander stehen“ (06\_HC, 118). Die Visualisierungstechniken wurden vor

allem genutzt, um Strukturen und Beziehungen innerhalb einer Organisation oder Abteilung darzustellen.

In den bereits o. g. Ergebnissen wird gezeigt, dass spezielle Techniken für HC im Vergleich zu NHC nicht festzustellen sind. Ein Coach berichtet, „dass alles auch mit Nicht-Hochsensiblen gut funktioniert“ (07\_C, 96). Die Sichtweise wird von einem weiteren Coach bestätigt. Sie coacht HC sowie NHC und setzt keine unterschiedlichen Techniken ein: „Und auf dieser Basis machen wir dann eigentlich von den Methoden her (...) nicht viel anderes, als ich es mit anderen machen würde“ (09\_C, 28). Allerdings stellt sie fest, dass das Vorgehen bei HC anders ist: „Nur die Art und Weise, wie wir da RANGEHEN (...) ist ein komplett anderer“ (09\_C, 28).

## 5.5 Coaching Erfolge

Allgemein wird festgestellt, dass „ein Coaching, aufgrund der Selbstreflexion.... in der Regel zu mehr Selbstbewusstsein [führt]“ (09\_C, 145). Des Weiteren entsteht grundsätzlich durch die Maßnahme „eine bessere Selbsterkenntnis“ (09\_C, 86). Wenn jemand an einem Coaching Prozess teilnimmt, dann „WIRKT [der Coachee] mit diesem Prozess auf unterschiedlichste Kontexte ein, beruflich wie privat. Und das führt zu einem anderen Standing“ (09\_C, 145). Die unterschiedlichen Auswirkungen können wie folgt sein:

Und zwar (...) Selbstbewusstsein verstanden als, ich weiß im Moment woran ich mit mir bin. Ich habe Strategien weiterentwickelt, mich zu behaupten. Meinen Weg zu gehen. Wirksam zu sein. Mein Stress besser zu regeln. Besser für mich zu sorgen. Besser für mich einzustehen. Also, das sind alles Dinge, die wir da tun. Ich bin besser organisiert. Ich kriege vielleicht meine Mitarbeitenden besser im Blick. Ich mache eine andere Art der Kommunikation. Das führt dazu, dass ich (...) um mich rum bis auch Dinge verbessere. (09\_C, 145)

Diese o. g. Aussagen spiegeln sich in den Ergebnissen der Studie wider. Die Interviews zeigen, dass alle Coachees Erfolge im Coaching erlebt haben. Folglich haben einige Teilnehmende ihr Coaching Ziel bereits erreicht. Andere wiederum befinden sich noch mitten in der Maßnahme und kommen ihren Zielen näher, denn „[e]s gibt viele Sachen, die nicht von heute auf morgen umsetzbar sind ... dass ist eine persönliche Entwicklung, die Zeit braucht, die Erfahrung braucht“ (01\_HC, 162). Zumindest haben die Coachees Handlungsoptionen bzw. Wege zur Lösung erarbeitet: „In der Regel hat man dann zum Schluss einen gewissen Punkt erreicht, wo man sagt, okay die haben jetzt nicht ihren Traumjob. Aber die wissen, wie sie da näher rankommen, was sie tun müssen, um das zu erreichen“ (07\_C, 72). Die nachfolgende Textstelle zeigt, dass die Probandin Handlungsoptionen im Coaching erarbeitet hat. Sie strebt ein kooperatives Zusammenarbeiten mit ihren Mitarbeitenden an und hat bereits einige Anregungen umgesetzt. Allerdings wird es einige Zeit in Anspruch nehmen, bis sie in ihrer Rolle als Geschäftsführerin anerkannt wird:

Aber ich habe schon mehrere Anstöße (...) Also ich habe schon mehrere Sachen mit ins Rollen gebracht. Unter anderem jetzt auch der eine. Der wird auch in vier, fünf Jahren in Rente gehen. Es geht um seine Nachfolge, dass ich ihm schon gezeigt habe wir müssen uns darum kümmern. Du bist ein ganz wichtiger, wertvoller Mitarbeiter. Wir müssen schauen, dass wir jemanden an deiner Seite kriegen, der dich auch, dann WÜRDIG vertreten kann. Das heißt, ich habe ihm eigentlich eine sehr hohe Priorität zugesprochen und auch dann gesagt, je nachdem ihm in der Stellung im Unternehmen, dass ich ihm jetzt die letzten Jahre vielleicht dann doch nochmal ein bisschen hochleben lasse und ihn mit jetzt nicht in die Geschäftsführung nehme, aber in die Leitungsfunktion sozusagen, dass er mehr Verantwortung bekommt, weil er sehr davon lebt, bestätigt zu werden. Also, dass ich bin schon mehrere Schritte angegangen, um zu sagen, dass das gut zwischen uns beiden klappt und das Verhältnis sich VERBESSERT. Es ist noch nicht 100 Prozent.

Das wird auch noch ein paar Jahre dauern. Aber ich ganz mühsam nehme ich einige neue. Also ich bemühe mich. (01\_HC, 78)

Manche Coachees haben auch konkrete Vorschläge vom Coach erhalten, wie sie mit gewissen Problemstellungen umgehen können. In den meisten Fällen waren es „Tipps und Tricks... für den Alltag im Job“ (05\_HC, 179), die der Coach selber nutzt. Dennoch hatten die Teilnehmenden die Wahl, ob sie die Vorschläge auch umsetzen wollen. Die Coachees sollten selber prüfen, ob die Hilfestellung persönlich für sie geeignet ist:

Also er hat immer mir was vorgegeben. Aber hat immer gesagt, X du könntest jetzt an der Stelle einfach mal überlegen, ist das was für dich oder ist es nichts für dich? Das heißt, er hat mir eigentlich Beispiele genannt, wie ich halt an gewisse Stellen eigentlich vorgehen könnte, hat mir aber immer die Option gelassen, ob ich es tun will oder nicht. (02\_NHC, 58)

Maßgeblich wurde in der Untersuchung festgestellt, dass alle teilnehmenden Coachees im Coaching Prozess etwas gelernt und eine Veränderung durchlaufen haben. In den nachfolgenden Kapiteln wird auf die Entwicklung näher eingegangen. Die Coachees entwickeln sich grundsätzlich in verschiedenen Bereichen weiter, was auch vom näheren Umfeld wahrgenommen wird. Des Weiteren wurde herausgefunden, dass eine Selbsterkenntnis bei HSP zu positiven Auswirkungen führt.

### **5.5.1 Persönliche Weiterentwicklung**

Die persönliche Weiterentwicklung der Interviewten fällt vielseitig aus. Sie haben ihre persönlichen, methodischen und/oder fachlichen Fähigkeiten verbessert und sind ihren Zielen nähergekommen. Im persönlichen Bereich sind bei den meisten Coachees die Selbstreflexion und das Selbstbewusstsein gestiegen.

Bei einem Teilnehmer zeigt sich ein höheres Selbstbewusstsein, da er selbstsicherer im Alltag agieren kann. Er stellt „nicht [mehr] so viele Rückfragen [und] diese generelle Unsicherheit ist halt weg.... [Der Coachee] traut sich ein bisschen mehr zu“ (05\_HC, 207). Das hat dazu geführt, dass er „zum Beispiel Sonderaufgaben bekommt ... [die er] vor dem gesamten Bereich vorstellen muss“ (05\_HC, 207). Eine andere Probandin hat gelernt „[ihren] Willen durchzusetzen“ (01\_HC, 166). Im Arbeitsumfeld fällt es ihr noch schwer sich durchzusetzen, denn die Meinungen ihrer Mitarbeitenden sind ihr wichtig: „Und da ist es mir wichtig, EIGENTLICH ist es mir wichtig, dass sie mich gut findet, dass sie sagt, ich finde es super, dass sie die Geschäftsführerin ist und mich unterstützt und dass wir beide gut zusammenarbeiten“ (01\_HC, 122). Trotz allem hat sie gelernt bei fremden Personen ihre eigenen Bedürfnisse zu äußern, wenn sie keine Beziehung zu diesen Menschen anstrebt:

Also das fing schon bei ganz ganz Kleinigkeiten bei einem Arzttermin an. Ich habe mir nichts aufschwätzen lassen. Ich habe gesagt nein, ich möchte das jetzt nicht, ich melde mich. Vorher hätte ich wahrscheinlich aus Verlegenheit mir noch einen Termin aufschwätzen lassen und das ist für mich so ganz erst mal klein angefangen. (01\_HC, 120)

Ebenso zeigen die Ergebnisse, dass die Selbstreflexion bei Proband 04 eine enorme Auswirkung hatte, weshalb eine große Entwicklung zu sehen ist. Die Selbstreflexion hat dazu geführt, dass sein Coaching Anliegen sich verändert hat. „Die Zielsetzung war ursprünglich ... [ihn] mehr aus dem Operativen raus Richtung strategisches Denken weiter zu coachen. Und dazu ist es dann aber nicht so wirklich gekommen“ (04\_NHC, 66). Ursprünglich hat der Teilnehmer das Ziel im Coaching verfolgt, seine strategischen Fähigkeiten weiterzuentwickeln, damit er seine Führungsrolle ausüben kann. Allerdings hat sich in den Gesprächen mit dem Coach ergeben, dass er als Führungskraft nicht mehr agieren möchte. Die operativen Tätigkeiten bereiten ihm mehr Freude, weshalb er zurückgetreten ist:

Das war schon in dem Coaching in ganz vielen Einzelgesprächen, ist auch ein Stück weit von dem Coach, sind mir da die Augen geöffnet worden. Weil das schon so war, also das war jetzt jemand von extern, der auch einfach relativ viel Menschenkenntnis hat, gerade für Menschen, die gecoacht werden sollen. Und da hat sich das dann so rausgestellt, das ist halt das, war dann auch so eine Aussage teilweise von dem Coach, es gibt halt diese Menschen, die mehr so im Firefighting und operativ unterwegs sind. Und da sehe ich Sie dann halt auch, Herr X. Und es gibt halt die Menschen, die dann noch den Schritt weitergehen und noch eine Treppenstufe weitergeben und sich weiterentwickeln und dann mehr so in dem Strategischen sind. Und da sehe ich Sie in, also das hat der Coach ganz klar gesagt, da sehe ich Sie erst mal nicht. Und dann gab es da noch weitere und tiefergehende Gespräche. Und dann habe ich für mich halt auch festgestellt, dass das Operative eher meins ist, weil es das ist, was ich schon immer gemacht habe, als das Strategische. (04\_NHC, 70)

Also es war dann halt noch mal so, naja ins BEWUSSTSEIN rufen, was man selber nicht so im Bewusstsein hat. Es ist das, ist total schwierig zu beschreiben halt, wenn man sich selber nicht bewusst ist (...) ich will das EIGENTLICH nicht. Und da musste man halt so ein Stück weit auch sich hinführen lassen, sozusagen. (04\_NHC, 86)

Das Coaching hat dem Coachee dabei unterstützt, die persönlichen Stärken und Vorlieben ins Bewusstsein zu rufen. Zusätzlich hat der Proband auch eine Erklärung dafür, dass er die Führungsrolle nicht ausüben kann. Er konnte die Anforderungen des Unternehmens nicht mehr erfüllen und hat eine Überforderung festgestellt. Das zeigt eine weitere Verbesserung seiner Reflexion:

Da wurde einfach, naja, viel, viel mehr erwartet, als man vorher immer so (...) tun musste. Und ich glaube, dass ich da einfach halt

vom Intellekt auch ganz einfach auch an meine Grenzen gekommen bin. Also das ist wahrscheinlich auch schwer sich so was einzugestehen. Wenn es immer nur Step für Step, ein bisschen die Stufen höher gegangen ist, aber ein Schritt zurück hat man halt nie gemacht. Und also retrospektiv betrachtet, würde ich sagen, das war einfach der Auslöser. Also, das war einfach so, dass man ganz klar sagen muss, da waren dann Anforderungen, die (...) die ich halt nicht mehr erfüllen konnte. (04\_NHC, 104)

Ein weiterer Coachee zeigt, dass Coaching Sitzungen zu Veränderungen und Reflexionen führen:

Veränderungen merke ich eigentlich schon eins zu eins. Während des Coachings, während gesprochen wird, während ich reflektiere, wenn der Coach oder wenn er irgendwas aufschreibt, dann merke ich schon die Veränderungen und dem Prozess in mir. Eigentlich schon zeitgleich und im Nachhinein auch. Das hat auch immer Nachwirkungen, denke ich mal. (08\_HC, 124)

Neben den persönlichen Kompetenzen haben die Interviewten ihre methodischen Fertigkeiten verbessert. Hauptsächlich haben sie gelernt zu „kommuniziere[n] ... ohne jemanden ... vor den Latz zu hauen“ (01\_HC, 166). Also „wie spricht man das an?“ (05\_HC, 167). Zudem handelt es sich um eine „natürlich[e] Kommunikation gegenüber Dritten“ (02\_NHC, 46). Folglich haben sie ihre Kommunikationsfähigkeiten weiterentwickelt. Vor allem ging es um die Art und Weise der Kommunikation. Die Probandinnen bzw. Probanden haben eine professionelle und konstruktive Kommunikationsart angestrebt. Ein Proband hat sich vor allem in Kundengesprächen verbessert. Seine Gespräche laufen flüssiger und die Verkaufszahlen sind dadurch gestiegen:

Wenn man das selber anspricht, wenn, vorher hat man sogar gemerkt, man verhaspelt sich da (...) und es irgendwie so abgehakt. Der Kunde guckt einem auch so ein bisschen (...) wie ist das Adjektiv dafür, ein bisschen verwundert an. Was willst du denn jetzt

eigentlich von mir. Und wenn das auf einmal läuft und es läuft flüssig im Gespräch und der Kunde sagt auch so, ach ja und cool und so zieht es sich dann weiter. Dann MERKT man das natürlich SEHR. Man merkt es natürlich auch in den Verkaufszahlen. Weil dann läuft es auf einmal. Deshalb, so. Also das hat man ganz gut gemerkt. (05\_HC, 163)

Ein weiterer Coachee hat sich in seiner schriftlichen Kommunikation und in seiner Organisation verbessert. Er kann seinen Alltag besser planen und somit Prioritäten setzen. Diese Priorisierung kommuniziert er auch an Dritte, damit sie wissen, wann sie eine Antwort erwarten können. Das hat er vor dem Coaching nicht getan:

Dass man den Leuten einfach sagt, ein Commitment, okay pass auf, du bist jetzt an der Stelle, ich habe gerade andere Themen. Ich muss da ein Thema schieben bis zu einem gewissen Punkt, damit diese Leute auch wissen, okay ich habe sie nicht vergessen. Das war nämlich in meiner Zeit vor dem Coaching tatsächlich so gewesen, dass sich häufig einfach E-Mails liegen gelassen habe, die dann über Wochen oder teilweise sogar Monate ganz blöd liegengeblieben sind, weil ich einfach andere Sachen zu tun hatte und den Leuten nie ein Feedback gegeben habe, pass auf, ich habe dich auf dem Schirm. Leider ist aktuell die Situation aber so, dass andere Themen höher priorisiert werden und ich mich dann im Anschluss daran melde. Das ist so eine Situation zum Beispiel, wo ich gemerkt habe, okay, dass da ein Fortschritt stattgefunden hatte. (02\_NHC, 40)

Die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit liegt teilweise daran, dass die Teilnehmenden die Methoden und Techniken des Coaches adaptieren:

Und das ist auch das, was ich so ein bisschen versucht zu adaptieren für die FIRMA. Die Mitarbeiter durch FRAGEN die Probleme herauszufinden und Lösungsansätze zu finden. Dadurch, dass ich mehr



mit den Mitarbeitern ins Gespräch gehe und das ist für mich das, was ich mit Mitarbeitern selber machen möchte, hat sie mit mir gemacht. (01\_HC, 88)

Folglich konnte die Probandin bereits ein Erfolgsmoment erleben. Normalerweise laufen die Gespräche mit ihrer Mitarbeiterin eher emotional und sie hätte sich am Ende des Gesprächs rechtfertigen müssen. Nach den ersten Coaching Sitzungen hat sie das Gespräch ruhig und sachlich geführt:

Ich habe gerade ein Gespräch mit einer Mitarbeiterin vor Augen. Mit der sind eigentlich die Gespräche immer sehr emotional, vielleicht auch leicht aggressiv. Und es gab ein Gespräch, da war ich echt klasse. Da bin ich ganz ruhig geblieben. Und ich überleg jetzt nur, ob ich auch konkret, ob ich ein konkretes Beispiel aus dem Gespräch hatte. Aber ich habe mich von ihr nicht provozieren lassen. Ich bin ganz ruhig geblieben. Ich habe ganz sachlich gesprochen. Und dieses eine Gespräche mit der Mitarbeiterin, das war für mich ein totales Erfolgserlebnis, weil ich einfach schon das, was ich im Coaching gelernt habe, ihr den Ball zuzuspielen, sie erklären zu lassen, ruhig zu bleiben, erst einmal die Punkte anzunehmen, das konnte ich da direkt umsetzen. (01\_HC, 172)

Zudem zeigen die Auswertungsergebnisse, dass einige Interviewte neue fachliche Kenntnisse erlangt haben. Normalerweise wird in einem Coaching Prozess dieser Bereich nicht fokussiert. Nichtsdestotrotz hat sich bei einer Probandin „[d]as unternehmerische Denken ... verbessert“ (01\_HC, 186). Der Coach hat die Probandin dabei unterstützt, einen ganzheitlichen Blick für das Unternehmen zu entwickeln. Es wurden die Themen Personal- und Finanzplanung behandelt, die in einer Geschäftsführerposition wichtig sind:

Aber ich konnte schlechter für mich Prioritäten festlegen, weil ich für mich in meinem Alltag sehr fest hing (...) und aus diesem Hamsterrad nicht rausgekommen bin. Und sie hat mir dabei geholfen zu

sagen, auszusteigen, den Fokus aufs Wesentliche zu legen und auch zu sagen, was können wir ändern, damit du da und da hinkommst. Mich zum Beispiel von dem Alltag mehr zurückzuziehen, die Aufgaben abzugeben, um mich auf mehr Personalplanung zu konzentrieren und auf die Finanzen. (01\_HC, 188)

Ein anderer Coachee hat hingegen „den Umgang mit der EDV ... durch das Coaching ... schneller ... [gelernt]. Dass es jetzt sitzt oder zumindest zum größten Teil sitzt“ (05\_HC, 173). Folglich haben sich seine fachlichen Kenntnisse in den IT-Systemen verbessert.

Die Veränderungen der Probandinnen und Probanden haben auch Auswirkungen auf ihr näheres Umfeld und ihr Wohlbefinden. Mitarbeitende oder Führungskräfte der jeweiligen Befragten nehmen positiv wahr, dass sich das Verhalten des Probanden verändert bzw. weiterentwickelt hat. Ein Proband „üb[t] ... sich aktuell wirklich seit zwei Tagen in Gelassenheit.... [Er] versuch[t] einfach, gelassener zu sein und mehr zu vertrauen“ (06\_HC, 128). Das hat er direkt im beruflichen Kontext umgesetzt, welches von einem Mitarbeiter wahrgenommen und wertgeschätzt wurde:

Tatsächlich ja. Heute gab es tatsächlich so eine Situation. Da ist es einem meiner Mitarbeiter direkt auch aufgefallen. Der hat mir unmittelbar nach unserem Termin Feedback gegeben und hat sich bedankt für diese gefühlte Freiheit, die gegeben worden ist. Und er hat sich bedankt, dass er das auch gut gefunden hat. Das wir jetzt einen neuen Kurs anlegen. Also da sieht man jetzt unmittelbar schon, wird was wahrgenommen. (06\_HC, 212)

Ein weiteres Beispiel zeigt eine andere Probandin. Sie wollte von ihren Mitarbeitern anerkannt und akzeptiert werden. Vor dem Coaching „ging es eher um Machtkämpfe. Wer hat das letzte Wort? Wer hat das jetzt entschieden? Wer muss seine Meinung durchboxen?“ (01\_HC, 82). Sie möchte „dass es ein Miteinander wird“ (01\_HC, 82). Durch ihre persönliche Weiterentwicklung stellt sie fest, dass sie als Geschäftsführerin ernst

genommen wird. Der Umgang und die Kommunikation miteinander haben sich verbessert:

Ach, ich nehme das (...) durch die Kommunikation, dass er auch mich offen anspricht und sagt, wir haben das und das vereinbart. Also er zeigt auf MEINE Initiative, zeigt er eine Reaktion, eine positive Reaktion. Ich habe zum Beispiel heute auch eine Aufgabe. Ich habe gestern Abend noch eine Aufgabe rumgeschickt an drei Mitarbeiter. Und er war sogar der erste, der heute Morgen noch vor einem Termin mir seine Ergebnisse geschickt hat. Die anderen Mitarbeiter haben schon wieder die Aufgabe nicht verstanden. Also, dass ich mich in dem Moment einfach von ihm ernst genommen gefühlt habe. Und das ist so dieses in der Arbeitsweise und in den Gesprächen, dass ich merke, dass er mir gegenüber wesentlich positiver gestimmt ist. (01\_HC, 80)

Weitere Veränderungen sind unter anderem, dass das Wohlbefinden steigt und eine bessere Work-Life-Balance herrscht. Bei einem Befragten hat sich die Organisationsfähigkeit weiterentwickelt. Aufgrund dessen arbeitet er strukturierter und hat mehr Zeit für seine Familie:

Ja, dass ich einfach nicht mehr so spät nach Hause komme. Beziehungsweise wenn ich zu Hause bin, halt auch jetzt mal tatsächlich, dann sage, jetzt ist gut. Dadurch habe ich natürlich zwangsläufig mehr Zeit für meine Familie... Sondern dann ist halt Stift fallen und Ende. Und das ist natürlich so ein Thema, wo ich halt schon merke, dass ich dann an der Stelle mehr Zeit für meine Familie habe. Und ich halt auch nicht mehr bis abends irgendwann mal 18 Uhr oder so arbeite. Sondern halt dann sage, okay, ich kann die Termine mit meinem Sohn wahrnehmen, an Freizeitaktivitäten, den Sportverein oder sonst was. Von daher da merke ich schon, dass ich einfach mehr Zeit habe, weil ich diese Termine wahrnehmen kann. (02\_NHC, 50)

Bei einem anderen Coachee hat sich sein Wohlbefinden verbessert, da er sich „einfach von Kopf her besser gefühlt habe“ (04\_NHC, 108). Die Befunde zeigen, dass ihm die Gesundheit wichtiger war, als die negativen Konsequenzen, die aus der Entscheidung folgten:

Und also wir haben vorhin schon mal über das Abschalten nach dem Arbeitsende gesprochen, dass das halt einfach wieder eingesetzt hat. Und muss man auch sagen, okay dann ist die negative Konsequenz vielleicht, ich habe keine Führungsverantwortung mehr (...) und ich habe vielleicht ein schlechteren, was heißt ein schlechteren, ich habe halt finanzielle Einbußen, sagen wir es mal so. Also ein schlechteren Verdienst kann man nicht von sprechen, in der chemischen Industrie aus meiner Sicht. Aber letztendlich muss man ganz klar sagen wenn ich mich einfach BESSER fühle. Also, das war halt so für mich der ausschlaggebende Punkt, dann ist es für mich dann halt in dem Moment richtig zu sagen (...) da gibt es Leute, die das vielleicht studiert haben oder sonstiges und in diesen Strategien besser unterwegs sind als ich. Und ich habe da kein Problem mit zurückzutreten, weil ich halt, fällt es mir halt einfach kopfmäßig, damit besser geht. (04\_NHC, 108)

### **5.5.2 Selbsterkenntnis Hochsensibilität**

Die vorherigen Erfolge zeigen, dass die Coaching Ergebnisse der HC und NHC sich ähneln. Trotz allem wurde in den Befunden der Untersuchung ein Ergebnis festgestellt, welches nur HC betrifft. Nachdem die Coachees über Hochsensibilität aufgeklärt worden sind, haben die Coachees eine Selbsterkenntnis durch das Coaching entwickelt. Das führt bei HSP „zu einer akzeptierenden Haltung sich selbst gegenüber“ (03\_C, 27) und sie können sich „ZUGEHÖRIG fühlen“ (07\_C, 162). Das Selbstwertgefühl der HSP steigt und sie fühlen sich verstanden. Durch die Aufklärung erfahren die HSP, dass es sich um eine normale Persönlichkeitseigenschaft

handelt und sie sich nicht verstellen müssen. Ebenso stellen sie fest, dass sie nicht alleine sind und mehrere HSP existieren:

Da ist dann schon alleine das (...) das dann viele nicht so verwöhnt sind, damit darin VERSTANDEN zu werden, in ihrem Hochsensibel sein. Das ist dann schon so (...) so ein Guthaben, was ich dann habe. Also, was dann in, in vielen Fällen schon so viel Freude und WOHLGEFÜHL beim anderen auslöst, dass es also einem guten Start ermöglicht. (03\_C, 139)

Genau. Und es gibt ein Verständnis, also ich habe, die Hochsensiblen, die jetzt vielleicht am Anfang selber noch am Anfang stehen, von ihrer Selbsterkenntnis. Die dann feststellen, okay da ist jemand, der kennt sich damit aus. Und der sagt mir so, dass ist normal. Also in dem Moment, wie du jetzt hier empfindest, so empfinden ganz VIELE Hochsensible. Und du bist damit nicht die EINZIGE. Und das gespiegelt zu bekommen und häufig gespiegelt zu bekommen, gibt eine Sicherheit, die vorher gefehlt hat. Weil vorher immer dieses Gefühl der Andersartigkeit und nicht normal irgendwie im Raum stand. Und erst über diese Erfahrung, okay es gibt andere Menschen, die empfinden das genauso. Ich kann mich ZUGEHÖRIG fühlen. Und das macht halt ganz viel mit der Psyche des Menschen in dem Moment, wenn ich mich zugehörig fühlen kann. Egal wie klein die Gruppe. Aber dann bin ich nicht mehr alleine, dann bin ich nicht anders, dann bin ich nicht falsch. Sondern dann bin ich eben ein Teil von. Und das ist für uns, ich meine, das ist das urmenschlichste Bedürfnis schlechthin. (07\_C, 162)

Die Selbsterkenntnis und das Zugehörigkeitsgefühl steigern das Wohlbefinden der HSP: „also das Selbstwertgefühl steigt in dem Moment, in dem hochsensibler Mensch erkennt, ich bin gar nicht verkehrt. Ich bin auch nicht alleine. Ich glaube, dass das Zugehörigkeitsthema eine enorme Wichtigkeit in dem Kontext hat“ (09\_C, 50). Folglich stellen die Coaches

eine enorme Erleichterung bei den HSP fest. Sie wirken gelassener und authentischer:

Sondern es geht eher darum, ich habe mich WEITERENTWICKELT in dieser Zeit und ich habe das Gefühl, ich bin jetzt authentischer. Ich, also ich habe mich mehr zu dem Menschen entwickelt, der ich SEIN WILL und der ich eigentlich bin. (07\_C, 122)

Und bei den allen und das sage ich jetzt an der Stelle noch dazu, weil es mir jetzt gerade einfällt. Und bei ALLEN ist es so, dass die Erleichterung in dem Moment kommt, wo sie durch das Coaching merken, dass sie nicht verkehrt sind. Dass ihre Sichtweise nicht verkehrt ist. Dass sie nicht einfach zu sensibel sind. (09\_C, 62)

Die Coaches bemerken bereits in den Coaching Prozessen, dass eine Veränderung bei den HSP stattfindet, sobald sie sich selbst akzeptiert haben. Insbesondere merken die Coaches, dass sich die Kommunikation verändert hat:

Und dann ist natürlich in der letzten Sitzung das häufig so, dass da ganz VIEL Sicherheit und Gelassenheit ist. Im Sinne von, das hat hier alles Raum. Ich kann hier auch mal eine Sprachpause machen. Und werde nicht unterbrochen. Also dieser Lerneffekt von, okay ich darf hier sein so, wie ich bin. Ganzheitlich. Das ist ein krasser Unterschied, den ich immer wieder bemerke. Wo ich immer wieder denke, boah wie schön ist das denn eigentlich, wenn das Gegenüber wirklich das Gefühl hat, okay das darf hier so sein. Und das ist hier komplett AKZEPTIERT. Und eben in allen Facetten ist das so in Ordnung. Und das merkt man zum Beispiel am Sprechtempo. (07\_C, 160)

Also, was sehr schnell passiert ist, dass Menschen (...) durch das Coaching, durch die Coaching Gespräche Entlastung erfahren, weil sie sich verstanden fühlen. Und das ist enorm viel wert für Menschen, die in der Regel das Gefühl haben, nicht die richtige Sprache zu finden, um von anderen wirklich verstanden zu werden. Und

dann zu merken, sie können reden, wie ihnen der Schnabel gewachsen ist. Und sie werden verstanden. Das ist schon mal (...) so ein, so das höre ich immer wieder als Rückmeldung. Dass es alleine gut tut. So besonders nach den ersten paar Sitzungen einfach so reden zu können, wie man ist. Das bekomme ich ganz oft zu hören. (09\_C, 84)

Daraufhin „gibt [es] auch einen hohen Bedarf, [bei den HSP] diesbezüglich eine Justierung vorzunehmen“ (09\_C, 78). Aus diesem Grund suchen sie Berufe bzw. Tätigkeiten aus, die ihren Stärken und Vorlieben entsprechen und wenden Methoden/Techniken an, die ihre Werte widerspiegeln. HSP setzen sich mit der Eigenschaft intensiv auseinander, bewerten ihre Vergangenheit neu und orientieren sich zukünftig anders:

(...) Ja, häufig ist der Anstoß natürlich in diesem, wenn es sich jetzt um jemanden handelt, der hochsensibel ist, ist es häufig in so einem Moment von, okay JETZT wo ich weiß, dass ich nicht nur anders bin oder irgendwie komisch, sondern dass das Ganze Begriff hat und wirklich, also die Hochsensibilität das ist so ein DING. Also da gibt es wirklich was. Und JETZT schaue ich nach etwas, was WIRKLICH zu mir passt. Und dann ist dieser Sinn da drin, so diese Selbstverwirklichung nach der eigenen Erkenntnis. Also eher dieser Moment der Selbsterkenntnis, eben den ich auch erforsche dann kombiniert mit diesem Verständnis von, okay wenn ich jetzt also WEIß, wer ich bin, dann möchte ich gerne auch so arbeiten, dass es zu mir passt. Und dann eben dieses Suchen nach der Nische sozusagen. Wie passe ich jetzt in meinem beruflichen Umfeld oder in meinem, das was ich gelernt habe in meinem Ausbildungsberuf? Wie kann ich da gut reinpassen? (07\_C, 20)

Dass dieser Prozess der Selbsterkenntnis oder auch die Theorie zur Selbsterkenntnis, wie ich sie dann nenne, dazu führt, dass es Konsequenzen hat, sich mit sich selber ebenso auseinandergesetzt zu haben und diese Selbsterkenntnis zu haben. Und die Konsequenzen

ist einmal eine Neubewertung der eigenen Vergangenheit. Aber eben auch dieser Blick in die Zukunft, also Neuorientierung, jetzt wirklich etwas zu finden, was zu mir passt, wo ich mich nicht verstellen muss, wo es nicht immer anstrengend ist, wo ich nicht überlastet bin dauerhaft. Sondern wo ich wirklich das Gefühl habe, hier habe ich mit dem, was ich KANN und was ich BIN, auch wirklich etwas Positives sozusagen. (07\_C, 22)

Anschließend handelt es sich in den meisten Fällen „um eine berufliche Umorientierung“ (03\_C, 35). Das kann zum einen sein „dass Menschen dann das Unternehmen wechseln und sich eine Kultur suchen, in der es ihnen besser geht. Also, dass sie nicht sagen, ich bin falsch. Sondern mein Rahmen ist falsch“ (09\_C, 86). Zum anderen können es auch ganz neue Berufe sein, welche allerdings unterschiedlich und individuell ausfallen:

Und kommt dann auf die Idee auch, sie haben mal Yogakurse gemacht und hat ihnen gefallen. Also weiß nicht, da kommen viele und sagen, also ich glaube, ich will Yogalehrerin werden oder ich will Coach werden, weil ich führe so gerne Gespräche und Menschen kommen gerne zu mir und fragen mich oder schütten mir ihr Herz aus. Also der häufigste Beruf, die häufigsten Berufswünsche sind und das sage ich mit so einem Lächeln, sie wollen Coach werden. Sie wollen vielleicht noch Kunst-Therapeut werden, irgendwas mit Kunst. Und was hab ich noch gesagt? Also so Entspannungstechniken oder Yoga oder so. Weil das Sachen sind, wo sie so drin AUFGEHEN. Und wenn sie dann überlegen, man sagt doch immer, man soll sein Hobby zum Beruf machen und dann kommen sie auf solche Ideen. (03\_C, 63)

Abbildung 8 zeigt einen möglichen Coaching Verlauf von HC und die wichtigsten Erkenntnisse:



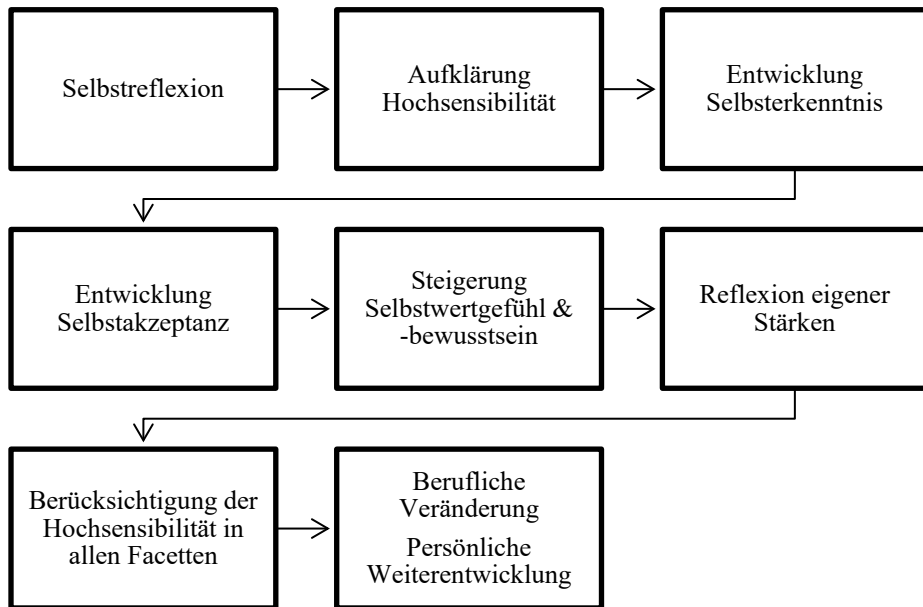


Abbildung 8. Coaching Verlauf von HC.

## **6 Diskussion**

### **6.1 Inhaltliche Diskussion**

Im letzten Kapitel der Untersuchung werden zunächst die wichtigsten Auswertungsergebnisse zusammengefasst und die Forschungsfragen beantwortet. Zudem werden die Ergebnisse mit dem theoretischen Hintergrund und dem Forschungsstand aus den Kapiteln zwei und drei in Zusammenhang gebracht. Anschließend werden mögliche Forschungslücken aufgezeigt, die in der Zukunft untersucht werden können.

Das Ziel der Master-Thesis war es herauszufinden, wann und welche Bedingungen erfüllt werden müssen, damit ein Coaching für HSP wirksam wird. Demnach sollten folgende Forschungsfragen durch die Studie beantwortet werden:

- Mit welchem Anlass nehmen HSP ein Coaching in Anspruch?
- Welche Faktoren fördern bzw. stören den Coaching Prozess? (Erfolgsfaktoren & Hindernisse)
- Welche Methoden und Techniken waren zielführend?
- Welche Coaching Erfolge wurden erlebt?
- Wann und wie wurden Veränderungen festgestellt?
- Wie unterscheiden sich HSP zu NHSP im Coaching?

Bei der Interpretation der Ergebnisse wird nacheinander auf die Abschnitte aus Kapitel fünf eingegangen. Im ersten Schritt werden die einzelnen Ergebnisse vorgestellt. Im Anschluss werden die Besonderheiten zur Hochsensibilität präsentiert. Danach wird ein direkter Bezug zu den theoretischen Erkenntnissen bzw. zu dem aktuellen Forschungsstand hergestellt.

Die Ausprägung und Interpretation der Persönlichkeitseigenschaft Hochsensibilität macht in den Interviews deutlich, dass es sich um ein komplexes Konstrukt mit vielen Facetten handelt. Manche Teilnehmende berichten, dass die Wahrnehmung und die Verarbeitung von Reizen und

Informationen bei ihnen verstärkt ausgeprägt sind. Andere wiederum empfinden eine höhere Empathiefähigkeit. Die verschiedenen Erscheinungsformen wurden auch diagnostisch durch den HSP-G Fragebogen von Konrad und Herzberg (2017) bestätigt. Auch hier ist zu erkennen, dass die Werte der Probandinnen bzw. Probanden variieren. Nach Konrad und Herzberg (2017) werden im Normalfall Personen als hochsensibel bezeichnet, wenn eine hohe Ausprägung bei allen drei Dimensionen (LST, AES, EOE) zu erkennen ist. Hierbei stellt sich die Frage, ob diese Annahme nicht angepasst werden müsste. Die Ergebnisse der Arbeit haben gezeigt, dass alle Menschen sich grundlegend in ihren Charakteristiken unterscheiden und erhöhte Werte bei einzelnen Dimensionen identifiziert wurden. Ebenfalls berichten die Coaches, dass sie das Hochsensibel-Sein eines Coachees nicht in Frage stellen, da jeder eine andere Wahrnehmung des Konstruktes hat. Zudem wurde kein einheitliches Bild zur Definition entwickelt. Zusammenfassend beschreiben die Interviewten HSP wie folgt: intensivere Verarbeitung und Wahrnehmung von Umweltreizen und Informationen sowie eine erhöhte emotionale Reaktivität. Die dargestellten Sichtweisen stimmen mit der Beschreibung aus der Literatur größtenteils überein (Aron & Aron, 1997; Aron et al., 2012; Jagiellowicz et al., 2011; Kagan, 1994; Lionetti et al., 2018).

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass Hochsensibilität sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben kann. Einige Teilnehmende sind der Meinung, dass HSP eine höhere kognitive Begabung aufweisen, vor allem auch eine ausgeprägte Analysefähigkeit besitzen. Sie können Gefahren und Chancen eher erkennen und sind schneller in der Lösungsfindung. Ebenso empfinden sie Freude intensiver. Die Interviews zeigen, dass besonders die Empathiefähigkeit als eine besondere Stärke wahrgenommen wird. HSP sind einfühlsamer und können sich besser in andere Personen hineinversetzen und deren Bedürfnisse erkennen. Im Gegensatz dazu berichten einige Interviewte, dass HSP für Stress empfänglicher sind und somit eher an psychischen Erkrankungen leiden. Wenn eine Reizüberflutung stattfindet, kann dies zu negativen Belastungen führen.

Zum einen sind dies Arbeitsstressoren wie Großraumbüros, lange Arbeitszeiten, viele Überstunden oder ein schlechtes Arbeitsklima. Zum anderen führt die Wahrnehmung der „Andersartigkeit“ zu einem weiteren Belastungsfaktor. Die Aussagen finden sich auch in den vorherigen Forschungen wieder. Aron und Aron (1997), Aron (2014) und Gernsteberg (2012) haben in ihren Studien herausgefunden, dass HSP qualitativ hochwertigere Leistungen erbringen, indem sie rechtzeitig Risiken erkennen und zu einer schnelleren Lösungsfindung kommen. Ebenso kann die erhöhte Empathiefähigkeit nachgewiesen werden. Auch Aron und Aron (1997) und Aron (2014) haben die entwickelte Fähigkeit in ihren Arbeiten festgestellt. In der Forschung wurden hauptsächlich die negativen Folgen von Hochsensibilität untersucht. Grundsätzlich ist der Leidensdruck bei HSP im Vergleich zu NHSP stärker ausgeprägt und sie erkranken eher an psychischen Störungen (Aron et al., 2012; Bakker & Moulding, 2012; Brindle et al., 2015; Jaeger, 2005; Vander Elst et al., 2019). Die teilnehmenden Coachees können die Annahme nicht bestätigen. Bei einigen Probandinnen bzw. Probanden wurde zwar festgestellt, dass sie sich in manchen Situationen unwohl gefühlt haben oder unzufrieden im Job sind. Allerdings wurde bei keinem befragten Coachee eine psychische Erkrankung diagnostiziert oder eine Vorerkrankung erwähnt. Mögliche Erklärungen können zum einen sein, dass es sich nicht um die richtige Zielgruppe handelt. Im Normalfall führen psychisch erkrankte Menschen kein Business Coaching durch, sondern eher eine Therapie oder ein Coaching mit psychoanalytischem bzw. psychodynamischem Ansatz. Zum anderen wurde das Thema auch nicht explizit in den Interviews erfragt. Nichtsdestotrotz berichten die befragten Coaches, dass sie vermehrt HC kennengelernt haben, die eine psychische Vorerkrankung hatten.

Die Interviews zeigen, dass die Coachees aus unterschiedlichsten Gründen ein Coaching in Anspruch genommen haben. Hauptsächlich haben die Teilnehmenden eine neue Funktion im Unternehmen eingenommen oder streben dies an. Es wurden verschiedene Auslöser identifiziert. Einige Teilnehmende waren unzufrieden und haben sich unwohl in ihrer

jetzigen Position gefühlt. Anderen wiederum wurde das Coaching zum Großteil von ihrer Führungskraft empfohlen. Es sollte als generelle Vorbereitung und Unterstützung der aktuellen bzw. zukünftigen Funktion dienen. Maßgeblich verfolgen die Coachees im Coaching das Ziel, ihre Rolle im Unternehmen vollumfänglich und zufriedenstellend ausfüllen zu können. Das bedeutet zum einen, Anerkennung und Akzeptanz von Mitarbeitenden, Kolleginnen bzw. Kollegen oder Führungskräften zu erhalten, zum anderen aber auch ihre persönlichen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Dabei wurden die Themen Selbstreflexion, Kommunikation, Organisation, selbstbewusstes Auftreten und Handeln sowie Gelassenheit und Vertrauen fokussiert.

Die Intentionen der Coachees, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, stimmen mit den Beschreibungen der Autoren Kilburg (1996), Joo (2005), Blackmann (2006) und dem DBVC (2021) überein. Alle Coachees haben sich Unterstützung durch einen Coach gesucht, um ihre berufliche Leistungsfähigkeit zu steigern. Infolgedessen haben sie das Ziel verfolgt, sich persönlich weiterzuentwickeln, um zum Unternehmenserfolg beizutragen. Des Weiteren wird festgestellt, dass die Anliegen der teilnehmenden Coachees relativ ähnlich sind, weshalb zunächst kein Unterschied zwischen HC und NHC zu erkennen ist. Trotz allem berichten die befragten Coaches ein Anliegen, welches vorrangig von HSP angefragt wird. HSP nehmen ein Impulscoaching in Anspruch und wollen sich über die Persönlichkeitseigenschaft Hochsensibilität informieren. Im Allgemeinen empfinden die HSP eine „Andersartigkeit“, stellen allerdings fest, dass es keine Krankheit ist und somit nicht für eine Therapie ausreicht. Demnach haben sie sich über verschiedene Kanäle über das Konstrukt informiert und wollen anschließend im Coaching vollumfänglich aufgeklärt werden. Die Coaches verfolgen das Ziel, ein Selbsterkenntnis zu Hochsensibilität bei HSP zu entwickeln. Diese Auffassung wurde in vorherigen Forschungen noch nicht untersucht. Es benötigt weitere Untersuchungen, ob das Coaching Anliegen wirklich speziell von HSP angefragt wird.

Das Hauptaugenmerk der Arbeit bestand darin, die Erfolgs- bzw. Wirkfaktoren von Coaching zu identifizieren. Basierend auf den Studien von Jones et al. (2015), Sonesh et al. (2016), Blackmann et al. (2016) und Bono et al. (2009), die sich mit den Moderatorvariablen zur Wirksamkeit von Coaching beschäftigt haben, wurden die Eigenschaften des Coaches sowie des Coachees, die Beziehung zwischen Coach und Coachee, die Organisation des Coachees und die Inhalte im Coaching Prozess in der Untersuchung analysiert. Zudem wurden zielführende Techniken und Methoden mit untersucht.

In den Coachings wurden sowohl interne als auch externe Coaches eingesetzt. Alle Coaches konnten ihre Coachees im Coaching Prozess unterstützen. Ein Teilnehmer hatte zwar erwähnt, dass ihm besonders die Verschwiegenheit eines internen Coaches sehr wichtig war. Dennoch wurde in der Untersuchung kein Unterschied entdeckt, ob interne oder externe Coaches effektiver waren. Das Ergebnis spiegelt sich auch in den vorherigen Forschungen wider. Jones et al. (2015) haben in ihrer Studie herausgefunden, dass interne Coaches einen höheren Effekt aufzeigen. Blackmann et al. (2016) waren hingegen der Meinung, dass die Glaubwürdigkeit von externen Coaches höher ausfällt. Folglich hat die Art des Coaches keinen Einfluss auf den Erfolgsprozess. Ferner wird in der Arbeit festgestellt, dass vor allem die Kompetenz, die Erfahrung und in gewissem Maße der Ausbildungsgrad des Coaches einen maßgeblichen Erfolg auf den Coaching Prozess hat. Insbesondere war es den Coachees wichtig, dass der Coach objektiv, ehrlich und professionell agiert. Der Coach sollte seinen Coachee bzw. seine Handlungen und Erzählungen nicht bewerten oder verurteilen. Ebenso sollte der Coach offen kommunizieren, ob er beim Coaching Anliegen unterstützen kann. Des Weiteren sollte der Coach in der Lage sein, gut zuzuhören und flexibel zu reagieren. Die entdeckten Kompetenzen finden sich in den Schlüsselkompetenzen von Bono et al. (2009) wieder. Die Forscher haben bestimmte Eigenschaften des Coaches analysiert, die die Wirksamkeit eines Coachings fördern. Diese Kompetenzen wurden in vier Bereiche unterteilt: diagnostische und planerische

Fähigkeiten, Interventions- und Problemlösungsfähigkeiten, Wissen und persönliche Fähigkeiten. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass großer Wert auf die diagnostischen und planerischen Fähigkeiten sowie das Zuhören – aktiv zuhören, Nachfragen und den Coachee verstehen – gelegt wird. Den Probandinnen bzw. Probanden ist es wichtig, dass individuell auf sie eingegangen und keine Standardmethode eingesetzt wird. Damit Handlungsoptionen erarbeitet werden können, sollten ihre individuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden. Ebenso stehen die persönlichen Fähigkeiten des Coaches im Vordergrund. Von den Coachees wurde mehrfach betont, dass die Verschwiegenheit eingehalten werden sollte. Deshalb kann ein Zusammenhang mit der Haltung, insbesondere der Integrität, festgestellt werden (Blackmann et al., 2016; Bono et al., 2009). Da in der Studie häufig die objektive Sichtweise erwähnt wurde, könnte diese Eigenschaft im Hinblick auf die persönlichen Fähigkeiten von Bono et al. (2009) ergänzt werden. Außerdem wurden der Erfahrungsschatz und das Ausbildungsniveau als weitere Merkmale des Coaches festgestellt. Diese können mit der Kompetenz Wissen bzw. Feldkenntnisse in Verbindung gebracht werden. Die Teilnehmenden empfinden es sehr hilfreich, wenn der Coach Erfahrungen aus der Praxis berichtet und konkrete Hilfestellung geben kann.

Einen Bezug zu den Interventions- und Problemlösungsfähigkeiten von Bono et al. (2009) wurde nicht direkt gefunden. Jedoch zeigen die Auswertungsergebnisse, dass die Beziehung zwischen Coach und Coachee als essentiell angesehen wird. Auch wenn die Coachees die Kompetenz „Beziehung“ nicht explizit erwähnt haben, kann die Schlussfolgerung erfolgen, dass der Coach in der Lage sein muss, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen sowie Empathiefähigkeit besitzen sollte. Bei den teilnehmenden Coaches wird festgestellt, dass sie die genannten Kompetenzen besitzen und somit ihr Coaching wirksam ist. Schlussendlich zeigt die Untersuchung, dass die Kompetenz des Coaches die Wirksamkeit im Coaching moderiert. Bei HC ist zu erkennen, dass sie besonders viel Wert

auf einen kompetenten Coach legen. Aufgrund ihrer stärkeren Wahrnehmung und Verarbeitung von Feinheiten, stellen HC vielmehr Unstimmigkeiten fest (Aron & Aron, 1997; Aron et al., 2012; Jagiellowicz et al., 2011). Sie erkennen eher, ob der Coach kompetent ist oder nicht. Zudem bevorzugen HC auch Coaches, die ebenfalls hochsensibel sind. Dieser Aspekt in Bezug auf die Coach-Coachee-Beziehung näher beschrieben.

Des Weiteren wurden bestimmte Eigenschaften des Coachees identifiziert, die die Wirksamkeit des Coachings moderieren. Die Freiwilligkeit und die intrinsische Motivation sind Voraussetzungen für die Teilnahme. Die Interviewten sind der Meinung, dass ansonsten eine innere Blockade besteht und somit bestehende Verhaltensweisen nicht angepasst werden. Ebenso sollte Entwicklungspotenzial vorhanden sein und der Coachee solle die Absicht haben, sein Verhalten ändern zu wollen, um etwas Neues zu Lernen. Alle befragten Coachees besaßen die o. g. Merkmale. Infolgedessen kann die Annahme von Audet und Couteret (2012) bestätigt werden. Sie haben herausgefunden, dass eine offene Haltung gegenüber Veränderungen einen positiven Einfluss auf den Coaching Erfolg hat. Zudem haben weitere Untersuchungen gezeigt, dass die Coachees ein gewisses Maß an Selbstwirksamkeit besitzen sollten (Blackmann et al., 2016; Bozer et al., 2013). Dies wurde in der Arbeit ebenfalls festgestellt. Außerdem ist eine weitere Eigenschaft zu erkennen, die bei HC eine Grundvoraussetzung ist. HC sollten eine hohe Selbstreflexion aufzeigen. Wenn HSP sich nicht selbst reflektieren können, dann würden sie sich nicht als hochsensibel bezeichnen. Die Coaches sind der Meinung, dass HSP sich grundsätzlich gut selbst reflektieren können. Die erhöhte Reflexionsfähigkeit geht mit den typischen Eigenschaften der Hochsensibilität einher. Diese Wahrnehmung stimmen mit den bisherigen Forschungen überein, dass HSP reflektierter sind. Durch die verstärkte Reflexion findet ein besserer Lernprozess statt (Aron & Aron, 1997; Aron, 2014). Die HC in der Studie weisen dies teilweise auf. Einige Teilnehmende befinden sich noch in einem Lernprozess, um sich besser reflektieren zu können. In dem Zuge



holen sie sich regelmäßig Feedback von anderen Personen ein. Diese Vorgehensweise kann mit der sozial-kognitiven Lerntheorie von Wood und Bandura (1989) erläutert werden. Positives Feedback steigert die Zuversicht und spornt das eigene Verhalten an. Deshalb steigen die Selbstreflexion und das Selbstwertgefühl der jeweiligen Person. Zu guter Letzt ist eine Coaching Maßnahme effektiv, wenn die persönlichen Werte des Coachees im Prozess berücksichtigt und auf sie eingegangen werden. Das spricht wiederum für die benötigte Kompetenz des Coaches, die persönlichen Werte des Coachees auch zu erkennen.

Ein weiterer Wirkfaktor im Coaching ist die Coach-Coachee-Beziehung. Alle Probandinnen bzw. Probanden bestätigen die Meta-Analyse von Sonesh et al. (2015), dass eine gute Übereinstimmung zwischen den beiden Parteien existieren sollte. Die Forschenden haben herausgefunden, dass die Beziehung einen signifikanten und positiven Erfolg im Coaching hat. Die Teilnehmenden beschreiben es als eine vertrauensvolle und professionelle Beziehung. Das Vertrauensverhältnis sorgt dafür, dass eine offene Atmosphäre entsteht. So kann der Coachee offen über alle Themen berichten. Eine mögliche Skepsis wird abgebaut. Dass eine Basis existieren muss, wurde vor allem bei einem Probanden deutlich gemacht. Er hat einen Coach bei der Vorauswahl abgelehnt, da er keine Offenheit in den Gesprächen feststellen und somit keine Beziehung aufbauen konnte. Wie auch in den vorherigen Untersuchungen, konnten die Teilnehmenden nicht genau benennen, wie diese Beziehung zustande kommt (Ahren, 2003; Brodie et al., 2012; Graham et al., 1994; Jones & Spooner, 2006; Waslyshyn, 2003). Die Probandinnen bzw. Probanden sind der Meinung, dass sie sich auf einer gleichen „Wellenlänge“ befinden, die durch Gemeinsamkeiten bestärkt wurde. Bei allen Coachees wurde festgestellt, dass sie Gemeinsamkeiten mit dem Coach hatten: sei es in der Freizeitgestaltung, Charaktereigenschaften oder ähnlichen Lebenssituationen. Die Beziehung bei HC wird insbesondere gestärkt, wenn der Coach ebenfalls hochsensibel ist. Diese Annahme, dass Gemeinsamkeiten bzw. Ähnlichkeiten die Sympathie und die Beziehung zueinander stärken, wurde in der Vergangenheit

bereits mehrfach untersucht und bestätigt (Burger et al., 2004; Evans, 1963; Garner, 2005; Jones et al., 2004).

Des Weiteren berichten die Coaches, dass die Beziehung auf einer professionellen Ebene bestehen muss. Diese professionelle Distanz entsteht durch Rahmenbedingungen wie z. B. Rechnungen erstellen, Ziele und Termine vereinbaren. Das spiegelt die Definition von Blackmann (2006) wider. Der Autor beschreibt Coaching als eine professionelle Arbeit, die von einem Coach durchgeführt und entsprechend entlohnt wird.

Die Organisation des Coachees trägt ebenfalls zum Coaching Erfolg bei und moderiert die Wirksamkeit. Entscheidend für die Coachees ist die Unterstützung des direkten Umfelds, wie beispielsweise die Geschäftspartnerin bzw. der Geschäftspartner oder die eigene Führungskraft. Die Teilnehmenden empfinden grundsätzlich Dankbarkeit und sehen die Maßnahme als eine wertschätzende Unterstützung der Organisation an. Infolgedessen werden die vorherigen Annahmen in der Forschung nur teilweise bestätigt. Die Autorinnen bzw. Autoren haben herausgefunden, dass das Unternehmen und das Management den Coaching Prozess generell unterstützen sollten, wie zum Beispiel Coaching Ergebnisse mitzutragen oder eine wertschätzende Umgebung zu schaffen (Blackmann, 2010; Gray et al., 2011; Maritz, 2013; Smither et al., 2003, Wasylshyn et al. 2006). Eine mögliche Erklärung für die „Nicht-Übereinstimmung“ kann sein, dass die Coachees wenig Berührungspunkte mit dem oberen Management haben und somit die direkte Unterstützung nicht sehen. Dennoch stimmen die Aussagen der Coaches mit den Forschungsergebnissen überein. Vor allem, wenn Änderungen im Arbeitsumfeld und in den Rahmenbedingungen vom Coachee gefordert werden hat die Organisation einen Einfluss auf den Erfolgsprozess. Falls das Unternehmen die Veränderungswünsche nicht unterstützt bzw. umsetzt, dann erleben sie keinen Coaching Erfolg und sind weiterhin unzufrieden im Job. Diese Hilfestellung wurde insbesondere bei HSP festgestellt. Die Coaches berichten, dass beispielsweise Großraumbüros, lange Arbeitszeiten oder ein schlechtes Arbeitsklima enormen

Stress bei HSP auslösen. Aufgrund dessen ist der Leidensdruck im Gegensatz zu NHSP höher. Sie benötigen eine längere Erholungszeit oder Rückzugsorte. Diese Erkenntnis ist in den aktuellen Studien zur Hochsensibilität wiederzufinden. Die Arbeitsstressoren führen zu einer Reizüberflutung, weshalb HSP diese reduzieren wollen (Aron et al., 2012; Evers et al., 2008; Vander Elst et al., 2019). Infolgedessen sollten HSP die Möglichkeit bekommen, ihr Arbeitsumfeld bzw. ihre Arbeitsbedingungen stellenweise zu verändern, um sich erholen zu können (Aron & Aron, 1997; Jaeger, 2005).

Ferner wurden einige Bedingungen im Coaching Prozess herausgefunden, die einen Einfluss auf die Wirksamkeit haben. In den Befunden ist zu erkennen, dass die Coaching Dauer für den Erfolg nicht relevant ist. Die Coaching Laufzeit unterscheidet sich bei allen Coachees. Einige Elemente sollten allerdings bei der Maßnahme berücksichtigt werden. Die meisten Coachees sehen es als wichtig an, Ziele im Coaching zu definieren. Zieldefinitionen sind relevant, damit Coach und Coachee wissen, woran sie arbeiten wollen. Zumindest sollte immer ein Coaching Anliegen existieren. Des Weiteren halten einige Interviewte es für notwendig, zu Beginn den Nutzen und die Erwartungen an das Coaching zu erläutern. Es sollte klar signalisiert werden, dass der Coachee für die Lösungserarbeitung verantwortlich ist und der Coach nur als Begleiter und Berater da ist. Die genannten Voraussetzungen decken sich mit den vorherigen Studien (Baron & Morin, 2010; Bond & Seneque, 2013; Gray et al., 2011; Smither et al., 2003). Ein weiterer Aspekt ist der regelmäßige Kontakt und die kurzfristige Erreichbarkeit des Coaches. Das Ergebnis spiegelt sich in der Arbeit von Jowett et al. (2012) wider. Sie haben ebenfalls herausgefunden, dass ein regelmäßiger Austausch zum Coaching Erfolg beiträgt. Bei dem Coaching Prozess wurde kein Unterschied zwischen HC und NHC festgestellt.

Abschließend wurden einige Coaching Techniken als wirksam beschrieben. Vorwiegend wurden Fragentechniken und das aktive Zuhören eingesetzt. Zusätzlich wurden Reframing Techniken, Methoden zur Selbstreflexion und Visualisierungstechniken angewendet. Insbesondere wurde

das Ziel verfolgt, ein offenes und vertrauensvolles Gespräch zu ermöglichen. Durch die zahlreichen Gespräche sollte der Coachee gewisse Situationen oder sich selbst reflektieren oder sich in andere Personen hineinversetzen, um eine andere Sichtweise auf die Dinge zu bekommen. In der Coaching Literatur existieren unterschiedlichste Ansätze und Methoden, die alle als zielführend angesehen werden. Der Einsatz von Fragen und das aktive Zuhören werden als zentrale Steuerungselemente im Coaching gesehen (Fischer-Epe, 2019; Radatz, 2018; Rogers, 1983). Diese Auffassung wurde in der vorliegenden Arbeit bestätigt. Zudem ist es notwendig, Techniken und Methoden individuell nach Coachee einzusetzen. Grundsätzlich können alle Techniken und Methoden sowohl bei HC als auch bei NHC eingesetzt werden. Allerdings wird ein Unterschied bei der Herangehensweise festgestellt. Diese Annahme geht mit den Merkmalen der tieferen Informationsverarbeitung und Wahrnehmung von HSP einher (Aron & Aron, 1997). Aus diesem Grund sollten Techniken nach und nach angewendet werden. Wenn vielseitige Methoden auf einmal eingesetzt werden, kann es zu einer Überreizung führen. Folglich können sich HSP überfordert fühlen.

Letztendlich zeigen die Ergebnisse der Befragung, dass Coaching als eine effektive Personalentwicklungsmethode angesehen werden kann. Alle Probandinnen bzw. Probanden in der Studie haben Erfolge im Coaching erlebt. Auch hierbei fallen die Erfolge, Lernprozesse und Veränderungen bei den Coachees unterschiedlich aus. Manche Probanden haben eine berufliche Veränderung durchlaufen, ihre Gesundheit verbessert und/oder sich persönlich in verschiedenen Bereichen weiterentwickelt. Die meisten Teilnehmenden befinden sich noch mitten im Coaching Prozess. Deshalb haben nur einige der Interviewten ihre Coaching Ziele bereits erreicht. Nichtsdestotrotz haben zumindest alle Coachees Handlungsoptionen erarbeitet, um ihre Ziele zu erreichen. Die Coaching Erfolge der Teilnehmenden werden ebenfalls vom näheren Umfeld, wie zum Beispiel der Führungskraft, den Mitarbeitenden oder der Familie wahrgenommen. Generell wird kein Unterschied zwischen den befragten HC und

NHC festgestellt. Beide Gruppen haben ähnliche Erfolge während der Maßnahme erlebt.

Trotz allem hat sich eine Besonderheit bei HC herauskristallisiert, die von den Coaches berichtet wurde. Durch die Aufklärung zur Hochsensibilität entwickeln die HC eine Selbsterkenntnis zur Hochsensibilität. Aus diesem Grund resultiert eine positive Selbstakzeptanz von sich selbst. Das eigene Selbstwertgefühl sowie -bewusstsein steigen. Anschließend werden die eigenen Stärken in Kombination mit der Persönlichkeitseigenschaft reflektiert. Das hat zur Folge, dass zum einen die Coachees sich persönlich weiterentwickeln, indem sie die Hochsensibilität bei ihren Handlungen und Verhaltensweisen berücksichtigen. Zudem kann es zu einer beruflichen Veränderung führen. Die Coachees stellen fest, dass der momentane Job nicht zu ihnen passt, weshalb sie sich beruflich neu orientieren. Die Berufswahl fällt hierbei sehr unterschiedlich aus. Das Hauptaugenmerk liegt dabei, dass sie sich im Job wohlfühlen, Freude empfinden und sich nicht grundlegend verstellen müssen.

Die erreichten Ziele stimmen mit der Literatur überein. Theeboom et al. (2014) haben in ihrer Arbeit die Zielsetzung in fünf Bereiche unterteilt. Coaching verfolgt das Ziel, die Leistung und Fähigkeit des Coachees zu steigern. Alle Teilnehmenden haben ihre Arbeitsleistung, wie zum Beispiel die Kommunikation oder die Organisation, grundlegend verbessert, was auch von Führungskräften oder Mitarbeitern wahrgenommen wird. Der nächste Bereich ist die Verbesserung des Wohlbefindens. In den Interviews ist zu erkennen, dass sich vor allem bei einem Probanden die Gesundheit verbessert hat. Er empfindet keine Überforderung mehr und kann nach der Arbeit zur Ruhe kommen. Des Weiteren wird bei einem anderen Teilnehmer erkenntlich, dass sich seine Work-Life-Balance verbessert hat. Er kann mittlerweile bei Freizeitaktivitäten seines Sohnes teilnehmen. Ein weiteres Ziel von Coaching ist die Bewältigung von gegenwärtigen oder zukünftigen Herausforderungen. Die meisten Probandinnen bzw. Probanden wurden auf neue Funktionen vorbereitet. Die Arbeitseinstellung des

Coachees zu verändern ist ein zusätzliches Ziel im Coaching. Eine Teilnehmerin hat sich in ihrer Position unwohl gefühlt und wollte unter anderem wieder zufriedener im Job werden. Der fünfte Bereich ist das Ziel der zielgerichteten Selbstregulation. Eine Probandin hat gelernt, langfristig strategisch zu denken, um ihr Unternehmen erfolgreich machen zu können. In dem Zuge fokussiert sie sich auf die Personal- und Finanzplanung und hat das operative Geschäft an Mitarbeiter delegiert. Sie hat gelernt, mit den Gefühlen ihrer Mitarbeiter und mit ihren eigenen Gefühlen umzugehen. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass demnach weitere Studien bestätigt werden. Die Forschenden Bozer et al. (2014), Wales (2003) und Wasylyshyn (2003) haben grundlegend definiert, dass Coaching die arbeitsbezogene Funktionsfähigkeit einer Person innerhalb eines Unternehmens verbessert. Zudem haben andere Autorinnen bzw. Autoren die Annahme getroffen, dass das Unternehmen von der Coaching Maßnahme des Mitarbeiters profitiert (Ellinger et al., 2003; Hagen & Garvrilova Aguilar, 2012; Olivero et al., 1997). Diese Meinungen können durch die Interviews ebenfalls bestätigt werden. Bei einem Probanden hat sich die Kommunikation innerhalb der gesamten Organisation verbessert. Bei einem anderen Teilnehmer hat sich seine Arbeitszufriedenheit gesteigert, weshalb er seine Arbeit motivierter verrichtet.

Der spezielle Coaching Erfolg bei HC wurde in der Forschung nicht direkt untersucht. Grundsätzlich zeigen die Forschungen von Pluess und Boniwell (2015) sowie von Sülzenbrück und Töpfer (2019), dass HSP besonders von zielführenden Interventionen profitieren. Diese Auffassung wurde in den Interviews der Coaches festgestellt. Sie haben alle berichtet, dass sie die HC als sehr wirksam erlebt haben. Allerdings muss dabei erwähnt werden, dass einige Coaches keinen Vergleich zu NHC haben. Des Weiteren ist die stärkere Wirksamkeit bei den befragten HC im Gegensatz zu den NHC nicht wirklich zu erkennen. Gleichwohl wurde in einer Studie empfohlen, zwei Themen in einer Intervention für HSP zu behandeln. Wenn auf die Rollenklarheit und die Weiterentwicklung von Stärken ein-

gegangen wird, dann hat das Coaching positive Auswirkung für HSP (Sülzenbrück & Töpfer, 2019). Das Impulscoaching zur Hochsensibilität verfolgt diese Intention. Die Coachees werden aufgeklärt, entwickeln ein Verständnis zur Eigenschaft Hochsensibilität und entdecken dadurch eine positive Sichtweise über sich selbst. Diese Wahrnehmung kann mit der Theorie der Introspektion in Zusammenhang gebracht werden. Bei der Introspektion geht es darum, in sein Innenleben zu schauen und es kennenzulernen (Schulze, 1999; Mertens, 2018). Im Endeffekt findet eine verstärkte Selbstreflexion der eigenen Person statt. Der Coachee nimmt seine inneren Gefühle, Stimmungen und Bilder wahr und führt anschließend eine Ursachenanalyse durch. Folglich kann er verschiedene Aspekte besser miteinander verbinden. Da HSP ihre Hochsensibilität anerkennen, versuchen sie die Eigenschaft mit ihren zukünftigen Handlungen zu verbinden, um positive Ergebnisse zu erzielen. Mertens (2018) berichtet, dass eine hohe Introspektionsfähigkeit zu besseren Entscheidungen führt, unsicheres Verhalten minimiert, persönliche Ziele eher erreicht und Beziehungen gestärkt werden, sowie dass das Wohlbefinden steigt. Die Interviews zeigen solche Veränderungen der Coachees. Denn die positive Selbstakzeptanz führt zu effektiven Erfolgen. Diese Annahme kann durch das Environmental Sensitivity Modell von Pluess (2015) verstärkt werden. Das Vantage Sensitivity Modell beschreibt den positiven Verlauf von HSP, wenn sie positiven Einflüssen ausgesetzt sind. In der Vergangenheit haben sich HSP an ihr Umfeld angepasst und mussten sich verstellen. Nach der Erkenntnis passen HSP ihr Umfeld an sich an. Demnach vermeiden sie aktiv Stressoren und schaffen eine positive Umgebung. Folglich erbringen HSP qualitativ hochwertige Arbeit, wenn sie in einem Arbeitsumfeld tätig sind, bei dem sie unterstützt und wertgeschätzt werden.

Des Weiteren erfahren sie durch das Coaching, dass auch andere HSP existieren, weshalb ein Zugehörigkeitsgefühl entsteht. Die zuvor wahrgenommene „Andersartigkeit“ verschwindet zum Großteil. Zum einen ist der Coach selber hochsensibel. Zum anderen berichtet der Coach

von anderen HSP. Bei den Coachees wird eine enorme Erleichterung festgestellt. Auch Sülzenbrück und Töpfer (2019) haben in ihrer Studie herausgefunden, dass das Zugehörigkeitsgefühl einen positiven Effekt auf HSP hat. Das Phänomen kann mit dem theoretischen Rahmenkonzept der sog. sozialen Identität von Tajfel (1978) erklärt werden. Die sozialpsychologische Theorie versucht, die individuellen Merkmale einer Person mit den Merkmalen des sozialen Kontextes zu verbinden. Es verfolgt die Intention, Interaktionen und Dynamiken von Gruppen zu erklären. Verschiedene Untersuchungen unterstützen das Rahmenmodell. Ketturat et al. (2016) haben eine Studie bei Erwachsenen im Rahmen eines Sportstudiums zur sozialen Identität durchgeführt. Sie haben herausgefunden, dass Personen weniger Stresshormone im Körper produzieren und somit weniger Stress empfinden, wenn sie sich mit einer Gruppe identifizieren. Das Zugehörigkeitsgefühl einer Gruppe schafft eine gemeinsame soziale Identität und unterstützt bei den individuellen Belastungen. Jugert et al. (2019) haben in einer Längsschnittstudie untersucht, ob ein Peer-Einfluss gleich- und multiethnischer Freunde auf die ethnische Identitätsbindung besteht. Dabei haben sie festgestellt, dass sich Personen mit gleich-ethnischen Freunden mehr verbunden fühlen. Grundsätzlich steigt das Selbstbewusstsein einer Person, wenn sie sich zugehörig fühlt und akzeptiert wird (Leary et al., 1998). Aus diesem Grund fühlen sich HSP in einer Gruppe mit weiteren HSP wohler. Dadurch können einige Stressfaktoren minimiert werden und ggf. verschwinden. Allerdings ist hierbei zu erwähnen, dass die Interview Aussagen von drei Coaches stammten. Damit valide Aussagen getroffen werden können, müssen weitere Studien, insbesondere mit HC, durchgeführt werden.

Zusammenfassend hat die vorliegende Arbeit einige Implikationen für die Wissenschaft und die Praxis gezeigt. Zum einen wurden grundlegende Coaching Moderatorvariablen und spezielle Bedingungen für HC identifiziert. Zum anderen wurden neue Annahmen zur Hochsensibilität, besonders im Arbeitsumfeld, geschaffen. Wie bereits in den vorherigen Forschungen zu erkennen war, konnten in der vorliegenden Arbeit keine



einheitlichen Faktoren zur Wirksamkeit bestimmt werden. Die Kompetenz des Coaches, die intrinsische Motivation des Coachees und eine vertrauensvolle Coach-Coachee-Beziehung wurden zwar von allen Teilnehmenden erwähnt, jedoch zeigen alle Interviewten unterschiedliche Präferenzen auf. Für den einen ist die Kompetenz des Coaches am wichtigsten, für den anderen die Beziehung oder die Zieldefinition. Trotz allem konnten zum Großteil Übereinstimmungen zwischen den vorherigen Forschungen und der aktuellen Untersuchung festgestellt werden. Allerdings zeigt die Studie, dass die Individualität im Coaching eine besondere Rolle spielt. Coach und Coachee sind Menschen und jedes Individuum weist unterschiedliche Charakteristiken und Präferenzen auf. Die Erkenntnisse zur Hochsensibilität unterstützen die Individualitätsausprägung der Personen. Grundsätzlich sollten die diagnostischen Feststellungen zur Hochsensibilität überdacht werden. Ist es notwendig, dass alle drei Dimensionen eine hohe Ausprägung aufweisen müssen, damit eine Person sich als hochsensibel bezeichnen darf? Diese Fragestellung muss in weiteren Untersuchungen behandelt werden. Auch wenn Menschen die Eigenschaft besitzen, muss dabei berücksichtigt werden, dass Menschen aus verschiedenen Charakteristiken wie z. B. Introversion oder Extraversion bestehen. Deshalb kann nicht jedes Verhalten nur durch Hochsensibilität begründet werden. Solange die individuellen Bedürfnisse der jeweiligen Parteien erkannt und berücksichtigt werden, wird ein Coaching zielführend sein. Folglich entsteht die vertrauensvolle Coach-Coachee-Beziehung. Demnach wird festgestellt, dass nicht „DIE“ Moderatorvariablen im Coaching existieren. Die Vielseitigkeit bleibt weiterhin bestehen. In dem Zuge kann weitere Forschung betrieben werden, um die Bandbreite der Wirkfaktoren zu bestätigen. Diese Annahme zeigt sich in der Unterscheidung zwischen HC und NHC. Es wurden einige Differenzen zwischen den beiden Zielgruppen festgestellt. Die Herangehensweise im Coaching ist eine andere. HC sollten längere Zeiträume zur Verfügung gestellt werden, damit sie die intensiven Reize verarbeiten können. Ferner sollten die HC das Gefühl bekommen, authentisch agieren zu können, da sie viel Wert auf Ehrlichkeit, Au-

thentizität und die Bedürfnisbefriedigung ihrer eigenen Werte legen. Deshalb ist ein kompetenter Coach maßgeblich, um die individuellen Neigungen zu erkennen, damit das Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann. Nichtsdestotrotz hat die Arbeit ergeben, dass ein Impulscoaching zur Hochsensibilität für HSP hilfreich ist. Bevor HSP ein Business Coaching in Anspruch nehmen, ist es zuvor notwendig, eine Selbsterkenntnis zur Hochsensibilität zu entwickeln. Wenn HC die Eigenschaft bewusst ist und die Merkmale bekannt sind, dann können die Business Themen unter Berücksichtigung der Hochsensibilität angegangen werden. Ebenfalls wird der Coaching Erfolg durch weitere Faktoren gefördert: der Coachee, der sich reflektieren kann, der hochsensible Coach, der Erfahrungen mit Hochsensibilität im Privat- und Berufsleben berichten kann und das Unternehmen, dass die Bedürfnisse von HSP im Arbeitsumfeld unterstützt. Flexible Arbeits- und Rahmenbedingungen anbieten, Regenerationszeiten ermöglichen, Zugehörigkeitsgefühl stärken und Hochsensibilität grundlegend in der Organisation wertschätzen und fördern sind effektive und hilfreiche Maßnahmen für HSP im Arbeitskontext. Sie bewirken einen zufriedenen, positiven Mitarbeiter, der motiviert qualitativ hochwertige Arbeit verrichtet.

Abschließend zeigt die Master-These, dass noch weiterer Forschungsbedarf besteht. Dabei geht es insbesondere um die Fragestellung, welche weiteren Faktoren für HSP im Arbeitsumfeld förderlich sind. Zudem sollten weitere Interventionen angeboten werden, die bei der Entwicklung zur Selbsterkenntnis der Hochsensibilität beitragen. Sind Interventionen wie z. B. Gruppenseminare oder Mentoring Programme auch zielführende Maßnahmen? Diese Fragestellung und die bereits genannten Forschungslücken müssen in weiteren Arbeiten näher untersucht werden.

## 6.2 Methodische Diskussion

Zum Schluss werden die methodischen Limitationen der Untersuchung aufgezeigt und die Gütekriterien der qualitativen Forschung diskutiert. Steinke (2019) hat sieben Kriterien definiert, auf die im Weiteren eingegangen wird.

Das erste Kriterium ist die Intersubjektive Nachvollziehbarkeit. Im Vordergrund steht hierbei, den Forschungsprozess zu dokumentieren. Dritte sollten in der Lage sein, den Verlauf der Untersuchungen nachzuvollziehen und reproduzieren zu können. Das ganze Vorgehen wie beispielsweise, welche Erhebungs- und Auswertungsmethoden in der Arbeit genutzt wurde, oder welche Regeln zur Transkription definiert wurden, sind in Kapitel vier erläutert. Eine Ausnahme bietet das Sampling, welches aufgrund der Anonymität nicht dargestellt werden kann. Ein weiteres Merkmal ist die Anwendung von kodifizierten Verfahren. In der Arbeit wurde als Kodierparadigma die sog. C-Familie von Glaser (1978) verwendet.

Bei dem Merkmal Indikation des Forschungsprozesses wird die Angemessenheit der Forschung in Gänze betrachtet. Dies bezieht sich auf die Auswahl einer geeigneten Untersuchungsmethode oder Samplingstrategie, die einfache Darstellung bzgl. der Handhabbarkeit der Transkriptionsregeln sowie die Übereinstimmung zwischen der Erhebungs- und Auswertungsmethode. In Bezug auf die Forschungsfrage wurde eine geeignete Methode, das qualitative Vorgehen, angewendet. Durch das Verfahren sollten neue Sichtweisen zu HC generiert werden, da diese in vorherigen Untersuchungen nicht erforscht wurden. Des Weiteren wird das Sampling betrachtet. Die teilnehmenden Coachees haben alle ein Business Coaching durchgeführt. Jedoch ist bei den befragten Coaches eine Diskrepanz zu erkennen. Alle Coaches haben zwar HC gecoacht, aber zwei Coaches können keinen Vergleich zu NHC berichten. Zudem muss ebenfalls erwähnt

werden, dass die Fallgruppen sehr speziell waren und sich eine Rekrutierung als relativ schwierig herauskristallisiert hat. Die Transkriptionsregeln der Arbeit waren einfach zu handhaben und leicht zu verstehen.

Ein weiteres Gütekriterium ist die empirische Verankerung. Die Theoriebildung sollte in der qualitativen Untersuchung empirisch begründet sein. Demnach sollte die Forschung auf bestehenden, theoretischen Erkenntnissen aufbauen. Deshalb werden deduktiv Prognosen abgeleitet, die in der Arbeit auf Verifizierbarkeit und Falsifizierbarkeit überprüft wurden. In der Untersuchung wurden vorab deduktive Kategorien für die Auswertung entwickelt. Grundlage war der theoretische Hintergrund und der aktuelle Forschungsstand aus den Kapiteln zwei und drei. Die Prognosen wurden anschließend in der inhaltlichen Diskussion in Kapitel sechs verifiziert oder falsifiziert.

Die Limitation ist das nächste Kriterium. Das Merkmal verfolgt die Intention, die Grenzen des Geltungsbereiches zu überprüfen. Das heißt: können die Forschungsergebnisse verallgemeinert werden? Folglich sollte herausgefunden werden, welche Bedingungen minimal erfüllt werden müssen. Zur Unterstützung dient die Fallkontrastierung. Die verschiedenen Fälle werden miteinander vergleichen, um wesentliche Kriterien zu identifizieren. In der Arbeit wurden drei Fallgruppen definiert, die unterschiedliche Sichtweisen auf das Phänomen ermöglichen. Deshalb konnten die Besonderheiten zu HC festgestellt werden.

Ein weiteres Gütekriterium stellt die Kohärenz dar. Sind die entwickelten Theorien in sich konsistent? Die entwickelten Theorien sollten kohärent sein und Unstimmigkeiten in den Daten erkenntlich gemacht werden. Die Interviewten haben nicht alle die gleichen Wirkfaktoren genannt. Es wurden Widersprüche in der Beschreibung von Hochsensibilität entdeckt. Diese wurden mit Hilfe von entsprechenden Textstellen beziehungsweise Zitaten verdeutlicht.

Bei dem Gütekriterium Relevanz wird der Nutzen der Forschung hinterfragt. Es soll überprüft werden, ob die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Lösung des Problems aufweist, vor allem, ob die Ergebnisse verallgemeinerbar sind. Wie bereits im vorherigen Kapitel erläutert, wurden Moderatorvariablen zur Wirksamkeit von Coaching identifiziert. Jedoch wurde dabei festgestellt, dass kein einheitliches Bild, wie in der Forschung existiert. Ebenso wurden neue Erkenntnisse zu HC bzw. zum Konstrukt selbst geschaffen. Insbesondere wurden förderliche Faktoren für HSP im Arbeitskontext identifiziert. Eine Verallgemeinerung kann nicht direkt getroffen werden. Die Individualität der Personen hat einen maßgeblichen Einfluss auf den Coaching Erfolg.

Die Reflektierte Subjektivität ist das letzte Kriterium von Steinke (2019). Dabei wird die subjektive Rolle der Autorin bzw. des Autors im Forschungsprozess reflektiert. Die persönlichen Voraussetzungen und Beziehung des Forschenden zum Untersuchungsgegenstand muss betrachtet werden. Es wird die Beziehung zwischen den Teilnehmenden und der bzw. dem Forschenden reflektiert. Im Vorfeld konnte die Autorin nur persönliche Erfahrung im Business Coaching sammeln, da dies Teil ihrer beruflichen Tätigkeit ist. Zu ihren Aufgaben gehört es, eine Vorauswahl bei den Coaches zu treffen und den gesamten Coaching Prozess der Mitarbeitenden zu begleiten. Demnach bestand ein persönliches Interesse der Autorin, welche Variablen die Effektivität im Coaching beeinflussen. Mit dem Konstrukt Hochsensibilität hat sich die Forscherin in der Vergangenheit kaum beschäftigt. Nachdem erste Studien zum Konstrukt gelesen wurde, wurde das Interesse verstärkt, eine Forschung von Business Coaching und Hochsensibilität zu kombinieren. Eine umfassende objektive und neutrale Haltung zur Forschung kann nicht ganz ausgeschlossen werden. In Bezug auf die Interviewten waren drei Personen im Vorfeld bekannt. Zwei davon arbeiten im selben Unternehmen und bei der anderen besteht eine private Freundschaft. Es bestand zu allen dreien eine persönliche Beziehung, weshalb die soziale Erwünschtheit in ihren Aussagen nicht ausgeschlossen werden kann. Da die Autorin in ihrer Rolle als HR Mitarbeiterin beide

Prozesse der Kollegen begleitet hat, war es schwierig, eigene Interpretationen zu vermeiden. Die anderen sechs Teilnehmenden waren vorher nicht bekannt. Es wurde zu Beginn des Interviews darauf geachtet, dass eine angenehme Atmosphäre herrscht und Vertrauen aufgebaut wird. Aufgrund der rein virtuellen Befragungen wurde festgestellt, dass wenig Hemmungen vorhanden war und die Interviewten viel berichtet haben. Das bezieht sich auch auf die Persönlichkeit der Autorin. Da sie ein relativ offener Mensch ist, fiel es ihr auch nicht schwer, grundsätzlich persönliche Fragen zu stellen oder unangenehme Dinge zu hinterfragen.

Zu guter Letzt wird die theoretische Sättigung reflektiert. Aufgrund der Zeit konnten nur neun Interviews durchgeführt werden, weshalb die theoretische Sättigung nicht erreicht wurde. Es besteht die Möglichkeit, dass weitere Interviews noch zusätzliche Erkenntnisse zu HC liefern können.

In allem wird festgestellt, dass die Arbeit einen Großteil der Gütekriterien erfüllt hat.

**Literaturverzeichnis**

- Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M-D., Collins, N. & Brown, L. L. (2014). The highly sensitive brain: an fMRI study of sensory processing sensitivity and response to others' emotions. *Brain and Behavior*, 4(4), 580–594. <https://doi.org/10.1002/brb3.242>
- Ahern, G. (2003). Designing and implementing coaching/mentoring competencies: A case study. *Counselling Psychology Quarterly*, 16, 373–383. <https://doi.org/10.1080/0951507032000156871>
- Andresen, M., Goldmann, P. & Volodina, A. (2018). Do Overwhelmed Expatriates Intend to Leave? The Effects of Sensory Processing Sensitivity, Stress, and Social Capital on Expatriates' Turnover Intention. *European Management Review*, 15(3), 315–328. <https://doi.org/10.1111/emre.12120>
- Aron, E. N. & Aron, A. (1997). Sensory-processing sensitivity and its relation to introversion and emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 345–368. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.73.2.345>
- Aron, E. N., Aron, A. & Davies, K. M. (2005). Adult shyness: the interaction of temperamental sensitivity and an adverse childhood environment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 81–197. <https://doi.org/10.1177/0146167204271419>
- Aron, A., Ketay, S., Hedden, T., Aron, E. N., Markus, H. R. & Gabrieli, J. D. E. (2010). Temperament trait of sensory processing sensitivity moderates cultural differences in neural response. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 5, 219–226. <http://dx.doi.org/10.1093/scan/nsq028>

- Aron, E. N., Aron, A. & Jagiellowicz, J. (2012). Sensory processing sensitivity: A review in the light of the evolution of biological responsiveness. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 262–282. <https://doi.org/10.1177%2F1088868311434213>
- Aron, E. N. (2014). *Hochsensible Menschen in der Psychotherapie*. Junfermann.
- Assary, E., Zavos, H. M. S., Krapohl, E., Keers, R. & Pluess, M. (2020). Genetic architecture of Environmental Sensitivity reflects multiple heritable components: a twin study with adolescents. *Mol Psychiatry*, 1–9. <https://www.nature.com/articles/s41380-020-0783-8>
- Audet, J. & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: Features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19, 515–531. <http://dx.doi.org/10.1108/14626001211250207>
- Bachirova, T., Cox, E. & Clutterbuck, D. (2014). Introduction. In E. Cox, T. Bachirova & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching* (2nd ed., pp. 1–20). SAGE.
- Bakker, K. & Moulding, R. (2012). Sensory-Processing Sensitivity, dispositional mindfulness and negative psychological symptoms. *Personality and Individual Differences*, 53(3), 341–346. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.04.006>
- Baron, L. & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 18–38. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731011010362>
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D. & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184–201. <https://doi.org/10.1177/1523422313520476>



- Belsky, J. (1997a). Theory testing, effect-size evaluation, and differential susceptibility to rearing influence: The case of mothering and attachment. *Child Development*, 68(4), 598–600.
- Belsky, J. (1997b). Variation in susceptibility to rearing influences: An evolutionary argument. *Psychological Inquiry*, 8, 182–186.
- Belsky, J. & Pluess, M. (2009). Beyond diathesis stress: Differential susceptibility to environmental influences. *Psychological Bulletin*, 135(6), 885–908. <https://doi.org/10.1037/a0017376>
- Blackman, A. (2006). Factors that contribute to the effectiveness of business coaching: The coachees perspective. *The Business Review, Cambridge*, 5(1), 98–104.
- Blackman, A. (2010). Coaching as a leadership development tool for teachers. *Professional Development in Education*, 36(3), 421–441. <https://doi.org/10.1080/19415250903208940>
- Blackmann, A., Moscardo, G. & Gray, D. E. (2016). Challenges for the Theory and Practice of Business Coaching: A Systematic Review of Empirical Evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459–486. <https://doi.org/10.1177%2F1534484316673177>
- Bond, C. & Seneque, M. (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, 32, 57–72. <http://dx.doi.org/10.1108/02621711311287026>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x>
- Booth, C., Standage, H. & Fox, E. (2015). Sensory-processing sensitivity moderates the association between childhood experiences and adult life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 87, 24–29. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.020>

- Bozer, G., Sarros, J. & Santora, J. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*, 32, 277–294. <http://dx.doi.org/10.1108/02621711311318319>
- Bozer, G., Sarros, J. & Santora, J. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43(6), 881–897. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0171>
- Bridges, D. & Schendan, H. E. (2019a). Sensitive individuals are more creative. *Personality and Individual Differences*, 142, 186–195. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.09.015>
- Bridges, D. & Schendan, H. E. (2019b). The sensitive, open creator. *Personality and Individual Differences*, 142(1), 179–185. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.09.016>
- Brindle, K., Moulding, R., Bakker, K. & Nedeljkovic, M. (2015). Is the relationship between sensory-processing sensitivity and negative effect mediated by emotional regulation? *Australian Journal of Psychology*, 67(4), 214–221. <http://dx.doi.org/10.20944/preprints201809.0149.v1>
- Brodie Gregory, J. & Levy, P. (2012). Employee feedback orientation: Implications for effective coaching relationships. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5, 86–99. <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2012.691888>
- Burger, J. M., Messian, N., Patel, S., del Prado, A. & Anderson, C. (2004). What a coincidence! The effects of incidental similarity on compliance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(1), 35–43. <https://doi.org/10.1177/0146167203258838>
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage.

- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Manual*. Psychological Assessment Resources.
- Daniels, D. & Plomin, R. (1985). Origins of individual differences in infant shyness. *Developmental Psychology*, 21(1), 118–121. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.21.1.118>
- DBVC (2021, 4. Mai). *Homepage*. DBVC. <https://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching>
- De Shazer, S. (1988). *Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy*. W.W. Norton and Company.
- De Meuse, K., Dai, G. & Lee, R. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2, 117–134. <http://dx.doi.org/10.1080/17521880902882413>
- Diedrich, R. & Kilburg, R. (2001). Further consideration of executive coaching as an emerging competency. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 203–204. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1061-4087.53.4.203>
- DNBGF (2021, 23. Oktober). *Homepage*. DNBGF. <https://www.dnbgf.de/betriebliche-gesundheitsfoerderung/wandel-arbeitswelt/>
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Springer.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2020). Transkription. In G, Mey & K. Mruck (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (2. Aufl., 835–854). Springer.
- Dunn, W. (2001). The Sensations of Everyday Life: Empirical, Theoretical, and Pragmatic Considerations. *The American Journal of Occupational Therapy*, 55(6), 608–620. <https://doi.org/10.5014/ajot.55.6.608>

- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–458. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Ellis, B. J. & Boyce, W. T. (2011). Differential susceptibility to the environment: Toward an understanding of sensitivity to developmental experiences and context. *Development and Psychopathology*, 23(1), 1–5. <https://doi.org/10.1017/S095457941000060X>
- Ely, K., Boyce, L., Nelson, J., Zaccaro, S., Hernez-Broome, G. & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *Leadership Quarterly*, 21, 585–599. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.003>
- Evans, F.B. (1963). Selling as a dyadic relationship – a new approach. *American Behavioral Scientist*, 6 (7), 76–79. <https://doi.org/10.1177/000276426300600922>
- Evers, A., Rasche, J. & Schabracq, M. J. (2008). High sensory-processing sensitivity at work. *International Journal of Stress Management*, 15(2), 189–198. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.15.2.189>
- Fischer-Epe, M. (2017). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. Rowohlt Taschenbuch.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0061470>
- Flick, U., von Kardoff, E. & Steinke, I. (2019). *Qualitative Forschung* (13. Aufl.). Rowohlt Taschenbuch.
- Flick, U. (2019). Design und Prozess qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.) *Qualitative Forschung* (13. Aufl., S. 252–264). Rowohlt Taschenbuch.
- Gallwey, T. (1974). *The inner game of tennis*. Random House.

- Garner, R. L. (2005). What's in a name: Persuasion perhaps? *Journal of Consumer Psychology*, 15(2), 108–116. [https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1502\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1502_3)
- Gerstenberg, F. X. R. (2012). Sensory-processing sensitivity predicts performance on a visual search task followed by an increase in perceived stress. *Personality and Individual Differences*, 53(4), 496–500. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.04.019>
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity. Advances in the methodology of Grounded Theory*. Sociology Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
- Graham, S., Wedman, J. & Garvin-Kester, B. (1994). Manager coaching skills: What makes a good coach? *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), 91–104. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-8327.1994.tb00626.x>
- Grant, A. M. (2011). *Workplace, executive and life coaching: An annotated bibliography from the behavioural science and business literature*. Coaching Psychology Unit, University of Sydney.
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J. & Parker, H. M. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 2010* (pp. 125–167). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch4>
- Gray, D., Ekinici, Y. & Goregaokar, H. (2011). Coaching SME managers: Business development or personal therapy? A mixed methods study. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 863–882. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.555129>
- Greif, S., Möller, H. & Scholl, W. (2018). *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Springer.

- Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E. N., Fox, E., Schendan, H. E., Pluess, M., Bruining, H., Acevedo, B., Bitjtteier, P. & Homberg, J. (2019). Sensory processing sensitivity in the context of environmental sensitivity: A critical review and development of research agenda. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 98, 287–305. <http://dx.doi.org/10.20944/preprints201809.0149.v1>
- Hagen, M. & Gavrilova Aguilar, M. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 363–388. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21140>
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS Verlag.
- Hudson, F. (1999). *The handbook of coaching*. Jossey-Bass.
- IFC (2021, 5. Juli). *Homepage*. IFC. <https://www.coachfederation.de/verband/ueber-die-icf.html>
- IFVH (2021, 6. November). *Homepage*. IFVH. <https://www.hochsensibel.org>
- Jaeger, B. (2005). *Making Work Work for the Highly Sensitive Person*. McGraw-Hill Education.
- Jagiellowicz, J., Xu, X., Aron, A., Aron, E., Cao, G., Feng, T. & Weng, X. (2011). The trait of sensory processing sensitivity and neural responses to changes in visual scenes. *Social Cognitive Affective Neuroscience*, 6(1), 38–47. <http://dx.doi.org/10.1093/scan/nsq001>
- Jarvis, J. (2004). *Coaching and buying coaching services*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Jarvis, J., Lane, D. & Fillery-Travis, A. (2006). *Does coaching work?* Chartered Institute of Personnel and Development.

- Jones, J. T., Pelham, B. W., Carvallo, M. & Mirenberg, M. C. (2004). How do I love thee? Let me count the J's. Implicit egoism and interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 665–683. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.5.665>
- Jones, G. & Spooner, K. (2006). Coaching high achievers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 40–50. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1065-9293.58.1.40>
- Jones, R., Woods, S. & Guillaume, Y. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 249–277. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12119>
- Joo, B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4, 462–488. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484305280866>
- Jowett, S., Kanakoglou, K. & Passmore, J. (2012). The application of the 3+1Cs relationship model in executive coaching. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 64, 183–197. <http://dx.doi.org/10.1037/a0030316>
- Jugert, P., Leszczensky, L. & Pink, S. (2019). Differential Influence of Same- and Cross-Ethnic Friends on Ethnic-Racial Identity Development in Early Adolescence. *Child Development*, 91(3), 949–963. <https://doi.org/10.1111/cdev.13240>
- Kagan, J. (1994). *Galen's prophecy: Temperament in human nature*. Basic Books.
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 205–228. <http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.53.4.205>

- Ketturat, C., Frisch, J. U., Ullrich, J., Häusser, J. A., van Dick, R. & Mojzisch, A. (2016). Disaggregating within- and between-person effects of social identification on subjective and endocrinological stress reactions in a real-life stress situation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(2), 147–160. <https://doi.org/10.1177%2F0146167215616804>
- Kilburg, R. (1996a). Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 59–60. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0092651>
- Kilburg, R. (1996b). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 134–144. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1061-4087.48.2.134>
- König, E. & Volmer, G. (2019). *Handbuch Systemisches Coaching: Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer*. Beltz.
- Konrad, S. & Herzberg, P. Y. (2017). Psychometric properties and validation of a German High Sensitive Person Scale (HSPS-G). *European Journal of Psychological Assessment*, 35, 364–378. <http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000411>
- Kowal, S. & O'Connell, D.C. (2019). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.) *Qualitative Forschung* (13. Aufl., S. 437–446). Rowohlt Taschenbuch.
- Kriz, J. (2016). *Systemtheorie für Coaches: Einführung und kritische Diskussion*. Springer.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung*. (5. Aufl.). Beltz.



- Leary, M. R., Haupt, A. L., Strausser, K. S. & Chokel, J. T. (1998). Calibrating the sociometer: The relationship between interpersonal appraisals and state self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1290–1299. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.74.5.1290>
- Lionetti, F., Aron, A., Aron, E. N., Burns, G. L., Jagiellowicz, J. & Pluess, M. (2018). Dandelions, tulips and orchids: evidence for the existence of low-sensitive, medium-sensitive and high-sensitive individuals. *Translational Psychiatry*, 8(1), 24. <https://www.nature.com/articles/s41398-017-0090-6>
- Liss, M., Mailloux, J. & Erchull, M. J. (2008). The relationships between sensory processing sensitivity, alexithymia, autism, depression, and anxiety. *Personality and Individual Differences*, 45(3), 255–259. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.04.009>
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford U.P.
- Mack, O. & Khare, A. (2016). Perspectives on a VUCA World. In O. Mack, A. Khare, A. Kramer & T. Burgartz (Eds.), *Managing in a VUCA World* (3–19). Springer.
- Maritz, J. (2013). Taming the wild west of business coaching training: An emerging conceptual framework. *Acta Commercii*, 13(1), 1–11. <http://dx.doi.org/10.4102/ac.v13i1.174>
- Marschall, J., Hildebrandt, S., Kleinlercher, K-M. & Nolting, H-D. (2020). Gesundheitsreport 2020. In A. Storm (Hrsg.), *Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung* (Band 33). medhochzwei.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Aufl.). Beltz.

- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 638–648). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42)
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (2008). Empirical and theoretical status of the Five-Factor Model of personality traits. In G. J. Boyle, G. Matthews & D. H. Saklofske (Eds.), *The SAGE handbook of personality theory and assessment: Personality theories and models* (pp. 273–294). Sage.
- Merkens, H. (2019). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.) *Qualitative Forschung* (13. Aufl. S. 286–298). Rowohlt Taschenbuch.
- Mertens, W. (2014). *Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe* (4. Aufl.). Kohlhammer.
- Myers, L. B. (1962). *Manual: The Myers-Briggs Type Indicator*. Educational Testing Services.
- Olesen, M. (1996). Coaching today's executives. *Training & Development Journal*, 50(3), 22–27.
- Olivero, G., Denise Bane, K. & Kopelman, R. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26, 461–469. <http://dx.doi.org/10.1177/0099102609702600403>
- Passmore, J. (2010). A grounded theory study of the coachee experience: The implications for training and practice in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 48–62.
- Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70–88. <https://doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>

- Pluess, M. (2015). Individual differences in environmental sensitivity. *Child Development Perspectives*, 9(3), 138–143. <http://dx.doi.org/10.1111/cdep.12120>
- Pluess, M. & Belsky, J. (2010). Differential susceptibility to parenting and quality child care. *Developmental Psychology*, 46(2), 379–390. <https://doi.org/10.1037/a0015203>
- Pluess, M. & Boniwell, I. (2015). Sensory-Processing Sensitivity predicts treatment response to a school-based depression prevention program: Evidence of Vantage Sensitivity. *Personality and Individual Differences*, 82, 40–45. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.011>
- Radatz, S. (2018). *Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*. Literatur-VSM.
- Rauen, C. (2014). *Coaching: Praxis der Personalpsychologie*. (3. Aufl.). Hogrefe.
- Rogers, C. (1983). *Therapeut und Klient: Grundlagen der Gesprächspsychotherapie*. Fischer Taschenbuch.
- Rosenberg, M. B. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens* (12. Aufl.). Junfermann.
- Schmidt, C. (2019). Analyse von Leitfadeninterviews. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.) *Qualitative Forschung* (13. Aufl., S. 447–455). Rowohlt Taschenbuch.
- Schulze, H. (1999). Zum alltäglichen und historischen Verständnis von Introspektion: Themenschwerpunkt: Introspektion als Forschungsmethode. *Journal für Psychologie*, 7(2), 6–9. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-40076>
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

- Smither, J., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56, 23–44. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00142.x>
- Smolewska, K. A., McCabe, S. B. & Woody, E. Z. (2006). A psychometric evaluation of the Highly Sensitive Person Scale: The components of sensory-processing sensitivity and their relation to the BIS/BAS and “Big Five”. *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1269–1279. <http://dx.doi.org/10.29333/ejgm/100634>
- Sobocko, K. & Zelenski, J. M. (2015). Trait sensory-processing sensitivity and subjective well-being: Distinctive associations for different aspects of sensitivity. *Personality and Individual Differences*, 83, 44–49. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.045>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2015.1071418>
- Statista (2021, 30. Oktober). *Homepage*. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/239872/umfrage/arbeitsunfaehigkeitsfaelle-aufgrund-von-burn-out-erkrankungen/>
- Steinke, I. (2019). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.) *Qualitative Forschung* (13. Aufl., S. 319–331). Rowohlt Taschenbuch.
- Stone, D. (2007). The status of theory and research in human resource management: Where have we been and where should we go from here? *Human Resource Management Review*, 17, 93–95. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.005>

- Sülzenbrück, S. & Töpfer, R. (2019). Kompetenzen hochsensibler Personen im Arbeitskontext – empirische Befunde und weiterführende Propositionen. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 42–51.
- Tajfel, H. (1978). The achievement of inter-group differentiation. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp. 77–100). Academic Press
- Theeboom, T., Beersma, B. & van Vianen, A. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Tobias, L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 87–95. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1061-4087.48.2.87>
- Vander Elst, T., Secru, M., Van den Broeck, A. & Van Hoof, E. (2019). Who is more susceptible to job stressors and resources? Sensory-processing sensitivity as a personal resource and vulnerability factor. *PLoS ONE* 14(11): e0225103. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225103>
- Wales, S. (2003). Why coaching? *Journal of Change Management*, 3, 275–282. <http://dx.doi.org/10.1080/714042542>
- Wasylyshyn, K. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 94–106. <http://dx.doi.org/10.1037/1064087.55.2.94>
- Wasylyshyn, K., Gronsky, B. & Hass, J. (2006). Tigers, Stripes, and behavior change: Survey results of a commissioned coaching program. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 65–81. <http://dx.doi.org/10.1037/1065-9293.58.2.65>
- Webers, T. (2020). *Systemisches Coaching: Psychologische Grundlagen*. (2. Aufl.). Springer.

- Whitmore J. (1992). *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas brierley publishing.
- Wildflower, L. (2013). *The Hidden History of Coaching*. McGraw-Hill Education
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung* 1(1), Art. 22. <http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/9818>
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *The Academy of Management Review*, 14(3), 361–384. <https://doi.org/10.2307/258173>
- .

## **Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

### **Band 1 (2019)**

Lischka, H. M., Sauer, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Typisch! Empirische Beiträge zum Einfluss von Stereotypen auf menschliches Verhalten

ISSN (Print) 2569-0876 ISSN (eBook) 2569-0884

### **Band 2 (2020)**

Kurzenhäuser-Carstens, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Einfluss von appbasiertem Achtsamkeitstraining auf Gesundheit und Wohlbefinden von Berufstätigen.

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-127-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-128-1

### **Band 3 (2020)**

Sülzenbrück, S. & Sauer, S. (Hrsg.)

Wege zur empirischen Abschlussarbeit in der Wirtschaftspsychologie.

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-139-7 – ISBN (eBook) 978-3-89275-140-3

### **Band 4 (2020)**

Surma, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Open Space Büroflächen – moderne Arbeitsform oder Belastungsfaktor?

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-166-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-167-0

### **Band 5 (2021)**

Sülzenbrück, S. & Externbrink, K. (Hrsg.)

Ethische Führung in der Finanzbranche – eine Mixed-Methods-Studie zur Bedeutung ethischer Grundsätze in der Führungspraxis sowie zum Zusammenhang von ethischer Führung und psychologischem Kapital von Geführten in Banken

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-194-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-195-3

### **Band 6 (2021)**

Sachse, K. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im Topsharing und deren Berücksichtigung in der Management-Diagnostik

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-200-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-201-1

### **Band 7 (2021)**

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

Eine unzufriedenstellende Organisation bekommt unzufriedenstellende Mitarbeitende:

Konstruktion einer Skala zur inneren Kündigung

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-202-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-203-5

### **Band 8 (2021)**

Lenka Ďuranová / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

Der Zusammenhang zwischen IKT-Anforderungen und Erholungsbedarf:  
Zur potenziell mediiierenden und moderierenden Rolle mentalen Abschaltens

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-226-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-227-1



### **Band 9 (2022)**

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

Systemische Führung und Wohlbefinden: Beeinflusst ein Systemischer Führungsstil die physische und psychische Gesundheit der Geführten? Eine quantitative Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Big Five Persönlichkeitseigenschaften

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-244-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-245-5

### **Band 10 (2022)**

Lenka Ďuranová / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

Ein oder Aus? Auswirkungen der Mehrarbeit durch Technologienutzung auf die Erholung und das Wohlbefinden von Beschäftigten

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-248-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-249-3

### **Band 11 (2022)**

Lenka Ďuranová / Kai Externbrink (Hrsg.)

Selbstwirksamkeit, Selbstregulation und Prokrastination – Überprüfung eines Mediationsmodells

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-262-2 – ISBN (eBook) 978-3-89275-263-9

### **Band 12 (2022)**

Silke Heiss / Kai Externbrink (Hrsg.)

Bin ich ein Unternehmertyp? Literaturanalyse zum Stand der Forschung der Unternehmerpersönlichkeit im Vergleich zur Gründerpersönlichkeit

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-278-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-279-0



Forschungsstark und praxisnah:

# Deutschlands Hochschule für Berufstätige

Raphaela Schmaltz studiert den  
berufsbegleitenden Master-Studiengang  
Taxation am FOM Hochschulzentrum Köln.

Die FOM ist Deutschlands Hochschule für Berufstätige. Sie bietet über 40 Bachelor- und Master-Studiengänge, die im Tages- oder Abendstudium berufsbegleitend absolviert werden können und Studierende auf aktuelle und künftige Anforderungen der Arbeitswelt vorbereiten.

In einem großen Forschungsbereich mit hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren forschen Lehrende – auch mit ihren Studierenden – in den unterschiedlichen Themenfeldern der Hochschule, wie zum Beispiel Wirtschaft & Management, Wirtschaftspsychologie, IT-Management oder Gesundheit & Soziales. Sie entwickeln im Rahmen nationaler und internationaler Projekte gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft Lösungen für Problemstellungen der betrieblichen Praxis.

Damit ist die FOM eine der forschungstärksten privaten Hochschulen Deutschlands. Mit ihren insgesamt über 2.000 Lehrenden bietet die FOM rund 57.000 Studierenden ein berufsbegleitendes Präsenzstudium im Hörsaal an einem der 36 FOM Hochschulzentren und ein digitales Live-Studium mit Vorlesungen aus den hochmodernen FOM Studios.

Alle Institute und KompetenzCentren unter  
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)

Die Hochschule.  
Für Berufstätige.

**FOM**

ISBN (Print) 978-3-89275-282-0

ISSN (Print) 2569-0876

ISBN (eBook) 978-3-89275-283-7

ISSN (eBook) 2569-0884



Institut für Wirtschaftspsychologie  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

## FOM Hochschule

## iwp

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Mit über 57.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)

Das Institut für Wirtschaftspsychologie (iwp) der FOM hat sich unter der Leitung von Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück und Prof. Dr. Kai Externbrink zum Ziel gesetzt, in den vier großen Anwendungsfeldern der Wirtschaftspsychologie – Arbeit, Organisation, Personal und Konsumenten – empirisch zu forschen. Das iwp strebt danach, die gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse für die (Unternehmens-)Praxis sowie die Scientific Community möglichst unmittelbar zugänglich und nutzbar zu machen. Unter anderem werden folgende Themen in den Anwendungsfeldern untersucht:

- Arbeitszufriedenheit, Stress und Erholung, Digitalisierung und die Erfordernisse und Auswirkungen der Entgrenzung des Arbeitens im Bereich Arbeitspsychologie,
- Organisationsdiagnose und -entwicklung sowie Führung im Bereich Organisationspsychologie,
- die Entwicklung von psychologischen Testverfahren für Personalpraktiker im Bereich Personal,
- Entscheidungsprozesse bei Käufen und Finanzentscheidungen sowie der Entwicklung neuer Messverfahren im Bereich Konsumentenpsychologie.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-iwp.de](http://fom-iwp.de)



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: [fom-blog.de](http://fom-blog.de)