



Die emotionale Kompetenz von Coaches im Coachingprozess – Überprüfung und Erweiterung eines Kompetenzmodells mithilfe von Critical Incident Interviews

Sarah Niedermeier¹  · Niclas Schaper² · Elena Bender²

Online publiziert: 15. November 2018
© Der/die Autor(en) 2018

Zusammenfassung

Die emotionalen Anforderungen an einen Business Coach sind hoch. Der Beruf eines Coaches erfordert, dass dieser in emotionshaltigen und empathierelevanten Situationen seine Emotionen bewusst wahrnehmen, regulieren und auch die Emotionen seiner Klienten verstehen und beeinflussen kann. Emotionale Kompetenz ist somit ein entscheidender Faktor, um einen Coachingprozess als Coach erfolgreich zu gestalten. Mit diesem Beitrag wird ein theoriebasiertes, deduktiv hergeleitetes Kompetenzmodell zur Beschreibung emotionaler Kompetenzen eines Coaches (Niedermeier und Schaper 2017), welches Erkenntnisse bisheriger Forschung zur emotionalen Intelligenz beziehungsweise Kompetenz sowie zur Emotionsregulation integriert, mithilfe von qualitativen Experteninterviews empirisch überprüft und weiter ausdifferenziert. Das Ziel ist, theoretisch-konzeptionelle Vorstrukturierungen des Kompetenzmodells vor dem Hintergrund praxisbezogener Anforderungen kritisch zu analysieren, weiter zu verfeinern und empirisch fundiert auszuformulieren. Mit Hilfe der Critical Incident Technique wurden 18 erfahrene Coaches nach bedeutsamen Ereignissen (Situationen, Erfahrungen und Herausforderungen) mit emotionalen Anforderungen in Bezug auf ihre emotionale Kompetenz im Coachingprozess befragt, um erfolgsrelevante und erfolgskritische Facetten der emotionalen Kompetenz zu identifizieren. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass sich die theoretisch identifizierten Dimensionen des Kompetenzmodells in den Aussagen der Coaches wiederfinden. Außerdem wurden die deduktiv hergeleiteten Kategorien mit Hilfe eines induktiven Vorgehens präzisiert. Abschließend wird weiterer Untersuchungsbedarf zur Überprüfung des Kompetenzmodells und Möglichkeiten zur praktischen Nutzung des Modells in der Coachingsausbildung sowie Weiterbildung diskutiert.

Schlüsselwörter Emotionale Kompetenz · Kompetenzmodell · Business Coach · Critical Incident Technique

Publisher's Note Springer Nature remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

✉ Sarah Niedermeier
niedermeier@nekc.de

¹ Niedermeier emotional kompetentes Coaching, Würzburg, Deutschland

² Universität Paderborn, Warburger Str. 100, 33098 Paderborn, Deutschland

Coaches' Emotional Competence in Coaching Processes – Examination and Extension of a Competence Model Using Critical Incident Interviews

Abstract

The emotional requirements of a business coach are high. The job of a coach requires that he can consciously perceive and regulate his own emotions in emotionally challenging and empathy-relevant situations as well as understand and influence the clients' emotions. Therefore, emotional competence is an important factor for a coach to successfully handle a coaching process. In this study, a theory-based, deductively derived competence model for describing the emotional competences of a coach (Niedermeier und Schaper 2017), which integrates previous research on emotional intelligence or emotional competence as well as on emotion regulation, is empirically analyzed and differentiated by qualitative expert interviews. The aim is to critically analyze the previous structuring of the theoretical competence model regarding its practical requirements as well as to refine and empirically reformulate it. By using the Critical Incident Technique, 18 experienced coaches were asked about significant occurrences (situations, experiences and challenges) with emotional requirements related to one's own emotional competence in the coaching process, to identify the relevant facets as well as success factors of emotional competent coaching. The results of this study show that the theoretically identified dimensions of the competence model are mirrored in the statements of the coaches. In addition, the deductively derived categories were specified by an inductive strategy. Finally, further research implications to validate the competence model and implications for the practical use in coaching education and training programs are discussed.

Keywords emotional competence · competence model · business coach · critical incident technique

1 Einleitung

Die Coachingforschung zeigt, dass das Verhalten sowie die Emotionen eines Business Coaches¹ einen zentralen Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten seiner Klienten sowie auf den Coachingerfolg haben (Kienast 2013; Neukom et al. 2011; Schermuly und Bohnhardt 2014; Schermuly und Graßmann 2016; Schermuly et al. 2014; Triebel et al. 2016). So muss sich ein Coach hohen emotionalen Anforderungen stellen, die empathisches Verhalten erfordern (Will und Kauffeld 2018; Will et al. 2016), wie bspw. intensive, emotionshaltige Coachingsituationen, bei denen er Emotionen des Klienten differenziert wahrnimmt, adäquat einordnet und im Sinne des Coachingprozesses reguliert. Daher besitzt ein emotional kompetenter Coach die Fähigkeit, sich seiner eigenen Emotionen bewusst zu sein, diese zu erkennen und zu verstehen sowie angemessen ausdrücken und reflektieren zu können, und darüber hinaus die Emotionen seiner Klienten wahrzunehmen, zu verstehen und prozessorientiert zu beeinflussen (Niedermeier und Schaper 2017). Emotionale Kompetenzen haben sich im beruflichen Kontext als entscheidende personale Ressourcen herauskristallisiert, die ausschlaggebend für

die Frage sind, wie man mit sich selbst und mit anderen umgeht (Herpertz und Schütz 2016).

Die Relevanz der emotionalen Kompetenz im Coachingprozess konnte durch die Forschungsergebnisse von qualitativen Studien verdeutlicht werden. Bachkirova und Cox (2007) zeigen u. a., dass der Umgang mit schwierigen emotionalen Anforderungen mit den Haltungen und Einstellungen eines Coaches, dem Wissen über Emotionen sowie seinen Überzeugungen darüber, welche Rolle diese im Coachingprozess spielen, zusammenhängt. Die genannten Autoren identifizierten in ihren Interviews drei verschiedene „personal theories“ gegenüber Emotionen im Coachingprozess:

1. „Helping and shaping emotion“: Emotionen zeigen Probleme des Klienten an. Sie benötigen besondere Interventionen des Coaches und sollten besser unter Kontrolle gebracht werden. Dabei versucht der Coach das Problem des Klienten, das mit den Emotionen verbunden ist, zu verstehen, zu normalisieren und zu lösen, wobei er den Klienten nicht zu stark mit problematischen Gefühlszuständen konfrontiert.
2. „Analytical approach“: Emotionen sind unvermeidbar, völlig normal und benötigen besondere Aufmerksamkeit. Sie müssen nicht kontrolliert werden, jedoch muss die Reaktion auf Emotionen sorgfältig analysiert werden und differenziert ausfallen. Hierbei versucht der Coach die Ursachen für die Gefühle zu explorieren, um Sinnzusammenhänge in Relation zu den Coachingzielen/-themen zu erschließen.

¹ Der in diesem Beitrag beschriebene Ansatz bezieht sich im Wesentlichen auf die Anforderungen im Rahmen des Business Coaching. Zur Klärung, was darunter zu verstehen ist, wird Bezug genommen auf die Definition von Schubert-Panecka (2018), bei der Business Coaching als professionelle, zeitlich begrenzte Beratung von gesunden Personen, „die sich zwecks Erreichung ihrer beruflichen Ziele, Verbesserung ihrer Kompetenzen oder Zusammenarbeit eine solche Unterstützung wünschen“ (S. 3), beschrieben wird.

3. „Facilitating expression“: Für den Erfolg des Coachingprozesses ist der fehlende Ausdruck von Emotionen problematischer als ihr Auftreten (Kienast 2013), denn Emotionen sind ein guter Indikator für wichtige Entwicklungen und können erfolgreich zur Motivationsentwicklung des Klienten im Coachingprozess beitragen. Hierbei versucht der Coach den deutlichen Ausdruck von Emotionen zu erlauben und sie zur Energetisierung und Motivation des Coachingprozesses zu nutzen. Darüber hinaus fördert er, dass sein Klient sich mit seinen Gefühlen auseinandersetzt.

In einer weiteren qualitativen Studie von Cremona (2010) konnte außerdem verdeutlicht werden, dass Coaches eine Vielzahl von individuellen Ansätzen nutzen, um eigene Emotionen sowie die des Klienten in den Coachingprozess einzubringen. Häufig spiegeln Coaches dabei die Emotionen der Klienten empathisch wider und artikulieren ihre eigenen Emotionen. Dabei spielt die individuelle Bereitwilligkeit im Umgang mit Emotionen, die Lebenserfahrung, das Coachingziel sowie das eigene Verständnis von Coaching des Coaches in Abgrenzung zu Psychotherapie eine große Rolle. Inwiefern sich der Coach allerdings auf die wahrgenommenen emotionalen Prozesse im Coachingprozess einlässt, hängt von seiner Lebenserfahrung, Berufsausbildung und professionellen Arbeit, seinen Therapieerfahrungen, ethischen Grundsätzen, Coachingqualifikationen und von seiner Bereitwilligkeit, sich damit zu befassen, ab, so die Autorin. Ähnlich der Arbeit eines Psychotherapeuten, muss sich ein Coach vielfältigen und komplexen Anforderungen, insbesondere psychosozialen Herausforderungen, stellen (Giernalczyk et al. 2013; Schermuly und Bonhardt 2014; Graßmann und Schermuly 2017). Dazu gehört insbesondere, den auftretenden Emotionen im Coachingprozess mit Aufmerksamkeit zu begegnen und ihre Bedeutung für den Veränderungsprozess differenziert einzuschätzen sowie angemessen mit dem emotionalen Erleben des Klienten umzugehen. Außerdem sollte der Coach darauf achten, dass sich der Klient von ihm empathisch verstanden fühlt (Will et al. 2016). Gefordert ist somit besonders die emotionale Kompetenz des Coaches.

1.1 Kompetenzmodell zur Beschreibung emotionaler Kompetenzen eines Coaches im Coachingprozess

Kompetenzmodelle, um professionelle Anforderungen, wie z. B. die (emotionalen) Fähigkeiten eines Coaches, zu beschreiben, gewinnen zunehmend auch im Coachingkontext an Bedeutung (Drexler 2013; Hasenbein und Riess-Beger 2014; Kuchen und Pedrun 2006; Merz und Frey 2011; Michel et al. 2014; Schwertl 2016). Niedermeier und Schaper (2017) haben in diesem Zusammenhang unter Nutzung ei-

ner deduktiven, theoriegeleiteten Vorgehensweise (Schaper 2009) relevante Dimensionen und Facetten der emotionalen Kompetenzen identifiziert und ein erstes Kompetenzmodell zur Beschreibung emotionaler Kompetenzen eines Coaches im Coachingprozess entwickelt. Das Modell wurde auf der Grundlage vorhandener Kompetenzmodelle der Coachingforschung (Hasenbein und Riess-Beger 2014; Michel et al. 2014), einschlägiger Erkenntnisse der Forschung zum Umgang mit emotionalen Anforderungen im Coachingprozess (z. B. Bachkirova und Cox 2007; Cremona 2010), zentraler Ansätze der emotionalen Intelligenz (z. B. Gardner 1999; Goleman 1995; Mayer und Salovey 1997), Beschreibungen von Schlüsselfertigkeiten der emotionalen Kompetenz (z. B. Rindermann 2009; Saarni 2002) und ausgewählten Konzepten der Emotionsregulation (z. B. Gross 2007; Martinez-Pons 2000; Salovey et al. 1995) sowie ausgewählten Wirkfaktoren der Psychotherapieforschung (z. B. Grawe 1994; Greif 2015) konzipiert.

Das Kompetenzmodell (siehe hierzu Tab. 1 im Überblick) unterscheidet zunächst zwischen intra- und interpersonalen Kompetenzen, die sich jeweils in vier beziehungsweise fünf Faktoren untergliedern, denen wiederum jeweils eine bis vier Facetten (insgesamt 27) zugeordnet wurden.

1.2 Ziel der vorliegenden Studie

Das Ziel der vorliegenden Studie ist es, das theoriebasierte, deduktiv hergeleitete Kompetenzmodell unter Heranziehung empirischer Methoden hinsichtlich seiner Gültigkeit zu überprüfen sowie das Modell weiter auszudifferenzieren und zu kontextualisieren, sodass es beispielsweise für die Diagnose und Entwicklung von emotionalen Kompetenzen von Coaches verwendet werden kann. Eine empirisch und praxisorientierte Überprüfung des vorliegenden Modells begründet sich auch daher, da forschungsorientierte Kompetenzmodelle oftmals „zwar klare theoretische Bezüge aufweisen, sie jedoch meist zu wenig die praxisrelevanten Anforderungen berücksichtigen und aufgrund ihres spezifischen Theoriebezugs sehr eng gefasst sind“ (Dörr et al. 2012, S. 417). Vor diesem Hintergrund wurden folgende Forschungsfragen der vorliegenden Untersuchung formuliert:

1. Inwiefern bestätigen die mithilfe der CIT (Critical Incident Technique) Interviews ermittelten Expertenaussagen die Relevanz der einzelnen Facetten emotionaler Kompetenz eines Coaches?
2. Welche Hinweise zur Verbesserung und Erweiterung des Kompetenzmodells im Sinne einer Ausdifferenzierung ergeben sich durch die Einbeziehung empirisch ermittelter Expertenaussagen in die Kompetenzmodellierung?

Mit der ersten Forschungsfrage soll untersucht werden, ob und inwiefern die intrapersonalen sowie interpersona-

Tab. 1 Übersicht des deduktiv hergeleiteten Kompetenzmodells zur Beschreibung emotionaler Kompetenzen eines Coaches im Coachingprozess nach Niedermeier und Schaper (2017)

Intrapersonale Kompetenzen	
<p><i>Wahrnehmen und Verstehen der eigenen Emotionen</i> (z. B. Goleman 1995; Mayer und Salovey 1997; Saarni 2002; Rindermann 2009; Cremona 2010)</p> <p><i>Analysieren und Reflektieren eigener Emotionen und Haltungen</i> (z. B. Mayer und Salovey 1997; Greif et al. 2012; Greif 2015; Cremona 2010)</p> <p><i>Authentizität/Echtheit</i> (z. B. Bachkirova und Cox 2007; Greif et al. 2012; Michel et al. 2014)</p> <p><i>Intrapersonale Emotionsregulation</i> (z. B. Goleman 1995; Mayer und Salovey 1997; Martinez-Pons 2000; Von Salisch 2000; Gross 2007)</p>	<p>Wahrnehmen der eigenen Emotionen</p> <p>Verstehen der eigenen Emotionen</p> <p>Ausdrücken der eigenen Emotionen</p> <p>Selbstreflexionsfähigkeit</p> <p>Selbsteinschätzung</p> <p>Selbsterfahrung</p> <p>Intuitives Wissen/Bauchgefühl</p> <p>Persönliche Integrität</p> <p>Transparentes und ehrliches Coachverhalten</p> <p>Individuelle Life-Work-Balance</p> <p>Belastbarkeit</p> <p>Intrapersonale Emotionsregulation</p> <p>Selbstvertrauen</p>
Interpersonale Kompetenzen	
<p><i>Emotionale Fremdwahrnehmung: Wahrnehmen und Verstehen von Emotionen des Klienten</i> (z. B. Mayer und Salovey 1997; Rindermann 2009)</p> <p><i>Emotionale Fremdwahrnehmung: Empathie und Achtsames Zuhören</i> (z. B. Goleman 1995; Albrecht und Perrin 2013; Dimitrova und Lüdmann 2014)</p> <p><i>Emotionale Fremdwahrnehmung: Bewusstsein für Übertragung</i> (z. B. Giernalczyk et al. 2013; Schreyögg 2013; Helbig 2014; Schermuly und Bonhardt 2014)</p> <p><i>Interpersonale Emotionsregulation: Einflussnahme auf die emotionale Reaktion oder Bewertung des Klienten</i> (z. B. Mayer und Salovey 1997; Saarni 2002)</p> <p><i>Interpersonale Emotionsregulation: Emotionale Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient</i> (z. B. Ianiro et al. 2013; Geißler und Wegener 2015)</p>	<p>Wahrnehmen von Emotionen des Klienten</p> <p>Verstehen von Emotionen des Klienten</p> <p>Ausdrücken von Emotionen des Klienten</p> <p>Bewerten von Emotionen des Klienten</p> <p>Achtsames Zuhören</p> <p>Kognitive Empathie</p> <p>Affektive Perspektivübernahme</p> <p>Bewusstsein für Übertragung</p> <p>Übertragungsgefühle analysieren können</p> <p>Professionelle Distanz wahren</p> <p>Containment</p> <p>Interpersonale Emotionsregulation</p> <p>Training von Regulationsstrategien</p> <p>Herstellen einer vertrauensvollen Beziehung</p>

len Facetten des Kompetenzmodells durch die Interviewaussagen der Experten bestätigt werden können. Anhand der zweiten Forschungsfrage soll analysiert werden, ob die Expertenaussagen zu konkreten Erfahrungen im Umgang mit Emotionen im Coachingprozess Hinweise auf Erweiterungen (z. B. in Form neuer zusätzlicher Kompetenzaspekte), Konkretisierungen (z. B. in Form von Ergänzungen bei den Beschreibungen der bereits vorhandenen Kompetenzfacetten), oder Verbesserungen (z. B. in Form von Umformulierungen der vorhandenen Kompetenzbeschreibungen) der Kompetenzbeschreibungen des bereits erarbeiteten Modells ergeben. Um die Forschungsfragen einer Klärung zuzuführen, wurde eine qualitative Interviewstudie mit 18 Experten durchgeführt, bei denen qualifizierte und erfahrene Coachingexperten gebeten wurden, in halbstrukturierten Interviews jeweils zwei eigene Coachinggespräche hinsichtlich ihrer emotionalen Anforderungen näher zu beschreiben. Dabei sollte einerseits ein Coachinggespräch gewählt werden, bei dem der Coach den Eindruck hatte, dass ihm das Coaching gut gelungen ist, insbesondere in Bezug auf die emotionale Begleitung des Klienten. Andererseits sollte ein zweites Gespräch, bei dem der Befragte den Eindruck

hatte, dass ihm dieses Gespräch weniger gut im Hinblick auf diesen Aspekt gelungen ist, geschildert werden. Die Einbeziehung nicht optimal verlaufener Coachingsituationen sollte Hinweise auf besondere Herausforderungen bezüglich emotionalen Anforderungen im Coachingprozess ergeben.

Für die Interviews wurde ein Leitfaden, basierend auf der Critical Incident Technique (Flanagan 1954) entwickelt, um das theoretisch generierte Kompetenzmodell empirisch und praxisrelevant auszudifferenzieren und anforderungsrelevante Aspekte der emotionalen Kompetenz zu konkretisieren, sodass ein aussagekräftiges Kompetenzmodell entsteht. Die teilstandardisierte CIT Interviewtechnik wird heute vorrangig eingesetzt, um arbeitsbezogene psychische Anforderungen und besondere Herausforderungen sowie spezifische Verhaltensweisen innerhalb eines bestimmten Tätigkeitsfeldes in erfolgsrelevanten oder erfolgskritischen Situationen, zum Beispiel für Zwecke der Personalauswahl, verhaltensnah abzuleiten (Kauffeld und Grohmann 2014; Hamborg und Schaper 2018).

In der ursprünglichen Form des CIT Interviews wurden die Befragten dazu aufgefordert, kritische (Anforderungs-)

Tab. 2 Ausschnitthafte Wiedergabe der Leitfragen des CIT Interviews mit den Coachingexperten auf der Basis selbsterlebter Coachingszenarien
Szenario 1

Erinnern Sie sich bitte an einen typischen Coachingprozess, in dem Sie Coach waren und aus Ihrer Sicht *ein gutes Gefühl im Umgang mit dem Klienten gezeigt haben*. Der Coachingprozess soll „rund gelaufen“ sein, was bedeutet, dass sowohl Sie, als auch der Klient zufrieden mit dem Ergebnis waren. Zunächst bitten wir Sie, die Ausgangssituation zu beschreiben, dann auf Ihr Verhalten und das des Klienten einzugehen und zuletzt das Ergebnis der Situation zu beschreiben

Worum ging es in dem Coachinggespräch und wie lief es im Einzelnen ab? Was war das Problem des Klienten?

In einem zweiten Schritt bitten wir Sie, genau zu beschreiben, wie Sie mit der Situation umgegangen sind bzw. wie Sie in der Situation gehandelt haben. Hier kommt sowohl dem *Verhalten* als auch der *Emotionsregulation* eine besondere Bedeutung zu. Bitte schildern Sie genau, wie Sie in dem Coachinggespräch vorgegangen sind

Wie haben Sie sich konkret verhalten und wie sind Sie vorgegangen? Welche Emotionen sind bei dem Klienten aufgetreten? Wie haben Sie die Emotionen des Klienten wahrgenommen? Wie ist der Klient mit den auftretenden Emotionen umgegangen? Wie hat der Klient auf Ihr Verhalten reagiert? Was hat er/sie getan? Inwiefern haben Sie versucht, die Emotionen des Klienten bewusst zu beeinflussen? Gibt es etwas, das Sie bewusst nicht getan haben? Welche Probleme, Schwierigkeiten oder sonstige Begebenheiten gab es? Und wie sind Sie damit umgegangen? Welche Emotionen traten bei Ihnen im Coachinggespräch auf?

(Weitere Fragen hierzu bezogen sich z. B. auf die eigene Emotionswahrnehmung, den Umgang mit den eigenen Emotionen und die Intrapersonale Emotionsregulation.)

In einem dritten Schritt bitten wir Sie genau zu beschreiben, wie Sie mit dem *Ergebnis der Situation*, ein gutes Gefühl für den Klienten in dem Coachingprozess gehabt zu haben, umgegangen sind.

Bitte antworten Sie in ganzen Sätzen oder aussagekräftigen Stichpunkten

Wie hat der Klient am Ende des Coachinggesprächs reagiert? Welches Fazit hat er gezogen? Was haben Sie aus dem Gespräch gelernt? Was ist Ihr persönliches Fazit?

Situationen zu nennen und zu beschreiben, die innerhalb der jeweiligen Domäne relevant sind. Die auf diese Weise ermittelten Beschreibungen des Verhaltens der Interviewten in berufsbezogenen Situationen sind realitäts- und verhaltensnah und führen so zu aufschlussreichen Ergebnissen in Bezug auf erfolgsrelevante Anforderungen und Verhaltensweisen der untersuchten Tätigkeit (Spencer und Spencer 1993). Die in diesem Zusammenhang verwendete CIT Methode unterscheidet sich von dem ursprünglichen Vorgehen vor allem im Hinblick auf den spezifischen Fokus der Befragung (vgl. nächsten Abschnitt).

2 Methodisches Vorgehen

2.1 Leitfaden/Fragebogen

Zur Umsetzung des beschriebenen qualitativen Forschungsvorhabens wurden leitfadengestützte Experteninterviews geführt. Dabei lag der Fokus des CIT Interviews darauf, anhand der Beschreibung von konkreten Situationen, in denen emotionale Aspekte des Coachingprozesses besonders deutlich wurden, das Verhalten von Coaches im Umgang mit emotionalen Anforderungen möglichst detailliert zu erfassen.

Der Interviewleitfaden setzte sich aus vier Teilen zusammen. Der erste Teil bestand aus demografischen Angaben (z. B. Art der Coachinausbildung oder Schwerpunkt der Coachingtätigkeit) sowie offenen und strukturierten Fragen (z. B. in Bezug auf eine kurze Charakterisierung der eigenen Coachingphilosophie oder eine Einschätzung der eigenen emotionalen Kompetenz) zur Person und dem pro-

fessionellen Hintergrund des Coaches. Der zweite Teil des Fragebogens bezog sich auf die Abfrage eines Szenarios, in dem ein Coachinggespräch nach Meinung des Befragten gelungen ist in Bezug auf den Umgang mit den emotionalen Anforderungen des Gesprächs, sodass auch der Klient zufrieden wirkte. Darauf folgte im dritten Teil des Interviews die Befragung zu einem weiteren Coachingszenario, in welchem der Coach zu einem Fall beziehungsweise einer Situation befragt wurde, in dem ein Coachinggespräch im Umgang mit den emotionalen Aspekten der Situation eher schlecht gelungen ist (die Fragen waren bis auf eine Ausnahme dieselben wie im zweiten Teil des Interviews). Die Interviews wurden sowohl in mündlicher als auch schriftlicher Form durchgeführt (siehe auch Punkt 2.3). In Tab. 2 sind die Instruktionen und Fragen zum ersten Szenario in einer gekürzten Fassung wiedergegeben.

Durch die prozess- und verhaltensbezogene Form der Fragen zu einem gelungenen und einem weniger gelungenen Coachinggespräch mit teilstrukturierten, offenen Gesprächs-/Schreibanteilen war es möglich, differenzierte Aussagen im Umgang mit den emotionalen Anforderungen der Coachingsituation aus der subjektiven Sicht der Coaches zu erhalten.

2.2 Stichprobe

An den CIT Interviews nahmen 18 Business Coaches teil, die mindestens drei Jahre Berufserfahrung hatten und Coaching primär zu beruflichen Anliegen und Anlässen anboten. Die befragten Coaches waren zum Erhebungszeitpunkt zwischen 29 und 80 Jahre alt ($M=52,6$; $SD=13,8$), hatten im Durchschnitt ungefähr 15 Jahre ($SD=9,1$) Erfah-

Tab. 3 Ausschnitthafte Darstellung des Kodierleitfadens am Beispiel der Unterkategorie 6.3 Achtsames Zuhören

Kompetenzsubfacette	Domänenspezifische Definition der Facette (bezogen auf den Coachingkontext)	Zusätzliche Kodierregeln	Hinweise zu Abgrenzungen der Kategorien zu anderen Facetten
6.3 Achtsames Zuhören	Coach kann fokussiert, sensibel, offen und wertungsfrei zuhören	In diese Kategorie werden die Textstellen kodiert, die sich auf aufmerksames, fokussiertes, sensibles, offenes und wertungsfreies Zuhören beziehen, mit dem Ziel, den Klienten bzw. seine Situation reflektiert zu verstehen	In Abgrenzung zur Kategorie Emotionale Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient hat diese Kategorie das Ziel, das Gesagte bzw. die Problematik des Klienten zu erschließen und zu begreifen (und nicht primär, um Vertrauen aufzubauen)

nung als Coach und betreuten monatlich etwa 18 Klienten. Somit kann von einer hohen Expertise der Coaches ausgegangen werden. Sechs Coaches (33,3 %) waren weiblich. 15 Befragte hatten einen Hoch- oder Fachhochschulabschluss und drei Teilnehmer hatten eine Berufsausbildung ohne Studium. 17 Coaches (94,44 % der Stichprobe) haben eine spezielle Coachingausbildung absolviert und ein Befragter befand sich zum Zeitpunkt der Befragung noch in einer Ausbildung zum NLP-Coach², hatte jedoch schon 16 Jahre praktische Coachingerfahrung. Elf der Befragten hatten eine Systemische Ausbildung und fünf eine NLP-Ausbildung abgeschlossen, ein Coach war Angestellter des Freistaates Bayern ohne Coachingausbildung und einer war zertifizierter Coach für das Process Communication Modell.

Die Experten wurden gebeten eine Einschätzung zu ihrer persönlichen emotionalen Kompetenz auf einer Skala von 1 (sehr niedrig) bis 10 (sehr ausgeprägt) abzugeben. Ein Coach wählte die volle Punktzahl, fast ein Drittel der Coaches (27,8 %) wählten neun Punkte, zehn Coaches (55,6 %) gaben sich eine Acht und lediglich zwei Befragte gaben sich sechs Punkte. Aus der Einstufung ist zu entnehmen, dass die befragten Coaches ihre emotionale Kompetenz aus einer subjektiven Perspektive relativ hoch bis sehr hoch einschätzten.

2.3 Vorgehen/Datenerhebung

Die Interviews wurden im Zeitraum von Mai 2016 bis Juni 2017 durchgeführt. Dazu wurden im Vorfeld 67 Coaches via E-Mail angeschrieben und/oder telefonisch kontaktiert und gebeten, an einem mündlichen oder schriftlichen Experteninterview über ihre persönlichen Erfahrungen zu emotionalen Anforderungen im Coachingprozess und damit verbundenen emotionalen Kompetenzen teilzunehmen. Neun Interviews wurden mündlich telefonisch oder Face-to-Face an den Arbeitsstandorten der jeweiligen Interviewpartner durchgeführt, audioteknisch aufgezeichnet und danach vollständig transkribiert, um eine umfassende und zuverlässige Auswertung zu gewährleisten, wobei alle Ge-

sprächspartner sowohl der Aufzeichnung als auch der späteren, anonymisierten Auswertung der Interviews zustimmten. Weitere neun Interviews wurden schriftlich durchgeführt. Die schriftliche Beantwortung des Fragebogens dauerte im Mittel 70 min und die Durchführung der mündlichen Interviews dauerte durchschnittlich 33 min.

2.4 Auswertungsmethodik

Die nachfolgende Darstellung zeigt die zentralen Arbeitsschritte der Datenanalyse, die systematisch in Anlehnung an die strukturierende inhaltsanalytische Auswertungstechnik nach Mayring (2010) durchgeführt wurde, um das Datenmaterial zu kategorisieren und zu reduzieren. Dabei wurden beim Vorgehen sowohl deduktive Techniken zur Strukturierung des Materials als auch induktive Techniken zur Zusammenfassung der Aussagen innerhalb der Kategorien verwendet.

In einem ersten Schritt wurden die Aussagen der Coaches gemäß den Kategorien des Kompetenzmodells von Niedermeier und Schaper (2017) markiert und zugeordnet. Für diese strukturierende Analyse wurde ein hierarchisch strukturierter Kodierleitfaden, der auf den deduktiv hergeleiteten intrapersonalen und interpersonalen (Sub)Facetten des Kompetenzmodells zur emotionalen Kompetenz von Coaches von basiert, genutzt. Tab. 3 veranschaulicht einen Ausschnitt des Kodierleitfadens.

Zur Gütesicherung beziehungsweise Prüfung der Interrater-Reliabilität wurden 20 % der Interviewaussagen durch einen zweiten Beurteiler kodiert. Der zweite Rater wurde hierfür anhand der Definitionen für die einzelnen Kategorien sowie den dazugehörigen Ankerbeispielen des Kodierleitfadens geschult. Die Auswertung der Interrater-Übereinstimmung erfolgte anhand des Kappa Koeffizienten (Cohen 1968) und ergab einen Wert von $Kappa = 0,795$ ($p < 0,001$), was als gute Übereinstimmung zu bewerten ist (Landis und Koch 1977). In einem zweiten Schritt wurden die kategorial zugeordneten Kodiereinheiten nach Mayring (2010) paraphrasiert (Z1-Regeln) und generalisiert (Z2-Regeln), wobei das Textmaterial auf seine Kerninhalte reduziert und abstrahiert wurde (z. B. ausschmückende beziehungsweise nicht

² NLP= Neurolinguistisches Programmieren.

Tab. 4 Demonstrationsbeispiel Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion

Aussage Coach 12	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
„Ich habe erstmal versucht, sie zu trösten und zu beruhigen. Das hat dann auch funktioniert.“	Coach versucht die Klientin durch Trost zu regulieren	Coach nimmt Einfluss auf die Klientin und reguliert sie	Interpersonale Emotionsregulation: Einflussnahme auf die emotionale Reaktion oder Bewertung des Klienten
„Die Traurigkeit habe ich natürlich durch Gespräche regulieren können. Sie hat sich dann beruhigt und wir konnten dann weiter über das Problem sprechen.“	Coach versucht die Klientin durch Trost und Gespräche zu regulieren	Coach nimmt Einfluss auf die Klientin und reguliert sie	Interpersonale Emotionsregulation: Einflussnahme auf die emotionale Reaktion oder Bewertung des Klienten

inhaltstragende Textstellen wurden gestrichen), sodass auswertungsrelevante Aussagen übrigblieben.

Ein Beispiel:

An der Art, wie sie gesprochen hat. An der Mimik: Es sind Tränen gelaufen, zwischendurch mal zum Taschentuch gegriffen. Hat geweint, hat dann auch, als wir über ihre, über das Gefühl „ich bin sehr verletzt, ich konnte nichts anderes machen, als das, was ich getan habe“. Sie hat ja auch versucht diese Mobbing-situation irgendwie zu lösen. (Coach 18)

Reduktion und Abstraktion der Aussage Der Coach nimmt die Emotionen der Klientin besonders anhand der Mimik (Fließen der Tränen, Weinen der Klientin) und Gestik (Greifen nach einem Taschentuch) sowie ihren verbalen Äußerungen wahr.

Bedeutungsgleiche Paraphrasen wurden reduziert (Z3-Regeln), zusammengelegt und gebündelt (Z4-Regeln). Das Demonstrationsbeispiel (siehe Tab. 4) zeigt die Bündelung von zwei ähnlichen Aussagen. Schließlich konnten die verbliebenen Paraphrasen im Rahmen der Analyse induktiv präzisiert, ausdifferenziert und ausformuliert werden.

3 Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den beiden Forschungsfragen vorgestellt.

3.1 Inwiefern bestätigen die mithilfe der CIT Interviews ermittelten Expertenaussagen die Relevanz der einzelnen Facetten emotionaler Kompetenz eines Coaches?

Die Auswertung der Experteninterviews zeigt, dass das Kompetenzmodell mit seinen intrapersonalen und interpersonalen Dimensionen und Facetten von den befragten Coaches zum größten Teil bestätigt werden kann. Als bestätigt gilt eine Facette dann, wenn mindestens vier Aussagen zu einer Facette ermittelt wurden; dieses Limit wurde gewählt, um sicherzustellen, dass eine Facette nicht nur

durch eine oder zwei Aussagen, d.h. eher zufällig durch die Schilderungen der Coaches bestätigt wurde. Insgesamt wurden alle Hauptkategorien und nahezu alle Subfacetten des Kompetenzmodells von den befragten Coaches bestätigt, allein die Subfacette *4.1 Intrapersonale Emotionsregulation: Individuelle Life-Work-Balance* konnte anhand der Interviewaussagen nicht bestätigt werden, da dazu keine Aussagen getätigt wurden. Zuerst wird in der folgenden Darstellung gezeigt, inwiefern die Interviewaussagen Hinweise zur Ausdifferenzierung der Dimensionen und Facetten des Modells ergeben haben. Darüber hinaus werden auch Erläuterungen der befragten Coaches, die Aufschluss über die Bedeutung der beschriebenen Kompetenzfacetten beziehungsweise für den Coachingprozess geben, in die Darstellung exemplarisch mit einbezogen. Soweit sinnvoll wurden Häufigkeitsangaben und Beispielaussagen in die Darstellung mit aufgenommen.

3.1.1 Intrapersonale Kompetenzen

Wahrnehmen und Verstehen der eigenen Emotionen (1.0)

Die Interviewaussagen zu dieser Kategorie verdeutlichen einerseits die Fähigkeit des Coaches, wie er seine Emotionen anhand von vielfältigen Ausdruckserscheinungen und Verhalten verbaler und nonverbaler Art wahrnimmt, versteht und auch ausdrückt. So wird die eigene Emotionswahrnehmung vor allem mit affektiven Emotionsausdrücken, wie z. B. *störend* beschrieben, welche sich auf die gefühlten und empfundenen Befindlichkeiten des Coaches beziehen. Dies ist, nach Aussagen der befragten Coaches, begleitet von verschiedenen, positiven und negativen Emotionskomponenten, wie zum Beispiel *Frustrationsgefühle* oder *Glücksempfinden*, welche im Verlauf des Coachingprozesses subjektiv interpretiert werden. Andererseits wird in den erläuternden Aussagen zu dieser Kategorie die Bedeutsamkeit der Emotionswahrnehmung für den Prozess deutlich: Die Wahrnehmung der eigenen Emotionen ist deshalb so bedeutsam, da sie z.B. hilfreiche Signale für den Coachingprozess liefert und für die Steuerung des Prozesses genutzt werden kann. Diese Kategorie erhielt die häufigsten Kodierungen (150 von insgesamt 653). Zur Veranschaulichung dieser Kategorie werden im Folgen-

den beispielhaft zwei Aussagen zur Wahrnehmung eigener Emotionen wiedergegeben:

Viel auf jeden Fall im Bauch, aber auch im Kopf, ich kriege dann auch heiße, oder warme Ohren. Meine Ohren sind sowieso sehr gut durchblutet. Ich merke [...] unheimliche Freude und da waren natürlich sehr starke Emotionen [...]. Ja, also diese Emotionen [...] habe ich auch gezeigt, weil für mich war es einfach das schönste Erlebnis der Welt in meinem Leben. (Coach 17)

Ich habe sie [die Emotionen] wahrgenommen und ihnen Raum gegeben. (Coach 1)

Analysieren und Reflektieren eigener Emotionen und Haltungen (2.0) Die Aussagen zu dieser Kategorie zeigen einerseits, in welcher Form eigene Emotionen und Haltungen reflektiert und bewertet werden (z. B. *intuitiv* oder *bewusst*) und andererseits, welche Rolle diese Form der Selbstregulation im Coachingprozess spielt: So berichten die Coaches, dass sie sich anhand entsprechender kognitiver Analyse- beziehungsweise Reflexionsprozesse z. B. *kontrollieren* oder *selbst emotional schützen*. Auf dieser Grundlage können so neue Handlungsoptionen und Einsichten gewonnen, eigene Belastungs- oder Überforderungsaspekte erkannt und Rollenkonflikte (z. B., wenn das professionelle Rollenverständnis des Coaches durch starke Emotionen gestört ist und er sich nicht abgrenzen kann) frühzeitig identifiziert, reflektiert beziehungsweise vermieden sowie ein bewusster Zugang zu den eigenen Erfahrungen und Gefühlen gewonnen werden. Viele der Interviewpartner betonen die kritische und konstruktive Auseinandersetzung mit den eigenen subjektiven Deutungen, um Emotionen und Haltungen im Coachingprozess nutzen zu können. Die folgende Expertenaussage zeigt die Bedeutung der Fähigkeit zur Reflexion eigener Emotionen und welche Konsequenzen sich daraus für das Handeln des Coaches ergeben:

Das Gespräch wurde von mir an einer Stelle mit dem Hinweis auf gewisse Anzeichen für ein Burnout oder eine Depression und mit dem Vorschlag, einen Experten zu Rate zu ziehen, bewusst unterbrochen. Diese Unterbrechung führte auch zu der Beendigung des Coachinggesprächs und letztlich auch der Coachingbeziehung. In diesem Moment wurden Vorwürfe laut „du lässt mich allein“, „du verlässt mich“ oder „wenn du weg bist, dann ist alles aus“. Diese Situation war für mich schwer zu ertragen, aber ich habe hier selbst eine harte Haltung eingenommen und kühl und abweisend reagiert, um den Schritt zu dem Experten hin zu ermöglichen. (Coach 11)

Authentizität/Echtheit (3.0) Die Aussagen zu dieser Kategorie zeigen, dass die Experten versuchen, sich in ihrer Rolle als Coach z. B. *aufrichtig*, *ehrlich* und *transparent* zu verhalten und *sich nicht zu verstellen*. Sie verdeutlichen auch die Schwierigkeit, authentisches Coachingverhalten bewusst zu steuern:

Authentizität ist für mich, wenn ich nicht drüber nachdenken muss, ob ich authentisch bin. Also zum einen, jetzt rein von der Definition her, dass es ein Übereinstimmen ist von dem, wie ich mich fühle und wie ich mich nach außen zeige. das ist für mich Authentizität. Und in dem Moment, wo ich drüber nachdenken muss, ob ich authentisch bin, bin ich es vermutlich nicht. (Coach 18)

Ich war in meiner Professionalität, Unprofessionalität und in meiner Zerrissenheit sehr authentisch. (Coach 11)

Außerdem wird anhand der Expertenaussagen die Bedeutsamkeit dieser Kompetenzfacette für den Coachingprozess deutlich. So versuchen einige der Befragten ihre Reaktionen, Gedanken und Befindlichkeiten, wenn für den Prozess förderlich, offen zum Ausdruck zu bringen, mit sich selbst in guter Verbindung zu stehen, als Rollenvorbild authentisch, aufrichtig, kongruent und transparent aufzutreten, um z. B. den Klienten dazu zu bewegen, sich ähnlich zu verhalten, sowie Rollenkonflikte (z. B. wenn eine Führungskraft als Coach seinen Mitarbeiter coacht) vorzubeugen. Dazu sei stellvertretend ein Beispiel wiedergegeben:

Habe mich authentisch und echt verhalten, indem ich ich geblieben bin und mich eben nicht verstellt habe. Das ist doch klar als Coach, sonst kann der Prozess gar nicht erst funktionieren ... Transparentes authentisches Auftreten ist das A und O! (Coach 2)

Dass authentisches Coachingverhalten nicht immer gelingt, verdeutlicht folgende Aussage:

Habe meine Verunsicherung zu Beginn probiert zu überspielen und war eben nicht gleich authentisch. (Coach 2)

Intrapersonale Emotionsregulation (4.0) Die Aussagen zu dieser Kategorie zeigen zum einen, inwiefern die Experten ihren emotionalen Zustand bewusst oder intuitiv regulieren, steuern und beeinflussen. So beschreiben einige Experten bewusste Regulationsaspekte, wie z. B. *bewusstes Kontrollieren* oder *Selbstsicherheit* sowie *Zuversicht vermitteln*. Zum anderen wird die Bedeutsamkeit für den Coachingprozess deutlich: Die befragten Coaches versuchen vor allem in emotionshaltigen Situationen Professionalität (wie z. B. Sachlichkeit) als Coach zu wahren, die Erzählungen

des Klienten nicht in Frage zu stellen, sondern mit Akzeptanz zu begegnen, (körperliche) eigene Reaktionen zu regulieren, sich abzugrenzen oder zurückzunehmen, Selbstvertrauen auszustrahlen und mit Belastungs- sowie Überforderungsaspekten angemessen umzugehen. Entsprechendes Regulationsverhalten wird durch folgende Beispielaussage veranschaulicht:

[...] ich kann das gut aushalten, wenn jemand dasitzt und weint. Ich kann auch mal jemanden in den Arm nehmen, wenn ich denke, dass das für den Klienten in Ordnung ist. Es war nicht der Fall, dass ich mitweinen musste, oder so. Das ist für mich dann auch, ich glaube in dem Moment, wo es mich so mitreißen würde, dass ich selber dasitzen würde und weine, dann bin ich in dem Moment nicht mehr in der Coachingsituation. Dann wäre es eher eine Freundin, mit der ich mitweine, weil ihr irgendetwas Schlimmes passiert ist. (Coach 18)

In manchen Expertenaussagen wurde darüber hinaus auch deutlich, wie im Coachingprozess mit belastenden Emotionen umgegangen werden kann, beziehungsweise was passieren könnte, wenn man diese nicht reguliert:

Ich bin genauso ruhig geblieben, wie bei dem anderen Coachinggespräch, weil ich eben versuche, mich nicht als Person einzubringen, sondern als Institution. Also auch keine negativen Emotionen zuzulassen, auch wenn es anfängt einem zu stinken, wenn der andere das nicht kapiert, dann muss man damit leben. Also tolerant, wiederholen, [...]. Das klappt leider nicht immer. (Coach 13)

3.1.2 Interpersonale Kompetenzen

Emotionale Fremdwahrnehmung: Wahrnehmen und Verstehen von Emotionen des Klienten (5.0) Die Aussagen der Experten betonen zum einen, inwiefern Coaches die vielfältigen, affektiven Ausdruckserscheinungen sowie das Verhalten verbaler und nonverbaler Art der Klienten anhand von Merkmalen wie *Ausstrahlung*, *Gestik*, *Körperhaltung*, *Mimik*, *Sprache* und *Stimme* erkennen, verstehen, spiegeln sowie bewerten können. Dies verdeutlicht folgende Beispielaussage zu dieser Kompetenzkategorie:

[Die Klientin war] sehr aufgewühlt, traurig, [und zeigte] Trauer, Wut auch über das System und das es keine vernünftige Vereinbarkeit von Familie und Beruf gibt. Und ja, Frustration, auch Traurigkeit darüber, dass sie keine Lösungen gefunden hat, mit ihrem Partner zusammen dieses Problem zu klären. Die Trauer, ich habe ihr zwischendurch auch Taschentücher gegeben. Traurigkeit habe ich einfach auch durch ihren Ge-

sichtsausdruck gesehen. Sie hat zum Teil auch gezeitert, geschwitzt, diese Symptome gezeigt. (Coach 12)

Zum anderen liefern die Expertenaussagen wichtige Erkenntnisse über die Bedeutsamkeit dieser Kompetenzkategorie für den Coachingprozess: Coaches sollten die Fähigkeit besitzen, die Emotionen und Reaktionen des Klienten in Abhängigkeit von der Situation richtig deuten zu können, da Emotionen z. B. Hinweise für wichtige psychische Entwicklungen des Klienten geben und so als Ausgangspunkt für die Erarbeitung angemessener Handlungsoptionen genutzt werden können. Hierzu sei folgendes Beispiel genannt:

Er war emotional sehr aufgebracht. Ich konnte Aggressionen feststellen, dass er eben unzufrieden war mit der Gesamtsituation, mit der Entwicklung, die in den Mitarbeitergesprächen [aufkamen], dass dazu geführt hat, dass er keine Lösungen gefunden hat. Und ich konnte diese negativen Emotionen eben sehr deutlich wahrnehmen. (Coach 12)

Die Emotionen des Klienten zeigen z. B. auch in bestimmter Art und Weise seine (tieferliegenden) Probleme:

Zu Beginn hatte sie [die Klientin] versucht, ihre Emotionen zurückzuhalten, aber ist dann etwas eingeknickt und gab zu, dass sie hier ist, weil sie mit der Situation nicht klarkommt. (Coach 14)

So kann der Coach den Klienten unterstützen, sich seiner inneren Welt bewusster zu werden und zu tieferen Einsichten zu gelangen. Auch unliebsame Emotionen können vor diesem Hintergrund bemerkt und konstruktiv für den Coachingprozess genutzt werden, indem diese offen thematisiert, erlebt und bei Bedarf der Umgang mit diesen Erlebensweisen verändert werden kann.

Emotionale Fremdwahrnehmung: Empathie und Achtsames Zuhören (6.0) Die Aussagen zu dieser Kategorie zeigen eine empathische Grundhaltung gegenüber dem Klienten und wie Coaches sich verbal (z. B. durch kongruentes Verhalten zum Klienten) und paraverbal (z. B. durch seinen Tonfall) dem Klienten zuwenden. Deutlich wird dieser Kompetenzaspekt vor allem anhand von mitfühlenden Adjektiven, wie z. B. *emotional nah* oder *verständnisvoll*. Darüber hinaus kommt es in diesem Zusammenhang auch auf ein sensibles, offenes und möglichst wertungsfreies Zuhören an, um die Schilderungen aus der Perspektive des Klienten nachzuvollziehen. Mit folgender Aussage wird deutlich, dass man als Coach somit auch in der Lage sein muss, achtsam zuzuhören, die Situation aus Sicht des Klienten nachzuvollziehen und sich in seine Gedankenwelt hineinzusetzen:

Als erstes habe ich sie erstmal erzählen lassen. Ich ha-

be einfach sehr empathisch zugehört. Ich habe auch Mitgefühl gezeigt, ja also, ich habe nach Carl Rogers wirklich zugehört und erzählen lassen, bis nichts mehr kam und war da emotional sehr stark bei ihr. (Coach 18)

Zudem wird anhand der Expertenaussagen auch die Bedeutsamkeit dieser Kompetenzfacette für den Coachingprozess deutlich: Durch Empathie und achtsames Zuhören kann der Coach dem Klienten Verständnis und Mitgefühl entgegenbringen, Interesse zeigen, Vertrauen aufbauen und den Klienten dazu bringen, seine Selbstreflexion sowie Selbsterkenntnis zu steigern. Zwar betonen die Coaches in den Interviews die Relevanz des (nonverbalen) Einfühlungsvermögens, doch wurden für diese Facette gleichzeitig auch die wenigsten Kodierungen (36 von 653) vorgenommen.

Emotionale Fremdwahrnehmung: Bewusstsein für Übertragung (7.0) Die Aussagen zu dieser Kategorie zeigen zum einen, dass Coaches starke, negative Gefühle bei Übertragungen in emotionsgeladenen Situationen wahrnehmen beziehungsweise fühlen (z. B. *ablehnend, betroffen*) und z. B. mit dem Klienten mitleiden und sich diesen Gefühlen oftmals nur schwer entziehen können. Dazu ein Beispiel:

[Ich] fand es beinahe unerträglich, seine starken Emotionen zu spüren und auch meine Emotionen im Zaum zu halten. (Coach 2)

Zum anderen wird in den Aussagen der Coaches die Bedeutsamkeit dieser Kompetenzfacette für den Coachingprozess deutlich. Ein Großteil der befragten Coaches ist (bei bewusster Wahrnehmung der starken Emotionen) sehr aufmerksam für die Gefühle, die der Klient auslöst und versucht frühzeitig über die Übertragungen zu reflektieren beziehungsweise sich von den ausgelösten Emotionen zu distanzieren und auf Ursachenforschung zu gehen (um z. B. zu erkennen, woher die gezeigten Emotionen des Klienten stammen), um den Coachingprozess konstruktiv zu bewältigen:

Es kam zu hilfreichen und störenden Übertragungen, die mein weiteres Handeln steuerten. Also erst merkte ich, da stimmt was nicht, mir fehlt da eine Information. Warum redet der so emotionslos und druckst so herum? Diese Übertragung, dass da was nicht stimmt, dass er eben nicht mit sich im Reinen ist, war sehr wichtig für den Verlauf. (Coach 15).

Interpersonale Emotionsregulation: Einflussnahme auf die emotionale Reaktion oder Bewertung des Klienten (8.0)

Die Aussagen zu dieser Kategorie zeigen, wie Einfluss auf die emotionale Reaktion oder Bewertung des Klienten, vor allem in emotionsgeladenen Situationen, genommen

wird. So verhält sich der Coach emotional gezielt (z. B. *aktivierend* oder *steuernd*, um eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen) und versucht das emotionale Erleben des Klienten z. B. durch gezielte methodische Interventionen (wie bspw. Aufstellungen oder Techniken des Perspektivwechsels) zu beeinflussen, sodass der Klient beispielsweise das zu bearbeitende Problem anders bewertet im Hinblick auf angemessenere Reaktionen. Dazu eine Beispielaussage:

Im ersten Schritt habe ich die Klientin unterstützt, ihr Familiensystem aufzustellen. Über die Glaubenssätze habe ich nicht gesprochen. Innerhalb der Familienaufstellung fielen immer wieder die Sätze „ich muss ...“, „das wird von mir erwartet ...“, „ich bin unsicher ...“, „das macht mir Angst“ ... Hier habe ich aktiv zugehört und unterstützend gesteuert. An einigen Stellen, an denen spürbar wurde, welche Emotionen die Aufstellung bei der Klientin auslöst, habe ich die zugelassen, aber nicht weiter vertieft. Aufgrund dieser Hintergrundkonstrukte habe ich dann die Klientin aufgefordert einmal wichtige Glaubenssätze zu formulieren. Die Glaubenssätze setzten einmal mehr tiefe Emotionen frei, die aber kontrollierbar waren. (Coach 11)

In Bezug auf die Bedeutsamkeit für den Coachingprozess zeigt sich bei den Aussagen zu dieser Kompetenzfacette, dass Coaches versuchen, das eigene Erleben und Verhalten des Klienten durch gezielte Interventionen zu beeinflussen, beispielsweise um auf unangenehme oder störende Gefühle Einfluss zu nehmen und eine innere Grundhaltung für eine wirksame Verhaltensänderung zu schaffen, die Selbstregulationsfähigkeiten des Klienten zu verbessern, zu stabilisieren und kognitive und verhaltensbezogene Fixierungen aufzulösen. Dazu ein Beispiel:

Und ja, sie hat einfach weiter erzählt und Fragen gestellt, die sie gerade beschäftigten. Ich bin dann auch mal kurz aus der Rolle des Coaches rausgegangen. [...] „Hör zu, ich erzähle dir mal eine Situation, wo es mir so ähnlich ging“, eher so als Metapher. Da habe ich ihr erzählt, wie ich selber vor vielen Jahren in der Probezeit eine Kündigung bekommen habe, obwohl vorher nichts darauf hingedeutet hat und ich bis heute nicht weiß, was der Auslöser war, weil sie so offen und ehrlich mit mir gesprochen hat. Also es war keine fachliche Geschichte, und das hatte ich ihr als Metapher erzählt, um ihr auch zu signalisieren „ich glaube, ich ahne, wie du dich gerade fühlst“. Und das hat ihr auch nochmal signalisiert, dass ich sie verstehen kann und dann ist sie auch nochmal mehr in die Tiefe gegangen und hat ihre Verletztheit und ihre Wut, die sie auf die Chefin hatte, [gezeigt]. (Coach 18)

Interpersonale Emotionsregulation: Emotionale Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient (9.0) Die Aussagen der Experten konstatieren, wie die emotionale Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient hergestellt und aufrechterhalten werden kann. So versuchen die Befragten durch Aufrichtigkeit, feinfühliges beziehungsweise kongruentes Angleichen an den Klienten, Wertschätzung, Offenheit und Ehrlichkeit das Vertrauen zum Klienten aufzubauen sowie eine emotionale Bindung herzustellen und aufrechtzuerhalten.

Dazu wiederum ein Beispiel:

Habe mich auf den Coachee eingestellt und mich auf den gemeinsamen Prozess mit ihm eingelassen. Dann durch Smalltalk, Wertschätzung und aktivem Zuhören und Zeigen meines Verstehens Vertrauen aufgebaut. Bei größeren Unklarheiten habe ich nachgefragt. Habe Coachee gebeten, dass auch er mir Unstimmigkeiten mitteilt. Mir ist es wichtig, offen und ehrlich zueinander zu sein und mich mit ihm (sprachlich) auf einer Wellenlänge zu bewegen. (Coach 2)

Außerdem wird anhand der Aussagen der befragten Coaches die Bedeutsamkeit dieser Kompetenzfacette für den Coachingprozess deutlich. Zum einen zeigt sich, dass Emotionen die Coachingbeziehung intensivieren (z. B. *Empathie* oder *Zuversicht* des Coaches) oder schwächen können (z. B. *Unsicherheit* oder *Aufrichtigkeit* des Coaches an der falschen Stelle im Prozess) und zum anderen, dass Vertrauen ausschlaggebend für eine gute Beziehungsqualität sowie den Coachingerfolg ist. Eine (zu) freundschaftliche Ebene kann beispielsweise die Neutralität des Coaches gefährden, sodass er seine eigenen Grenzen nicht mehr erkennt:

Die freundschaftliche Beziehung verquickte sich mit der Coachingebene. Mitleiden statt empathisches Mitgehen waren die Folge. (Coach 11)

3.2 Welche Hinweise zur Verbesserung und Erweiterung des Kompetenzmodells im Sinne einer Ausdifferenzierung ergeben sich durch die Einbeziehung empirisch ermittelter Expertenaussagen in die Kompetenzmodellierung?

In einem weiteren Arbeitsschritt wurden die Interviewergebnisse genutzt, um die Beschreibungen der Facetten des Kompetenzmodells weiter auszuformulieren und zu verbessern. Die Ergebnisse dieses Schritts gibt Abb. 1 wieder. Entsprechend der oben genannten Forschungsfrage sind diese Erweiterungen und Konkretisierungen als rote und unterstrichene Textelemente gekennzeichnet. Hierzu wurden einzelne, besonders prägnante Expertenaussagen, die neue zusätzliche Kompetenzaspekte zum Ausdruck bringen, ein-

bezogen. Im Folgenden werden die Änderungen zunächst erläutert, wobei kleinere Ergänzungen nicht kommentiert werden.

- *Wahrnehmen und Verstehen der eigenen Emotionen:* Bei der Erläuterung dieser Oberkategorie wurde hinzugefügt, dass die Wahrnehmung der eigenen Emotionen nicht nur während, sondern bereits vorbereitend auf das Coachinggespräch stattfinden soll, um sich als Coach auf das anstehende Gespräch vorzubereiten, damit man z. B. nicht „geladen“ ins Gespräch geht. Zudem zeigt sich, dass es essenziell und hilfreich ist, sowohl auf die verbalen Schilderungen zu achten als auch auf die nonverbalen Hinweisreize der Emotionen. Diese Ergänzungen wurden vorgenommen, weil mehrere Coaches gesondert darauf hingewiesen haben.
- *Analysieren und Reflektieren eigener Emotionen und Haltungen:* Auch bei dieser Oberkategorie zeigt sich, dass eine entsprechende Reflexion des Coaches über seine Gefühlslage oder seine Haltungen z. B. in Bezug auf die anstehende Coachingsitzung oder den Klienten teilweise auch schon vorbereitend auf das Coachinggespräch stattfinden sollte.
 - *2.1 Selbstreflexionsfähigkeit:* Bei dieser Unterkategorie wurde hinzugefügt, dass der Coach seine Emotionen und sein Verhalten *kritisch und konstruktiv* hinterfragen sollte. Dies konnte verschiedenen Schilderungen der Coaches entnommen werden. Zudem wurde berichtet, dass eine einseitige Haltung zu den Anliegen des Klienten (z. B. in Form einer „Parteinahme“ für seine Sicht der Dinge) problematisch sein kann und dass es zielführend(er) ist, sich als Coach neutral zu verhalten und die Darstellung des Klienten aus verschiedenen Perspektiven zu reflektieren, wie z. B. ein distanzierter Beobachter.
 - *2.3 Selbsterfahrung:* Die Beschreibungen der Experten verdeutlichten, dass sowohl kognitive als auch emotionale Komponenten der Berufs- und Lebenserfahrung eine Rolle bei der Analyse und Reflektion eigener Emotionen spielen können sowie zusätzlich die eigene, erlebte Erfahrung bezüglich der verwendeten Interventionsmethoden.
 - *2.4 Intuitives Wissen beziehungsweise Bauchgefühl:* Einige Expertenaussagen zeigten, dass das Analysieren und Reflektieren eigener Emotionen oftmals auf Intuitionen, d. h. nicht vollständig bewussten Vorgängen beruht.
- *Authentizität/Echtheit:*
 - *3.2 Transparentes und ehrliches Coachingverhalten:* Einige Coaches betonten in Bezug auf die Authentizität des Coaches vor allem auch die Offenheit der eigenen Gefühle dem Klienten gegenüber. Der Satz wurde

INTRAPERSONALE KOMPETENZEN	
1.0 Wahrnehmen und Verstehen der eigenen Emotionen:	Fähigkeit des Coaches, eigene Emotionen vor (als Vorbereitung auf das Gespräch) oder während des Coachings anhand von (non)verbalen körperlichen Zuständen, Stimmungen und Gedanken sowie paraverbalen Signalen (Stimmhöhe, Lautstärke, Betonung, Sprachtempo, Sprachmelodie) adäquat wahrnehmen, verstehen und ausdrücken zu können.
1.1	Wahrnehmen der eigenen Emotionen: Coach kann eigene Emotionen auf Basis von seinen körperlichen Zuständen, Stimmungen und Gedanken erkennen.
1.2	Verstehen der eigenen Emotionen: Coach kann seine eigenen komplexen Emotionen und Gefühlsübergänge verstehen.
1.3	Ausdrücken der eigenen Emotionen: Coach hat ein differenziertes, verbales Repertoire und kann seine Emotionen sowie die dahinterstehenden Bedürfnisse (para)verbal und nonverbal ausdrücken.
2.0 Analysieren und Reflektieren eigener Emotionen und Haltungen:	Fähigkeit des Coaches, die eigenen subjektiven Deutungen, Emotionen und eigenen Haltungen vor (als Vorbereitung auf das Gespräch) oder während des Coachings durch kognitive Prozesse kritisch und konstruktiv zu evaluieren, mit dem Ziel, das eigene Verhalten kritisch zu hinterfragen.
2.1	Selbstreflexionsfähigkeit: Coach kann seine Emotionen und sein Verhalten kritisch und konstruktiv hinterfragen, evaluieren sowie beurteilen und versucht eine gewisse Neutralität zu wahren. Er kann aus verschiedenen Perspektiven reflektieren, z.B. wie ein distanzierter Beobachter.
2.2	Selbsteinschätzung: Coach kann eigene Muster, blinde Flecken, Stärken und Schwächen adäquat einschätzen und eingestehen.
2.3	Selbsterfahrung: Coach weist kognitiv und emotional eine breite Lebens- und Berufserfahrung auf. Er hat die meisten der angewendeten Techniken und Methoden, die er im Coaching nutzt, selbst erfahren.
2.4	Intuitives Wissen/ Bauchgefühl: Coach kann sich (unbewusst) von seinen intuitiven Impulsen leiten lassen und diese als Informationsquelle nutzen.
3.0 Authentizität/ Echtheit:	Fähigkeit des Coaches, sich authentisch im Einklang mit seinen zentralen Werthaltungen und seiner Persönlichkeit zu verhalten, mit dem Ziel, eine persönliche Echtheit ausstrahlen.
3.1	Persönliche Integrität: Das Verhalten des Coaches stimmt mit den eigenen Werten, Überzeugungen und Idealen überein.
3.2	Transparentes und ehrliches Coachverhalten: Der Coach verhält sich pragmatisch, klar und ehrlich und muss nicht darüber nachdenken, wie er sich verhalten soll. So zeigt er seine Emotionen offen, wenn er dies für sinnvoll erachtet.
4.0 Intrapersonale Emotionsregulation:	Fähigkeit des Coaches, die eigenen Emotionen bzw. den eigenen emotionalen Zustand der jeweiligen Situation im Coachingkontext entsprechend bewusst oder intuitiv steuern, regulieren oder beeinflussen zu können, mit dem Ziel, sich selbst unter Kontrolle zu haben und die Konzentration auf den Klienten aufrecht zu erhalten.
4.1	Individuelle Life-Work-Balance: In seinem Lebenskonzept achtet der Coach auf eine individuelle Balance zwischen Beruf und sonstigem Leben, mit dem Ziel, ausgeglichen im Coachingprozess handeln zu können.
4.2	Belastbarkeit: Coach kann eigene Ressourcen, Strategien und Techniken einsetzen, um Stressoren während des Coachings entgegenwirken zu können.
4.3	Intrapersonale Emotionsregulation: Coach kann eigene affektive Zustände, Emotionen und Impulse anforderungsgerecht regulieren und beeinflussen, mit dem Ziel, Strategien nutzen zu können, die die eigene Befindlichkeit beeinflussen. Merkt der Coach z.B. nach einem Reflexionsprozess, dass er seine Neutralität nicht wahr, versucht er diese aktiv wiederzuerlangen.
4.4	Selbstvertrauen: Coach hat eine positive Grundhaltung und kann seine Zuversicht/ Erwartungshaltung für den Coachingerfolg nonverbal und verbal ausdrücken und begründen. Er strahlt eine subjektive Gewissheit/ Klarheit aus, um mit den Anforderungen im Coachinggespräch fertig zu werden und hat ein gutes Vertrauen in seine beruflichen Fähigkeiten und Kenntnisse.
INTERPERSONALE KOMPETENZEN	
5.0 Emotionale Fremdwahrnehmung: Wahrnehmen und Verstehen von Emotionen des Klienten:	Fähigkeit des Coaches, die Emotionen des Klienten anhand von nonverbalen und verbalen Signalen (wie körperlichen Zuständen, Stimmungen, Verhalten, sprachlichen Äußerungen, Mimik und Gestik) in Abhängigkeit von der Situation adäquat wahrnehmen, verstehen, ausdrücken und bewerten zu können, mit dem Ziel, die Emotionen des Klienten richtig wahrzunehmen, zu verstehen und zu bewerten.
5.1	Wahrnehmen von Emotionen des Klienten: Coach kann sicher zum Ausdruck gebrachte Emotionen des Klienten auf Grundlage von (non)verbalen Signalen (wie z.B. Sprache, Klang, Erscheinung und Verhalten) und paraverbalen Signalen (z.B. Stimmhöhe, Lautstärke) erkennen.
5.2	Verstehen von Emotionen des Klienten: Coach kann affektive Zustände, Emotionen, Impulse und komplexe Gefühlsübergänge des Klienten beobachten und verstehen.
5.3	Ausdrücken von Emotionen des Klienten: Coach kann Emotionen sowie dahinterstehende Bedürfnisse (para)verbal und nonverbal ausdrücken.
5.4	Bewerten von Emotionen des Klienten: Coach kann zwischen (nicht) adäquaten, vorgespielten und (un)echten Gefühlsausdrücken differenzieren, mit dem Ziel, diese adäquat bewerten zu können.
6.0 Emotionale Fremdwahrnehmung: Empathie und Achtsames Zuhören:	Fähigkeit des Coaches, achtsam ohne große Anstrengung und Druck zu zuhören und sich gedanklich und gefühlsmäßig in die Situation des Klienten einzufühlen und seine emotionalen Reaktionen und Befindlichkeiten richtig erkennen und deuten zu können sowie entsprechend darauf zu reagieren.
6.1	Kognitive Empathie: Coach kann sich gedanklich den internen und emotionalen Zustand des Klienten vorstellen und dadurch die Gedanken des Klienten verstehen und nachvollziehen.
6.2	Affektive-Perspektivübernahme Emotionale Empathie: Coach hat Wissen und Verständnis über den emotionalen Zustand des Klienten und kann die Perspektive des Klienten und dessen Emotionen nachempfinden.
6.3	Achtsames Zuhören: Coach kann fokussiert, sensibel, offen und wertungsfrei und ohne große Anstrengung und Druck zuhören, mit dem Ziel, das Gesagte des Klienten aus dessen Perspektive zu begreifen.
7.0 Emotionale Fremdwahrnehmung: Bewusstsein für Übertragung:	Fähigkeit des Coaches, sich der Übertragungen wechselseitiger, teils unbewusster emotionaler Zuschreibungen des Gegenübers bewusst zu sein, mit dem Ziel, ein Bewusstsein für Übertragungen zu haben.
7.1	Bewusstsein für Übertragung: Coach ist aufmerksam für die Gefühle, die der Klient auslöst.
7.2	Übertragungsgefühle analysieren können: Coach kann seine Aufmerksamkeit auf die Ursachen der Emotionsübertragung richten.
7.3	Professionelle Distanz wahren: Coach kann sich bewusst von Übertragungen distanzieren.
7.4	Containment: Coach kann emotionale Spannungen, ungelöste Konflikte und unbewusste Inszenierungen des Klienten verstehen und zu einem geeigneten Zeitpunkt als Hypothese oder Anregung zurückgeben.
8.0 Interpersonale Emotionsregulation: Einflussnahme auf die emotionale Reaktion oder Bewertung des Klienten:	Fähigkeit des Coaches, die Emotionen des Klienten bzw. seinen emotionalen Zustand steuern, regulieren oder beeinflussen zu können, mit dem Ziel, Einfluss auf emotionale Reaktionen oder Bewertungen des Klienten nehmen zu können.
8.1	Interpersonale Emotionsregulation: Coach kann die Emotionen des Klienten, z.B. durch den Einsatz gezielter Interventionen (z.B. durch Nachfragen, oder einer simplen Raumänderung) beeinflussen/ regulieren, mit dem Ziel, den Prozess zu steuern und den Klienten zur aktiven Mitarbeit im Prozess anzuregen.
8.2	Training von Regulationsstrategien: Coach kann den Klienten dabei gezielt unterstützen, über sein Verhalten, sein Erleben, seine Bedürfnisse/ Motive, seine Emotionen und Probleme nachzudenken, mit dem Ziel, vertieftes Nachdenken/ Analyse- und Reflexionsprozesse zu fördern sowie effektive individuelle Regulationsstrategien zu finden, sodass der Klient zukünftig (insbesondere nach Ende des Coachings) reflektierter und kontrollierter handeln kann.
9.0 Interpersonale Emotionsregulation: Emotionale Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient:	Fähigkeit des Coaches, dem Klienten Vertrauen, Wertschätzung, (inhaltliches und emotionales) Verständnis und Respekt sowie Nähe und Distanz entgegenzubringen, mit dem Ziel, eine Vertrauensbasis für die Coachingbeziehung herzustellen und aufrechtzuerhalten, sodass der Klient sich von Coach verstanden fühlt und sich öffnen kann.
9.1	Herstellen einer vertrauensvollen Beziehung: Coach kann gezielt Aufmerksamkeit/ Zuwendung durch offene und kongruente Körpersprache und -haltung sowie echtes Interesse zeigen, respektieren und wertschätzend sein, eigene Grenzen aufzählen, einen angemessenen, offenen und ehrlichen Interaktionsstil anwenden und emotional unterstützen, um Vertrauen für die Beziehung zwischen Coach und Klient aufzubauen.
9.2	Aufrechterhaltung der Beziehung: Coach kann gezielt Aufmerksamkeit/ Zuwendung durch offene Körpersprache und -haltung, sowie echtes Interesse zeigen, respektieren, provozieren und wertschätzend sein, eigene Grenzen aufzählen, einen angemessenen, offenen und ehrlichen Interaktionsstil anwenden und emotional unterstützen, um die aufgebaute Vertrauensbasis „zu pflegen“.

Abb. 1 Empirisch fundierte Ausdifferenzierungen der Facetten des Kompetenzmodells

hinzugefügt, da die Subfacette nicht konkret genug in Bezug auf diesen Aspekt formuliert wurde.

- *Intrapersonale Emotionsregulation:* Die befragten Coaches wiesen in Zusammenhang mit dieser Dimension auf verschiedene individuelle (bewusst oder intuitiv gesteuerte) Regulationsstrategien entsprechend der jeweiligen Situation im Coachingprozess hin.
 - *4.2 Belastbarkeit:* Hier wurde hinzugefügt, dass der Coach nicht nur Ressourcen, sondern auch Strategien und Techniken einsetzt, um Stressoren während des Coachings entgegenwirken zu können.
 - *4.3 Intrapersonale Emotionsregulation:* Für diese Subfacette wurde ein Beispiel eines Experten in Bezug auf die Neutralität des Coaches aufgeführt, um die Bedeutung der Facette zu konkretisieren.
 - *4.4 Selbstvertrauen:* Diese Facette wurde spezifiziert, um sie von den anderen (Sub)Facetten eindeutiger unterscheiden zu können.
- *Emotionale Fremdwahrnehmung: Empathie und Achtsames Zuhören:*
 - Die Bezeichnung der beiden Kompetenzfacetten wurde mit Bezug auf Will und Kauffeld (2018) angepasst, wobei die Facette *6.2 Affektive Perspektivübernahme* in *6.2 Emotionale Empathie* umbenannt wurde, um deutlicher zu machen, dass Empathie aus einer kognitiven und einer emotionalen Facette besteht.
 - *6.3 Achtsames Zuhören:* Die Aussagen der Coaches zu dieser Facette zeigen, dass achtsames Zuhören ein zielführender Handlungsprozess im Rahmen des Coachings ist.
- *Emotionale Fremdwahrnehmung: Bewusstsein für Übertragung:*
 - Die Subfacette *7.4 Containment* (emotionale Spannungen, ungelöste Konflikte und unbewusste Inszenierungen des Klienten verstehen und zurückspiegeln können) wurde entfernt, da diese nur schwierig von den beiden Facetten *7.1 Bewusstsein für Übertragung* und *7.2 Übertragungsgefühle analysieren können* unterscheidbar ist. Diese beinhalten, dass der Coach aufmerksam für die Gefühle des Klienten ist (7.1) und seine Aufmerksamkeit auf die Ursachen der Emotionsübertragung richtet (7.2), sodass Containment nur eine Zusammenfassung der ersten beiden Dimensionen darstellt.
- *Interpersonale Emotionsregulation: Einflussnahme auf die emotionale Reaktion oder Bewertung des Klienten:*
 - Während der Analyse der Interrater-Reliabilität stellte sich heraus, dass die beiden Subfacetten *8.1 Interpersonale Emotionsregulation* und *8.2 Training von Regulationsstrategien* nur schwierig voneinander unterscheidbar sind. Daher wurden diese auf der Grundlage der Aussagen der befragten Coaches konkreter in ihrer Zielorientierung ausformuliert (siehe Abb. 1).
- *Interpersonale Emotionsregulation: Emotionale Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient:*
 - Bei der Unterkategorie *9.1 Herstellen einer vertrauensvollen Beziehung* betonten vor allem die NLP-orientierten Coaches die Relevanz eines kongruenten Anpassens der Körpersprache an den Klienten.
 - Die Subfacette *9.2 Aufrechterhaltung der Beziehung* wurde als Unterkategorie hinzugefügt, da einige Coaches berichteten, dass die Beziehung zum Klienten fortlaufend und aktiv im Coachingprozess weiter ausgebaut werden sollte.

3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Das deduktiv hergeleitete Kompetenzmodell zur Beschreibung emotionaler Kompetenzen eines Coaches im Coachingprozess nach Niedermeier und Schaper (2017) wurde anhand von systematisch ermittelten Aussagen von erfahrenen Coaches durch ein induktives Vorgehen empirisch fundiert. Ein zentrales Ergebnis der dazu durchgeführten Inhaltsanalyse der CIT Experteninterviews ist, dass das Kompetenzmodell in seinen wesentlichen Komponenten bestätigt werden konnte. Insgesamt wurde nur eine Facette des Modells auf Basis der empirischen Analysen entfernt (*7.4 Containment*) und eine Facette neu hinzugefügt (*9.2 Interpersonale Emotionsregulation: Emotionale Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient*). Die weiteren Facetten des Modells konnten anhand der Aussagen der befragten Coaches im Umgang mit Emotionsanforderungen im Coachingprozess bestätigt und mit Hilfe der Beschreibungen weiter detailliert, präzisiert und ergänzt werden. Des Weiteren liefern die Expertenaussagen Hinweise, welche Bedeutung die Kompetenzfacetten für den Coachingprozess haben. Sie beschreiben somit nicht nur, mit welchen emotionalen Anforderungen im Prozess umzugehen ist, sondern auch, welche Relevanz sowohl die intrapersonale als auch die interpersonale Emotionswahrnehmung und das authentische Emotionsmanagement für die Steuerung des Coachinggesprächs haben. Das empirisch fundierte Kompetenzmodell ist mit seinen Haupt- und Subfacetten in Tab. 5 dargestellt.

4 Diskussion

Im Beitrag wurde beschrieben, wie auf der Basis eines deduktiv hergeleiteten Modells eine empirische Fundierung der Kompetenzfacetten zum Umgang mit emotionalen Aspekten sowie Anforderungen an einen Coach im Coachingprozess anhand von systematisch ermittelten Aussagen von erfahrenen Coaches zu entsprechenden Anforderungen vorgenommen wurde. Die Ergebnisse der qualitativen Studie bestätigen und präzisieren somit die

Tab. 5 Empirisch fundiertes Kompetenzmodell zur Beschreibung emotionaler Kompetenzen eines Coaches im Coachingprozess

Hauptkomponenten	Subfacetten
Intrapersonale Kompetenzen	
1.0 Wahrnehmen und Verstehen der eigenen Emotionen	1.1 Wahrnehmen der eigenen Emotionen 1.2 Verstehen der eigenen Emotionen 1.3 Ausdrücken der eigenen Emotionen
2.0 Analysieren und Reflektieren eigener Emotionen und Haltungen	2.1 Selbstreflexionsfähigkeit 2.2 Selbsteinschätzung 2.3 Selbsterfahrung 2.4 Intuitives Wissen/Bauchgefühl
3.0 Authentizität/Echtheit	3.1 Persönliche Integrität 3.2 Transparentes und ehrliches Coachverhalten
4.0 Intrapersonale Emotionsregulation	4.1 Individuelle Life-Work-Balance 4.2 Belastbarkeit 4.3 Intrapersonale Emotionsregulation 4.4 Selbstvertrauen
Interpersonale Kompetenzen	
5.0 Emotionale Fremdwahrnehmung: Wahrnehmen und Verstehen von Emotionen des Klienten	5.1 Wahrnehmen von Emotionen des Klienten 5.2 Verstehen von Emotionen des Klienten 5.3 Ausdrücken von Emotionen des Klienten 5.4 Bewerten von Emotionen des Klienten
6.0 Emotionale Fremdwahrnehmung: Empathie und Achtsames Zuhören	6.1 Kognitive Empathie 6.2 Emotionale Empathie 6.3 Achtsames Zuhören
7.0 Emotionale Fremdwahrnehmung: Bewusstsein für Übertragung	7.1 Bewusstsein für Übertragung 7.2 Übertragungsgefühle analysieren können 7.3 Professionelle Distanz wahren
8.0 Interpersonale Emotionsregulation: Einflussnahme auf die emotionale Reaktion oder Bewertung des Klienten	8.1 Interpersonale Emotionsregulation 8.2 Training von Regulationsstrategien
9.0 Interpersonale Emotionsregulation: Emotionale Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient	9.1 Herstellen einer vertrauensvollen Beziehung 9.2 Aufrechterhaltung der Beziehung

zunächst deduktiv hergeleiteten Dimensionen des Kompetenzmodells. Damit bestätigen die Aussagen dieser Studie auch bereits vorliegende Forschungsergebnisse aus der Coachingliteratur (Bachkirova und Cox 2007; Cremona 2010; Schermuly et al. 2014; sowie Schermuly und Graßmann 2016): Coaching stellt besondere und spezifische Anforderungen an die Berücksichtigung und Steuerung emotionaler Aspekte im Kommunikationsprozess. Insgesamt zeigt sich, dass die emotionsregulatorischen Fähigkeiten (sowohl die intrapersonalen als auch die interpersonalen Facetten der emotionalen Kompetenz) des Coaches den Verlauf von Coachinggesprächen wesentlich beeinflussen und somit besonders relevant für den Coachingprozess sind. Dies gilt insbesondere für die Fähigkeiten des Coaches, eigene Emotionen sowie die des Klienten aufmerksam und präzise wahrzunehmen und zu deuten. Der Coach sollte außerdem in der Lage sein, Emotionen als hilfreiche Signale für den Prozess zu verstehen sowie für die Steuerung des Prozesses zu nutzen. Ausschlaggebend ist dabei die Fähigkeit, Emotionsübertragungen sowie deren Ursachen frühzeitig zu erkennen und sich von den Übertragungen lösen zu können. Darüber hinaus sollte ein Coach fähig sein, eine professionelle und authentische Haltung einzunehmen, bei der er sich kritisch und konstruktiv mit den eigenen Emotionen,

Haltungen und Gedanken auseinandersetzt und seine Emotionen im Coachingprozess angemessen regulieren kann. Weiterhin sollte ein Coach eine empathische und achtsame Grundhaltung dem Klienten gegenüber einnehmen und die Emotionen mithilfe von Interventionstechniken wirksam regulieren und beeinflussen können. Nicht zuletzt sollte ein Coach in der Lage sein, dem Klienten Verständnis und Interesse entgegenzubringen, um Vertrauen aufzubauen und im Coachingprozess auch aufrechtzuerhalten.

4.1 Limitationen der Studie

Die vorliegende Untersuchung unterliegt verschiedenen methodischen Einschränkungen. Der qualitative Ansatz ermöglicht es zwar einerseits, die Experten nach bedeutsamen Ereignissen mit emotionalen Anforderungen in Bezug auf ihre emotionale Kompetenz im Coachingprozess zu befragen, um erfolgsrelevante und erfolgskritische Facetten der emotionalen Kompetenz zu identifizieren. Andererseits ist die Repräsentativität der Aussagen nicht gewährleistet, da qualitative Studien generell durch kleine Stichproben geprägt sind. So nahmen an dieser Studie hauptsächlich „systemisch orientierte“ Coaches teil, sodass eine Genera-

lisierung der Ergebnisse für Coaches mit unterschiedlichen Ausbildungshintergründen nur eingeschränkt möglich ist.

Um subjektive Verzerrungen zu reduzieren, wurde auf eine standardisierte Durchführung der Interviews durch Nutzung eines halbstrukturierten Interviewleitfadens geachtet. Dennoch muss der Interviewer die vorgestellten Szenarien und somit die Welt der Coachingexperten verstehen, um den Erzählfluss so zu lenken, dass die forschungsrelevanten Aspekte angemessen exploriert werden (Wastian und Poetschki 2016). Hierdurch kam es in manchen Fällen zu individuell zugeschnittenen beziehungsweise idiosynkratischen Nachfragen des Interviewers im Hinblick auf bestimmte Situationsaspekte, die möglicherweise auch die Situationsdarstellung des Coaches mitgeprägt hat.

Eine weitere methodische Limitation besteht in der Verwendung der Critical Incident Technique, die auf die konkreten Anforderungen eines gut und weniger gut bewältigten, persönlichen Coachinggesprächs abzielte, sodass es den befragten Coaches überlassen blieb, eine durch subjektive Annahmen geprägte Auswahl entsprechender Situationen vorzunehmen. Hierdurch wurden möglicherweise seltener auftretende emotionale Anforderungen (z. B. im Umgang mit Klienten, deren Verhalten durch besondere psychische Probleme geprägt ist) nicht ausreichend in der Befragung thematisiert. Durch die auf die Szenarien fokussierte Interviewtechnik (CIT) waren die Experten außerdem gehalten, die Schilderung emotionaler Anforderungen möglichst konkret und verhaltensnah anhand der beiden selbst gewählten Situationen vorzunehmen, wodurch nicht ausgeschlossen werden kann, dass dadurch das Spektrum emotionaler Anforderungen in Coachingprozessen nur begrenzt abgedeckt wird. Zum anderen ist es möglich, dass die Schilderungen des Erlebens und Verhaltens des Coaches in diesen Situationen subjektiven Verzerrungen und Interpretationen, z. B. durch die individuelle Verarbeitung der gewählten Szenarien, oder, um das Erleben der eigenen beruflichen Selbstwirksamkeit zu schützen (Schermuly et al. 2014), durch den Coach unterliegen. In Folgestudien sollte daher auch die Perspektive sowie Einschätzung des Klienten genutzt werden, um die Validität der Expertenaussagen auch aus dieser Sicht zu überprüfen (Schermuly et al. 2014).

Eine weitere Limitation besteht darin, dass Beschreibungen und Einschätzungen der Verhaltensweisen und Reaktionen im Coachingprozess anhand der Selbstbeobachtungen des Coaches erfragt wurden. Zukünftig könnten Verhaltensbeobachtungen von (para)verbalen sowie nonverbalen Verhaltensweisen während des Coachingprozesses auch durch Videoaufnahmen stattfinden, sodass geschulte Beobachter objektivere Daten liefern können (Will und Kauffeld 2018), um z. B. empathisches oder beziehungsförderndes Interaktionsverhalten zwischen Coach und Klient zu beobachten und anschließend zu analysieren, „wie ein Coach sich an

gewissen Stellen bestmöglich empathisch verhalten hätte oder wo ein gewisses empathisches Verhalten hätte vertieft werden sollen.“ (S. 7).

Des Weiteren wurden nur die Coaches selbst in Bezug auf die Bewältigung emotionaler Anforderungen interviewt. Zukünftige Untersuchungen sollten gleichzeitig auch die Perspektive des Klienten berücksichtigen und ggf. auch die emotionalen Kompetenzen ihres Coaches einschätzen lassen. So könnte untersucht werden, wie z. B. die Strategien des Coaches, den Prozess emotional zu regulieren, aus Sicht des Klienten wahrgenommen werden.

Eine weitere methodische Schwäche der Studie liegt möglicherweise auch darin, dass der Ausbildungshintergrund, der hier Befragten nicht systematisch kontrolliert wurde. Andere Autoren haben darauf hingewiesen, dass die Ausrichtung einer Coachingsausbildung unter Umständen die Art und Weise des Umgangs beziehungsweise der Haltung des Coaches beeinflussen kann (Schermuly und Großmann 2016): So versuchen z. B. Coaches, die eine Coachingsausbildung absolviert haben, welche sich an Grundsätzen und Interventionstechniken des Neurolinguistischen Programmierens orientiert, sich durch bewusstes „Pacing“ dem Klienten anzupassen. Beim Pacing gleicht sich der Coach den Verhaltensweisen des Klienten (z. B. der Körpersprache oder nonverbalen Ausdrucksweise) bewusst an, um sein Vertrauen zu gewinnen.

4.2 Praktische Implikationen

Auf Grundlage des ausdifferenzierten, empirisch fundierten Modells können außerdem relevante Aspekte sowie Umsetzungsvorschläge für die Entwicklung der emotionalen Kompetenz für Coachingaus- und Weiterbildungsmaßnahmen abgeleitet werden. Um für die Bedeutung der emotionalen Kompetenz eines Coaches zu sensibilisieren, gilt es entsprechende Anforderungen in den Weiterbildungsinhalten verstärkt zu thematisieren. Es erscheint daher sinnvoll, in Coachingsausbildungen die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen emotionalen Kompetenz durch kollegiale Austauschsituationen, Rückmeldungen, Einzel- und Gruppen-Superversion noch gezielter zu fördern und zu reflektieren.

Beispiel Coachingweiterbildung zur emotionalen Kompetenz Für die Entwicklung der emotionalen Kompetenz von Coaches kann zielgerichtet ein Verfahren beziehungsweise ein Interventionsprogramm mit verschiedenen Modulen auf Grundlage des Kompetenzmodells (z. B. zum Training der Fähigkeiten zur Emotionswahrnehmung, Reflexionsfähigkeit, Authentizität, Emotionsregulation, zum Bewusstsein für Übertragung) zur Diagnose und Entwicklung gestaltet und eingesetzt werden (Vgl. in Anlehnung an Dörr et al. 2012; Herpertz und Schütz 2016). Dazu kann in Weiterbil-

dungsprogrammen die Möglichkeit für Sensibilisierungs- und Reflexionsprozesse speziell für individuell formulierte Kompetenzbedarfe gegeben werden. Nach eigener Einschätzung der emotionalen Kompetenz (Selbstbild) können Teilnehmer schwierige beziehungsweise problematische Coachingsituationen besprechen und nachspielen, die in einer Runde von erfahrenen Coaches begleitet werden. Mittels Feedbacks (Spiegelung des Fremdbildes) werden hierzu individuelle Stärken und Schwächen rückgemeldet. Schließlich soll ein individueller Entwicklungsplan mit konkreten Empfehlungen zur Verbesserung der emotionalen Kompetenz erarbeitet werden. In Rollenspielen, bei denen jeder Teilnehmer in verschiedenen Rollen agiert, wird dazu die emotionale Kompetenz gezielt trainiert. So können die Teilnehmer sich darin üben, emotionshaltige Situationen „konstruktiv durch emotionsregulatorisches Verhalten zu beeinflussen“ (Herpertz und Schütz 2016, S. 147). Darüber hinaus kann die Wahrnehmung für die inneren Prozesse durch das Innehalten und gezielte Awareness- und Achtsamkeitsübungen gesteigert werden (Sell et al. 2017). Durch Nachbesprechungen im Plenum oder in Kleingruppen können weiterhin Theorie und Praxis miteinander verknüpft werden, damit nachhaltiges, professionelles und individuelles Wachstum stattfinden kann.

4.3 Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf

Durch das Modell wurde insgesamt ein differenziertes Verständnis für den Anforderungsbereich emotionaler Kompetenzen herausgearbeitet, wobei der Fokus zunächst auf einer systematischen und umfassenden Beschreibung der Anforderungsfacetten liegt. Im deutschsprachigen Raum gibt es bisher kein Instrument zur Erfassung der emotionalen Kompetenz eines Coaches. Wünschenswert wäre daher, ein entsprechendes Erhebungsverfahren zu entwickeln, welches die Kategorien der emotionalen Kompetenz aus dem Modell systematisch in Testitems überführt, um es schließlich mittels empirischer Erhebungen an einer umfangreichen Stichprobe von Coaches zu erproben. Auf dieser Grundlage kann auch das vorgestellte Kompetenzmodell hinsichtlich seiner Dimensionen und Facetten empirisch weiter überprüft werden (im Hinblick auf Aspekte einer konvergenten, kriteriumsbezogenen und inkrementellen Validierung). In weiteren Untersuchungsschritten gilt es außerdem die regulatorische Umsetzung und die spezifischen Wirkmechanismen, die bei verschiedenen Facetten der emotionalen Kompetenz zum Einsatz kommen, vertieft zu analysieren. So kann beispielsweise untersucht werden, wie der Coach dem Klienten Wertschätzung und emotionale Unterstützung authentisch und wirkungsvoll entgegenbringt: Wie schafft der Coach eine angenehme Atmosphäre, was beachtet er dabei? Wie zeigt er sein Interesse dem Klienten gegenüber? Wie drückt er seine Wertschätzung aus? Und wie kommt das Verhal-

ten des Coaches beim Klienten an? Außerdem sollte das Zusammenwirken bestimmter Komponenten beim Umgang mit emotionalen Anforderungen weiter bestimmt werden, um Schlussfolgerungen zu Abgrenzungen der Merkmale der Kompetenzfacetten ziehen zu können.

Interessenkonflikt S. Niedermeier, N. Schaper und E. Bender geben an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Literatur

- Albrecht, C., & Perrin, D. (2013). *Zuhören im Coaching*. Wiesbaden: Springer.
- Bachkirova, T., & Cox, E. (2007). Coaching with emotion in organisations: investigation of personal theories. *Leadership and Organization Development*, 28(7), 600–612.
- Cohen, J. (1968). Weighted kappa: Nominal scale agreement with provision for scaled disagreement or partial credit. *Psychological Bulletin*, 70(4), 213–220.
- Cremona, K. (2010). Coaching and emotions: an exploration of how coaches engage and think about emotion. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(1), 46–59.
- Dimitrova, V., & Lüdmann, M. (2014). *Sozial-emotionale Kompetenzentwicklung. Leitlinien der Entfaltung der emotionalen Welt*. Wiesbaden: Springer.
- Dörr, S., Schmidt-Huber, M., & Maier, G. W. (2012). LEAD® – Entwicklung eines evidenzbasierten Kompetenzmodells erfolgreicher Führung. In S. Grote (Hrsg.), *Zukunft der Führung*. Heidelberg: Springer.
- Drexler, A. (2013). Berufliche Kompetenzentwicklung von Coaches in Ausbildung. *Coaching-Magazin*, 6(2), 49–53.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327–358.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: multiple intelligence for the 21st century*. New York: Basic Books.
- Geißler, H., & Wegener, R. (Hrsg.). (2015). *Bewertung von Coachingprozessen*. Wiesbaden: Springer.
- Giernalczyk, T., Lohmer, M., & Albrecht, C. (2013). Containment im Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20, 425–435.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
- Graßmann, C., & Schermuly, C. C. (2017). The role of neuroticism and supervision in the relationship between negative effects for clients and novice coaches. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 11(1), 74–88.
- Grawe, K. (1994). Psychotherapie ohne Grenzen. Von den Therapie-schulen zur Allgemeinen Psychotherapie. *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis*, 26(3), 357–370.
- Greif, S. (2015). Allgemeine Wirkfaktoren im Coachingprozess. Verhaltensbeobachtungen mit einem Ratingverfahren. In H. Geißler & R. Wegener (Hrsg.), *Bewertung von Coachingprozessen* (S. 51–80). Wiesbaden: Springer.
- Greif, S., Schmidt, F., & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt – Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung

- und Forschung über Wirkfaktoren. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 19(4), 375–390.
- Gross, J.J. (2007). *Handbook of emotion regulation*. New York: Guilford.
- Hamborg, K.C., & Schaper, N. (2018). Analyse, Bewertung und Gestaltung von Aufgaben, Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen. In *Methoden der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie* (S. 1–79).
- Hasenbein, M., & Riess-Beger, D. (2014). Kompetenzen von Führungskräften und Coaches. Theoretisches Konzept und empirische Erkundungen. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 21(4), 405–417.
- Helbig, M. (2014). Über die Bedeutung der Beziehung im Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 1(21), 115–124.
- Herpertz, S., & Schütz, A. (2016). „EMO-TRAIN“: Ein Interventionsprogramm zur Förderung von Empathie, Emotionswahrnehmung und -regulation. In *Trainings- und Interventionsprogramme zur Förderung von Empathie* (S. 141–155). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ianiro, P.M., Schermuly, C.C., & Kauffeld, S. (2013). Why interpersonal affiliation and dominance matter: an interaction analysis of the coach-client relationship. *Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice*, 6(1), 25–46.
- Kauffeld, S., & Grohmann, A. (2014). Personalauswahl. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Aufl. S. 99–118). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kienast, W. (2013). *Coaching und Reflexivität: Wirkphänomene aus personalwirtschaftlicher Perspektive*. Stuttgart: ibidem-Verlag.
- Kuchen, C., & Pedrun, P. (2006). *Welche Kompetenzen braucht ein Coach?* Zürich: HAP.
- Landis, J.R., & Koch, G.G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33, 159–174.
- Martinez-Pons, M. (2000). Emotional intelligence as a self-regulatory process: a social cognitive view. *Imagination, Cognition and Personality*, 19(4), 331–350.
- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Hrsg.), *Emotional development and emotional intelligence: implications for educators* (S. 3–31). New York: Basic Books.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundformen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Merz, C., & Frey, A. (2011). *Empirisch fundiertes Kompetenzmodell für den Bereich des Führungskräftecoachings*. Aachen: Shaker.
- Michel, A., Merz, C., Frey, A., & Sonntag, K. (2014). Was zeichnet einen kompetenten Coach im HR-Management aus? *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 21(4), 431–447.
- Neukom, M., Schnell, K., & Boothe, B. (2011). Die Arbeitsbeziehung im Coaching – ein Stiefkind der Forschung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 18(3), 317–332.
- Niedermeier, S., & Schaper, N. (2017). Die Rolle der emotionalen Kompetenz von Coaches im Coachingprozess. *Coaching! Theorie & Praxis*, 3, 47–64.
- Rindermann, H. (2009). *Emotionale-Kompetenz-Fragebogen (EKF). Ein Verfahren zur Einschätzung emotionaler Kompetenzen und emotionaler Intelligenz aus Selbst- und Fremdsicht*. Göttingen: Hogrefe.
- Saarni, C. (2002). Die Entwicklung von emotionaler Kompetenz in Beziehungen. In M. von Salisch (Hrsg.), *Emotionale Kompetenz entwickeln. Grundlagen in Kindheit und Jugend* (S. 3–30). Stuttgart: Kohlhammer.
- von Salisch, M. (2000). *Wenn Kinder sich ärgern. Emotionsregulierung in der Entwicklung*. Göttingen: Bern, Toronto: Hogrefe.
- Salovey, P., Mayer, J.D., Goldman, S.L., Turvey, C., & Palfai, T.P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the trait meta-mood scale. In J. Pennebaker (Hrsg.), *Emotion, disclosure and health* (S. 125–154). Washington, DC: American Psychological Association.
- Schaper, N. (2009). Aufgabenfelder und Perspektiven bei der Kompetenzmodellierung und -messung in der Lehrerbildung. *Lehrerbildung auf dem Prüfstand*, 2(1), 166–199.
- Schermuly, C.C. (2014). Negative effects of coaching for coaches: an explorative study. *International Coaching Psychology Review*, 9(2), 167–182.
- Schermuly, C.C., & Bohnhardt, F.A. (2014). Und wer coacht die Coaches? Negative Effekte von Business-Coachings für den Coach. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 21(1), 55–69.
- Schermuly, C.C., & Graßmann, C. (2016). Die Analyse von Nebenwirkungen von Coaching für Klienten aus einer qualitativen Perspektive. *Coaching! Theorie & Praxis*, 2, 33–47.
- Schermuly, C.C., Schermuly-Haupt, M.-L., Schölmerich, F., & Rauterberg, H. (2014). Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie... Negative Effekte von Coaching. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58(1), 17–33.
- Schreyögg, A. (2013). Übertragung und Gegenübertragung im Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 20(4), 409–423.
- Schubert-Panecka, K. (2018). *Business coaching*. Wiesbaden: Springer.
- Schwertl, W. (2016). Ein Kompetenzmodell für Business-Coaching. In *Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching* (S. 79–120). Wiesbaden: Springer.
- Sell, C., Möller, H., & Benecke, C. (2017). *Emotionsregulation und Coaching. Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Heidelberg: Springer.
- Spencer, L.M., & Spencer, M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
- Triebel, C., Heller, J., Hauser, B., & Koch, A. (Hrsg.). (2016). *Qualität im Coaching: Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Wastian, M., & Poetschki, J. (2016). Zielklärung und Zielerreichung im Coaching. Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung von Coaching-Prozessen. *Coaching! Theorie & Praxis*, 2, 21–31.
- Will, T., & Kauffeld, S. (2018). Relevanz von Empathie für dyadische Beziehungen – Über ein unterschätztes Konstrukt in der Coach-Klienten-Interaktion. *Coaching! Theorie & Praxis*. <https://doi.org/10.1365/s40896-018-0023-2>.
- Will, T., Gessnitzer, S., & Kauffeld, S. (2016). You think you are an empathic coach? Maybe you should think again. The difference between perceptions of empathy vs. empathic behaviour after a person-centered coaching training. *Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice*, 9, 53–68.