



Themenlab "Wirksames Coaching in Organisationen",  
15. Juni 2016



Laura Austermann



Prof. Dr.  
Andreas Engelen

### **Die Führungskraft als Coach**

Managerial Coaching - Was es ist, wie man es misst  
und wie es wirkt

### **Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Mitarbeiter zu coachen gehört heute zu einem effektiven Führungsstil. Es wird erläutert, welche Wirkung durch Managerial Coaching erzielt werden kann und welche Bedingungen Voraussetzung sind, um diese Wirkung zu maximieren. Alle Zusammenhänge werden messbar gemacht.

### **Projekt-Angaben**

Forschungsergebnisse zeigen deutlich, dass Coaching durch die Führungskraft ein entscheidender Erfolgsfaktor im Management ist. Jedoch gibt es bis heute keinen ganzheitlichen, validierten Ansatz, um die Ausprägung von Managerial Coaching zu messen. Tatsächlich existieren in der wissenschaftlichen Literatur bereits einige Messmethoden, jedoch wurde keine uns bekannte Skala bislang durch quantitative Forschungsmethoden validiert.

Das Ziel dieses Forschungsprojekts ist die Entwicklung eines verlässlichen Messmodells für die Ausprägung von Managerial Coaching und die Verdeutlichung erster Wirkbeziehungen.

In Anlehnung an die Definition des Roundtable der Coaching-Verbände wird der Begriff „Managerial Coaching“ zunächst auf Basis qualitativer Forschung definiert. Aus von uns persönlich durchgeführten Interviews mit 10 praktizierenden Coaches mit langjähriger Berufserfahrung und 17 Theoretikern aus der wissenschaftlichen Forschung gehen folgende drei Kategorien hervor: (1) Beziehungsaufbau, (2) Zielsetzung und (3) Unterstützung bei der Zielerreichung.

Es wurden bereits rund 20 Indikatoren (ausformulierte Ausprägungen) für jede der 3 Kategorien formuliert und deren individuelle Ausprägung bei 150 Arbeitnehmern erhoben. Sobald diese Daten statistisch ausgewertet sind, werden Ergebnisse durch eine zweite, dyadische Datenerhebung von ca. 300 Arbeitnehmern und den dazugehörigen, direkten Vorgesetzten validiert. Es ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse der Untersuchungen zum Coaching-Kongress vollständig vorliegen.

Die Entwicklung eines validierten Messmodells für Managerial Coaching ermöglicht sowohl die Bedeutung von Coaching für den Erfolg einer Organisation(-seinheit) nachzuweisen als auch Maßnahmen und Rahmenbedingungen für den Einsatz von Coaching zu schaffen.

### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Die Führungskraft als Coach ist ein Thema, das in der Praxis einen hohen Stellenwert einnimmt. Googles Analyse-Team identifizierte 8 Schlüssel-Verhalten, die von den effektivsten Managern des Unternehmens an den Tag gelegt wurden. Nummer 1: Ein guter Manager ist ein guter Coach. Viele Führungspersonen, unter Ihnen der CEO von General Electrics Jeff Immelt sehen im Coaching ihrer Mitarbeiter einen der wichtigsten Punkte Ihrer Management-Tätigkeit und verwenden bis zu 30%



ihrer Zeit hierauf. Es wird vorgestellt,

1. Wie man Managerial Coaching messbar machen kann
2. Welche Auswirkungen es auf ein Unternehmen und die Mitarbeiter hat
3. Mit welchen Maßnahmen und Rahmenbedingungen man es begünstigen kann



## Literatur

- Byrne, John A. (2005). The Fast Company Interview: Jeff Immelt. *In Fast Company* (96)
- Boyatzis, Richard E.; Smith, Melvin L.; Beveridge, Alim J. (2013). Coaching With Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations. *In Journal of Applied Behavioral Science* 49 (2), pp. 153–178
- Buljac-Samardzic, Martina; van Woerkom, Marianne (2015). Can managers coach their teams too much? *In Journal of Managerial Psychology* 30 (3), pp. 280–296
- Ellinger, Andrea D.; Ellinger, Alexander F.; Keller, Scott B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *In Human Resource Development Quarterly* 14 (4), pp. 435–458
- Garvin, David A. (2013). How Google Sold Its Engineers on Management. *In Harvard Business Review* 91 (12), pp. 74–82
- Grant, Anthony M. (2010). It Takes Time: A Stages of Change Perspective on the Adoption of Workplace Coaching Skills. *In Journal of Change Management* 10 (1), pp. 61–77
- Hackman, Richard J.; Wageman, Ruth (2005). A Theory of Team Coaching. *In The Academy of Management Review* 30 (2), pp. 269–287
- Jack, Anthony I.; Boyatzis, Richard E.; Khawaja, Masud S.; Passarelli, Angela M.; Leckie, Regina L. (2013). Visioning in the brain: an fMRI study of inspirational coaching and mentoring. *In Soc Neurosci* 8 (4), pp. 369–384. DOI: 10.1080/17470919.2013.808259
- Kim, Sewon; Kuo, Min-Hsun (2015). Examining the relationships among coaching, trustworthiness, and role behaviors: A social exchange perspective. *In Journal of Applied Behavioral Science* 51 (2), pp. 152–176. DOI: 10.1177/0021886315574884
- Wageman, Ruth (2001). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. *In Organization Science* 12 (5), pp. 559–577

## Angaben zu den Personen

**Laura Austermann**, Diplom Molekularbiomedizinerin, tätig als freiberufliche Trainerin/Coach (für Privatpersonen, -unternehmen und Ministerien) und Mitarbeiterin/Dozentin am Lehrstuhl für Unternehmensführung an der TU Dortmund ([www.austermann.com](http://www.austermann.com); [coaching@austermann.com](mailto:coaching@austermann.com)) Erfahrung mit Führungsverantwortung als Unternehmensberaterin bei McKinsey & Company und als Leiterin des Pilotprojektes „Malteserladen“ beim Malteser Hilfsdienst e.V.

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



**Prof. Dr. Andreas Engelen**, Univ. Prof. Andreas Engelen ist seit 2011 Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung der TU Dortmund. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im interkulturellen Management, dem Corporate Entrepreneurship sowie der marktorientierten und innovationsorientierten Unternehmensführung. Er bringt Erfahrungen aus der Unternehmensberatung McKinsey & Company mit und optimiert als Geschäftsführer der GFU mbH den online-Vertrieb zahlreicher Unternehmen.