

# Messung von Coaching durch Führungskräfte im Rahmen eines Leadership Reviews

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Melanie Flanitzer

1310683021

Begutachterin: **Mag. Christine Priesner MBA**

Wien, Mai 2015

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Wien, 17. Mai 2015

Melanie Flanitzer

# Zusammenfassung

## **Titel: Messung von Coaching durch Führungskräfte im Rahmen eines Leadership Reviews**

Autorin: Melanie Flanitzer

Masterthese am Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“ an der Ferdinand Porsche FernFH

Thema der vorliegenden Arbeit ist die Untersuchung einer Möglichkeit der Evaluierung von Managerial Coaching im Rahmen eines Leadership Reviews in einer Organisation. Da Coaching eine kosten- und zeitintensive Personalentwicklungsmaßnahme darstellt, ist es für Organisationen unerlässlich, regelmäßige Evaluierungen durchzuführen. Es sollte dabei eine in der Praxis möglichst einfache Methode gefunden werden, um zu messen, ob Führungskräfte im Rahmen ihrer Tätigkeiten Coaching anwenden. Anhand einer exemplarischen Leadership Philosophy wurde untersucht, welche Auswirkungen Managerial Coaching auf die Aspekte Arbeitszufriedenheit, Zielerreichung, Vertrauen der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in die Führungskraft, Unterstützung bei der Aufgabenbewältigung mittels Feedback und das Annehmen von Herausforderungen hat. Mittels einer quantitativen Analyse konnte ein positiver Zusammenhang von Managerial Coaching mit diesen Aspekten des Arbeitslebens gezeigt werden. Lediglich bei der Eigenmotivation, selbständig komplexe Aufgaben zu lösen (Meisterung), konnte kein Zusammenhang festgestellt werden. Für Organisationen wurde ein Fragebogen vorgestellt, der zur Erhebung der Anwesenheit der von den Führungskräften durchgeführten Coachings verwendet werden kann. Dieser Fragebogen kann im Rahmen von Leadership Reviews eingesetzt werden.

**Schlüsselwörter:** Managerial Coaching, Evaluation von Managerial Coaching, Leadership Philosophy, Leadership Review, Arbeitszufriedenheit, Feedback, Zielerreichung, Selbstwirksamkeit, Meisterung, Vertrauen in die Führungskraft

## **Abstract**

### **Titel: Evaluation of Managerial Coaching in a Leadership Review**

This paper is to examine how evaluation of managerial coaching can be managed in a leadership review within organizations. Coaching is a cost- and time-consuming measurement within personnel development. Therefore organizations should strive for regular evaluation of coaching activities. For practical use, this should be an easy-to-use tool to review if coaching is a part of a leader's everyday life. With one example on leadership philosophy it was analyzed what impact managerial coaching has on job satisfaction, achievement of targets, employees' trust in their superiors, support in problem solving and challenging. A quantitative analysis showed a significant correlation with all these aspects of working life except for the aspect of self-motivation to solve complex tasks (mastery). A short 6-item questionnaire was presented which could be applied on verifying the usage of managerial coaching of an organization's leaders. This questionnaire could be a part of regular leadership reviews.

**Keywords:** managerial coaching, evaluation of managerial coaching, leadership philosophy, leadership review, job satisfaction, feedback, target achievement, self-efficacy, mastery, trust in leaders

# INHALTSVERZEICHNIS

1.	Einleitung .....	1
1.1.	Problemstellung.....	1
1.2.	Aufbau der Arbeit .....	3
1.3.	Forschungsfrage .....	3
2.	Coaching.....	5
2.1.	Begriffsdefinition.....	6
2.2.	Abgrenzung von Coaching zu anderen individuellen Beratungsformen .....	9
2.3.	Coaching Stakeholder .....	11
2.4.	Theoretische Konzepte.....	12
2.4.1.	Coaching als Prozessberatung .....	12
2.4.2.	Coaching als systemische Beratung .....	13
2.4.3.	Coaching und das humanistische Menschenbild.....	13
2.5.	Coaching als Organisationsberatung.....	14
2.6.	Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung .....	14
2.7.	Bestandteile eines Coachings .....	16
2.8.	Der Coaching-Prozess .....	16
2.8.1.	Kontaktphase.....	17
2.8.2.	Problemerkennung.....	17
2.8.3.	Zielvereinbarung .....	17
2.8.4.	Beratung .....	17
2.8.5.	Ergebnisklärung und Abschluss .....	17
3.	Die Führungskraft als Coach .....	19
3.1.	Definition von Führung .....	19
3.2.	Entwicklung im Bereich Führung .....	20
3.3.	Vorgesetzten- oder Managerial Coaching.....	20
3.4.	Nutzen von Managerial Coaching.....	24
3.5.	Erfolgsfaktoren im Coaching durch Führungskräfte .....	25
3.6.	Anwendungsbereiche von Coaching durch die Führungskraft .....	26

3.7.	Rollen einer Führungskraft im Coaching von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern .....	27
3.8.	Einschränkungen bei Coaching durch die Führungskraft.....	28
3.9.	Herausforderungen beim Coaching durch Führungskräfte .....	29
3.9.1.	Verhältnis Coach-Coachee .....	29
3.9.2.	Zuhören .....	29
3.9.3.	Fragen .....	30
3.9.4.	Ziele setzen .....	30
3.9.5.	Feedback.....	30
3.9.6.	Der passende Coach .....	31
3.9.7.	Macht.....	31
3.9.8.	Vertraulichkeit .....	31
3.9.9.	Tausch von Rollen .....	32
3.10.	Kritik an Coaching durch Führungskräfte.....	32
4.	Evaluierung von Coaching.....	34
4.1.	Messung von Erfolg im Coaching .....	34
4.2.	Methoden zu Messung von Coaching.....	37
4.3.	Probleme bei der Evaluierung von Coaching.....	41
4.4.	Auswirkungen der Messung von Coachingleistungen.....	42
4.4.1.	Strukturqualität.....	42
4.4.2.	Prozessqualität .....	43
4.4.3.	Ergebnisqualität .....	43
5.	Leadership Review .....	44
6.	Zusammenhang zwischen Coaching und Leadership Review .....	48
6.1.	Zusammenhang .....	48
6.2.	Leadership Philosophy .....	48
6.3.	Leadership Philosophy bei Toyota Material Handling Europe.....	50
7.	Hypothesen .....	53
8.	Untersuchungsstrategie, -design und Setting .....	61
9.	Stichprobe .....	62
10.	Erhebungsinstrument .....	63

10.1. Fragebogen – Allgemeine Fragen .....	63
10.2. Evaluation der Coaching-Tätigkeiten von Führungskräften.....	64
10.3. Messung der Arbeitszufriedenheit .....	65
10.4. Messung von Hypothese 1: Coaching und Zielerreichung .....	65
10.5. Messung von Hypothese 2: Coaching und Vertrauen.....	66
10.6. Messung von Hypothese 3: Coaching und Feedback.....	67
10.7. Messung von Hypothese 4: Coaching und Herausforderung.....	68
11. Ablauf der Befragung.....	70
12. Auswertung der Ergebnisse.....	71
13. Auswertung .....	72
13.1. Stichprobe.....	72
13.2. Analyse der Daten.....	73
13.3. Auswertung der Daten.....	76
13.3.1. Korrelationsanalyse .....	76
13.3.2. Signifikanzanalyse .....	77
13.3.3. Zufriedenheit.....	78
13.3.4. Managerial Coaching .....	80
13.3.5. Hypothese 1: Coaching führt zu einer höheren Erreichung der eigenen Ziele der gecoachten Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter. ....	81
13.3.6. Hypothese 2: Coaching erhöht das Vertrauen der Führungskraft zu den Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern und umgekehrt der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in ihre Führungskraft.....	84
13.3.7. Hypothese 3: Wenn im Rahmen von Coaching Feedback gegeben wird, unterstützt das die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter bei der Bewältigung ihrer Aufgaben.....	87
13.3.8. Hypothese 4: Coaching befähigt Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter dazu, eigenständig auch komplexere Aufgaben und Problemstellungen zu lösen und ihre eigenen Stärken zu erkennen. ....	90
13.4. Zusammenfassung der Ergebnisse / Diskussion .....	95
14. Conclusio .....	100
14.1. Coaching durch Führungskräfte .....	100

14.2. Messung von Coaching durch Führungskräfte .....	101
14.3. Abschliessende Betrachtung und Empfehlungen.....	103
Literaturverzeichnis .....	103
Abbildungsverzeichnis.....	114
Tabellenverzeichnis.....	115
Anhang – Codebook.....	117
Anhang – Online Fragebogen .....	119
Anhang – Rohdaten .....	128

## Abkürzungsverzeichnis

et al.	und andere
bzgl.	bezüglich
HR	Human Resources, Personalmanagement
S.	Seite
ff.	fortfolgende
f.	folgende
z.B.	zum Beispiel
ROI	Return on Investment
LRE	Leader-Role-Efficacy
LTS	Leaders' Trust in his or her subordinates
bzw.	Beziehungsweise
OSE	occupational self-efficacy (berufliche Selbst-Wirksamkeit)
TMHE	Toyota Material Handling Europe
LMX	Leader-Member-Exchange
EBITDA	Earnings before Income Tax, Depreciation and Amortization (Gewinn vor Zinsen, Abschreibungen und Steuern).
USP	unique selling proposition
etc.	et cetera
oJ	ohne Jahr



# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung

In vielen Organisationen wird der Fokus explizit auf die Entwicklung von Führungskräften gelegt. Vor allem Herausforderungen wie steigender wirtschaftlicher Druck, Globalisierung oder Engpässe bei den zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen erhöhen die Anforderungen, die an heutige Führungskräfte gestellt werden. Dadurch steigt der Druck auf Führungskräfte, immer mehr Aufgaben in einer immer kürzeren Zeit zu bewältigen (Niggli & Heinrich, 2005, S. 13 ff.).

Als Konsequenz daraus wird von Unternehmen die Ausbildung von effektivem Führungsverhalten als überlebenswichtiger Faktor angesehen. In den letzten Jahren entwickelte sich Coaching durch Führungskräfte zu einem Trend im Rahmen der Personalentwicklung. Oftmals wird dieses Coaching auch als Vorgesetzten-Coaching, Managerial Coaching oder Line-Coaching bezeichnet. Nicht verwechselt werden darf diese Form von Coaching mit dem Leadership Coaching, bei dem es sich um Coaching für Führungskräfte handelt, damit diese in ihrer eigenen Rolle als Führungskraft unterstützt werden sollen, um effektiver zu werden (Taranovych, 2011, S. 27). Coaching ist ein für die Kundin/den Kunden maßgeschneiderter Entwicklungsprozess und ist dadurch gekennzeichnet, dass es für jedes Coaching einen unterschiedlichen Ansatzpunkt gibt. Daraus folgte ein Boom an praktizierenden Coaches, Coaching Programmen und Publikationen zum Thema Coaching (Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome und Whyman, 2010, S. 1). Ebenso kann man in der Literatur auch eine Vielzahl von unterschiedlichen Coaching-Varianten, wie z.B. Business-Coaching, Management-Coaching, Resilienz-Coaching, Team-Coaching und eben auch Vorgesetzten-Coaching finden (Niggli & Heinrich, 2005, S. 14). Gerade in Unternehmen mit zunehmender Dezentralisierung und Verflachung von Hierarchien wird die Beziehung zu Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern individualisiert und viele Aufgaben, die früher HR innehatte, den jeweiligen Vorgesetzten übertragen. Dies erfolgt meist in Abstimmung mit vielen anderen organisatorischen Maßnahmen betreffend der Entwicklung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern (Anderson, 2013, S. 262).

Ting und Hart (2004, S. 116) definieren Coaching als eine Beziehung zwischen zwei Personen, in der es einen Coachee (die Person, die gecoacht wird) und einen Coach gibt, die gemeinsam die Entwicklungsfelder des Coachees erarbeiten. Dabei werden Beschränkungen und Hemmungen hinterfragt und es wird nach neuen Möglichkeiten gesucht, um die Verantwortung und die Unterstützung der Zielerreichung und anhal-

tende eigenständige Entwicklung zu sichern. Der Fokus liegt hier auf einer direkten Beziehung zweier Menschen. Der große Unterschied des Coachings durch Führungskräfte im Vergleich zu anderen Entwicklungsmaßnahmen liegt in der sehr individuellen Abstimmung auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und der längerfristigen Auslegung der Maßnahme.

Die direkte Beziehung zwischen zwei Menschen, die in einem Coaching aufgebaut wird, macht auch die Evaluierung so schwierig, da der Inhalt der Maßnahme von den jeweiligen handelnden Personen abhängig und auch nur im Kontext mit diesen Personen zu sehen ist. Daraus ergibt sich, dass gängige Beurteilungen von Trainingsmaßnahmen (wie z.B. Peer-Gruppen) im Falle von Vorgesetzten-Coaching nicht anwendbar sind (Ely et al, 2010, S. 1 f.). Zudem galt es auch als verpönt, dass die Leistung einer Führungskraft anhand von Faktoren wie Mitarbeitermotivation, vertrauensvolle Zusammenarbeit und Wertschätzung gemessen wird, diese Einstellung veränderte sich aber in den letzten Jahren (Alwart, 2003, S. 32).

Obwohl die Entwicklung von Führungskräften zu Coaches aufwändig, langwierig und kostenintensiv ist, findet sich in der Literatur wenig Information darüber, wie Coachingverhalten bei Führungskräften gemessen werden kann. Die Messung dient zur Bewertung des Ergebnisses des Coachings durch Führungskräfte und zur Erstellung und Verbesserung von Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte. Dazu bedarf es allerdings eines Bezuges zwischen Aktivitäten von Coaching und messbaren Leistungskennzahlen (Ely et al, 2010, S. 1 f.). Dieser Ansatz stammt auch aus dem Qualitätsmanagement nach dem Leitsatz „What can be measured, gets done“. Im Rahmen des Qualitätsmanagements werden für alle strategischen Ziele Ergebnis- und Messgrößen festgelegt (Förster, [www.coaching-tools.de](http://www.coaching-tools.de), 28.2.2015).

In vielen Organisationen wird das Verhalten von Führungskräften im Rahmen von sogenannten Leadership Reviews in regelmäßigen Abständen gemessen. Vor allem in multinationalen Organisationen soll die Beurteilung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern unabhängig von deren jeweiliger Länderkultur erfolgen und anhand eines einheitlichen Standards festgesetzt werden. Welche Aspekte nun im Rahmen eines Leadership Reviews bewertet werden sollen, hängt von der Unternehmensstrategie und auch dem organisationsinternen Verständnis von Führung ab. In den Anfängen beschränkten sich diese Beurteilungen auf „hard facts“, wie Umsatzzahlen, Gewinn, Marktanteilszahlen. Zunehmend gewinnen aber nun auch die „soft facts“, z.B. Mitarbeitermotivation, Vertrauen in Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter oder Coaching, an Bedeutung. Diese sind aber dadurch gekennzeichnet, dass die Evaluierung schwierig durchzuführen ist.

Im Rahmen dieser Masterthese soll untersucht werden, wie Coaching durch Führungskräfte in einem Leadership Review-Prozess integriert werden kann. Dabei geht es darum, wie erfolgreiches Coaching beurteilt werden kann und welche Personen in den Beurteilungsprozess miteinzubeziehen sind. Dabei soll auch berücksichtigt werden, wie diese Evaluierungsmaßnahmen in Unternehmen praktisch eingesetzt werden können.

## **1.2. Aufbau der Arbeit**

Zu Beginn dieser Arbeit soll der Begriff Coaching definiert werden. Es soll auch ein kurzer Überblick gegeben werden, welche Konzepte hinter Coaching stehen und wie ein Coaching-Prozess in der Praxis abläuft. Danach soll auf die speziellen Anforderungen und Eigenschaften von Coaching durch Führungskräfte eingegangen werden. Hier soll auch kritisch hinterfragt werden, welcher Nutzen gezogen werden kann und welche Probleme beim Coaching durch Führungskräfte auftreten können. Ein eigenes Kapitel stellt die Erarbeitung von Erfolgsfaktoren im Coaching dar, die dann für die Messung von Coachingleistungen herangezogen werden können. Weiters soll der Wunsch der Unternehmen, Führungskräfte als Coach für die ihnen zugeteilten Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter einzusetzen, exemplarisch anhand der Leadership Philosophy eines ausgewählten Unternehmens dargestellt werden, um auch die kulturelle und organisatorische Verankerung von Vorgesetzten-Coaching darzustellen. Das Konstrukt Coaching und Leadership Review, also die Bewertung, ob Coaching im Rahmen einer Führungsaufgabe überhaupt stattfindet, werden über die Leadership Philosophy einer Organisation miteinander verbunden.

Abgeleitet von der Leadership Philosophy anhand des Beispiels Toyota Material Handling wurden 4 Hypothesen abgeleitet, die mittels einer Befragung überprüft werden sollen. Den Kern der Arbeit bilden die Auswertung der Befragung und die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen. Daraus soll sich eine Basis für Unternehmen ergeben, um Coachingleistungen im Rahmen ihres eigenen Unternehmens zu evaluieren und in ihre Leadership Reviews einbauen zu können.

## **1.3. Forschungsfrage**

Zum einen stellt sich die Frage, wie die Leistungen und der Erfolg von Coaching gemessen werden können und zum anderen, wie diese Messung in einem unternehmerischen Kontext und im Rahmen eines Leadership Review-Prozesses in regelmäßigen Abständen erfolgen kann. Unternehmen sind daran interessiert, dass die Messung möglichst ressourcenschonend durchgeführt werden kann.

Untersucht werden soll, was unter Coaching durch Führungskräfte zu verstehen ist und welche Aspekte im Rahmen des Arbeitskontextes dadurch beeinflusst werden können. Weiters soll erforscht werden, ob Coaching überhaupt eine Auswirkung auf Faktoren wie Arbeitszufriedenheit, Vertrauen, Zielerreichung oder das Lösen von schwierigen Aufgaben der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter hat. Erst danach kann daraus abgeleitet werden, in welcher Form Coaching durch Führungskräfte gemessen werden kann und wie dies im Rahmen eines Leadership Reviews stattfinden kann.

Hier liegt der Fokus vor allem auf Multinationals, da diese oft über ausformulierte Leadership Philosophy-Konzepte verfügen, die Coaching als Teil der Führungsaufgabe ansehen und fördern. Dies wird am Beispiel des Konzerns Toyota Material Handling erfolgen.

Kein Ziel soll sein, einzelne Coaching-Methoden oder Techniken zu untersuchen, zu vergleichen und auf ihre Einsatzmöglichkeiten in Unternehmen zu prüfen.

Es ist davon auszugehen, dass die wenigsten Unternehmen bereits solche Messgrößen im Einsatz haben.

Daher soll es das Ziel der Arbeit sein, ein Tool zu finden, das im Rahmen eines Leadership Reviews eingesetzt werden kann. Hierbei geht es darum herauszufinden, wie Organisationen möglichst einfach erheben können, dass Coaching durch die Führungskraft angewandt wird. Weiters soll anhand eines Beispiels erhoben werden, ob die Vorgaben, die in der Leadership Philosophy den Führungskräften gegeben werden, auch mittels Coaching erreicht werden können.

## 2. Coaching

Coaching ist im heutigen Wirtschaftsleben weit verbreitet. Der Bedarf nach Coaching ergibt sich aus der sich schnell verändernden Umwelt, dem ständigen Konkurrenzdruck und einem hohen Maß an Arbeitsplatzunsicherheit. Daraus erwächst die Anforderung an den Einzelnen, sich ständig persönlich und beruflich weiterzuentwickeln und sich neuen Gegebenheiten anzupassen (Holm-Hadulla, 2002, S. 242 f.). Coaching besteht aus den Elementen Herausforderung, Unterstützung und Feedback (Ladegard & Gjerd, 2014, S. 632).

Es lassen sich auch zwei große Anwendungsbereiche von Coaching im Arbeitskontext herausarbeiten. Einerseits dient Coaching als gezielte Personalentwicklungsmaßnahme, die sich auf die Bedürfnisse einer/eines Einzelnen oder eines Teams anpassen lässt. Andererseits ist es ein Dialog über „Freud und Leid“ im Beruf oder auch Alltag. In der zweiten Funktion kann es für alle möglichen Krisen und Wünsche zur Weiterentwicklung herangezogen werden. Dabei ist Coaching für alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Organisationstypen anwendbar. Das grundlegende Ziel des Coachings ist somit die Förderung von Selbstmanagement bzw. die Förderung persönlicher und beruflicher Selbstgestaltungspotentiale (Schreyögg, 2012, S. 20 f.)

Das primäre Ziel eines Coachings besteht darin, das Selbstmanagement des Coachees zu fördern, indem diese/dieser unterstützt wird, ihr/ihm gestellte Aufgaben mit möglichst geringem Ressourceneinsatz und zielgerichtet wahrzunehmen (Schreyögg, 2000, S. 18 f.). Damit zielt Coaching auf die Verbesserung des Funktionierens von Systemen ab, indem Personen in ihrer Tätigkeit unterstützt werden. Dadurch können innerhalb einer Organisation gute Bedingungen für eine konstruktive Veränderung geschaffen werden (Schreyögg, 2000, S. 21).

Da der Begriff Coaching nicht einheitlich definiert ist, besteht auch durchaus das Risiko, dass Coaching als Ersatzbegriff für Beratung aller Art verwendet wird und so zum „Container für alles und jedes“ (Böning, 1989, S. 1149) wird. Coaching hat jedoch ein breites Spektrum an Eingriffsmöglichkeiten und kann das Verhalten und Entscheidungen von Menschen nachhaltig verändern, da es direkt oder indirekt in Arbeitsvorgänge, Projekte bzw. ganz allgemein in das Leben von Menschen eingreift (Ostermann, 2010, S. 195 f.)

## 2.1. Begriffsdefinition

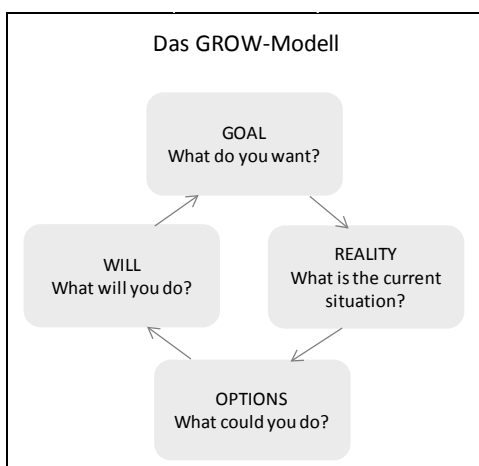
Sprachlich kommt der Begriff aus dem ungarischen und geht ursprünglich auf die in der Stadt Kocsi hergestellten Pferdefuhrwerke zurück. Diese „Kocsi“ wurden über ungarische Emigranten in Europa verbreitet und brachten so die Begriffe die Kutsche auf Deutsch bzw. im Englischen „the coach“. Der Begriff „Coaching“ wurde erstmals 1849 in einem Reisebericht erwähnt und bezeichnet sowohl den Job des Kutschers, der seine Pferde sicher lenkt und die Kutsche ans Ziel bringt als auch den akademischen Begleiter des Reisenden in der Kutsche, der den Reisenden auf eine Prüfung vorbereiten soll (Wegener, 2013, S. 382).

In den 1970er Jahren in den USA bzw. in den 1980er Jahren in Europa wurde erstmals der moderne Begriff „Coaching“ geprägt. Dies obwohl es sogenannte Coaches, die auf Unterstützung bei sportlichen Wettkämpfen und wissenschaftlichen Aufgaben und Prüfungen spezialisiert waren, bereits seit dem 19. Jahrhundert im angloamerikanischen Raum gab (Garvey, 2012, S. 66). Die Geburt des modernen Coachings wird in dem Buch „The Inner Game Tennis“ von Timothy Gallwey gesehen, in dem die Spielerin/der Spieler dazu gebracht werden soll, sein wahres Potential selbst zu entdecken. Die Tennisspielerin/der Tennisspieler sollte nicht lernen, den Schläger richtig zu halten, sondern zu visionieren, wie und wo der Ball im gegnerischen Feld landen soll (Garvey, 2012, S. 67). Später definierten Megginson und Boydell (1979, S. 5) Coaching als einen Prozess in dem eine Managerin/ein Manager einer Kollegin/einem Kollegen hilft ein Problem zu lösen oder ihre/seine Aufgaben besser zu erfüllen, indem beide sich miteinander austauschen oder die Tätigkeiten des anderen durch die Managerin/den Manager angeleitet werden. Der deutsche Bundesverband Coaching legt Coaching folgendermaßen fest: „eine professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen und Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen“ (DBVC, [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de), 8.9.2014).

Bereits in den 1970er Jahren war in den USA Coaching eine Art von Führungsstil, der sich auf das Individuum konzentrierte und dabei versuchte, dieses zu entwickeln. Dadurch sollten sich Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter weiterentwickeln und ihre Leistungsfähigkeit sollte verbessert werden. In den 1980er Jahren entwickelte sich dann Coaching zu einer Beratung für Führungskräfte, welches meistens durch einen externen Coach durchgeführt wurde (Rauen, 2001, S. 22).

John Whitmore (2009, S. 10) definierte Coaching als das Freisetzen des Potentials von anderen, um deren Leistung zu steigern. Whitmore sieht Coaching mehr als Hilfe denn als das Lehren an. Er stellte in seinem erstmals 1992 erschienen Buch „Coaching for Performance“ das GROW-Modell vor, in dem er eine klare Anleitung für einen Coaching-Prozess gab. GROW steht hier für GOALS (Ziele), REALITY (Realität, Gegebenheiten), OPTIONS (Optionen, Wahlmöglichkeiten) und WILL (Entschluss zur Umsetzung). In seiner Anleitung für Coaches stellt er den Erfolg dar, wenn ein Coach ihre/seinen Coachee mittels dieser Technik anleitet, die Lösung für ihr/sein eigenes Problem zu erarbeiten.

**Abbildung 1: Das GROW-Modell**



Quelle: Eigene Abbildung nach John Whitmore (2009, S. 55 f.)

Coaching ist eine Form der Beratung für Einzelpersonen oder Gruppen, die auf dem systemischen Ansatz beruht. Dabei sollen die Ziele einer Person und der Organisation, in der diese Person tätig ist, synergetisch erreicht werden (Holm-Hadulla, 2002, S. 242). Rauen (2001, S. 64) definiert Coaching als eine Beratungsform, in der eine Vielzahl von Vorgehensweisen, wie individuelle Beratung, Betreuung, Unterstützung, Einzeltraining, miteinander kombiniert werden. Dabei finden Methoden wie Gesprächsführung, Rollenspiele, analytische Techniken und Skilltraining in immer wieder unterschiedlicher Zusammensetzung Anwendung.

„Unter Coaching verstehen wir eine auf den beruflichen Leistungsprozess von Personen bezogene Form der Beratung [...] Ziel ist die signifikante Verbesserung der Steuerung von Entscheidungen und Erfolgen beruflichen Handelns. Themen sind Verhaltensänderung, Umgang mit Krisen und Konflikten, wirkungsvolle Kommunikation und

Rollengestaltung, berufliche und organisationale Veränderung, strategische Positionierung und Entwicklung, wirtschaftlicher Erfolg, Werte und Sinnggebung“ (Wilmes & Loebbert, 2013, S. 17).

Coaching ist dabei auch eine Beratungsart, die eine exklusive Maßnahme der Personalentwicklung darstellt. Es werden für den Coachee nur jene Themen behandelt, bei denen für sie/ihn aktuell ein Bedarf besteht. Es dient somit zur Bewältigung von Konflikten und Krisen bzw. zur Weiterentwicklung von persönlichen Kompetenzen. Zumeist wird Coaching aufgrund bestimmter Ereignisse, wie z.B. persönliche Krisen oder Konflikte, gewährt. Zunehmend wird Coaching aber auch eingesetzt, wenn es eine persönliche bzw. berufliche Weiterentwicklung betrifft oder um für eine zukünftige Situation, z.B. organisatorische oder persönliche Veränderungen, besser vorbereitet zu sein. Dabei ist Coaching nicht nur für Einzelpersonen sondern auch für Gruppen möglich (Schreyögg, 2000, S. 17 ff.).

Coaches können dabei aber nicht nur externe Beraterinnen/Berater sein. Vielmehr zeigt die aktuelle Entwicklung, dass auch von Führungskräften erwartet wird, dass sie Coachingaufgaben übernehmen. Die Führungskraft als Coach soll dabei ein möglichst objektiver und professioneller Partner für den Coachee sein, der im Rahmen von Gesprächen hilft, den Coachee anzuleiten, Problemlösungsstrategien zu entwickeln, die über sein bisher zur Verfügung stehendes Verhaltensrepertoire hinausgehen bzw. wenn die Interpretationsfähigkeit des Coachees in einer konkreten Situation an dessen Grenzen gekommen ist (Sonntag & Stegmaier, 2006, S. 286 f.).

Untenstehende Grafik von Böning (2005, S. 26 ff.) zeigt die Entwicklung von Coaching seit den 1970er Jahren des letzten Jahrhunderts. Hier ist sehr gut zu sehen, dass der Ursprung des Coachings in der entwicklungsorientierten Führung lag und sich langsam zu einer Einzelberatung im Arbeitskontext durchgesetzt hat. Erst seit Ende der 1980er Jahre gibt es Coaching auch im deutschsprachigen Raum. In der jetzigen siebenten Phase sind zwei Bestrebungen innerhalb des Coachings hervorzuheben. Zum einen organisieren sich Coaches immer mehr in Organisationen und versuchen sich von der Vielzahl der Coaches durch Standardisierung und Zertifizierung abzuheben und den Kundinnen/Kunden so eine möglichst hohe Qualität zu garantieren. Andererseits entwickelt Coaching eine unglaubliche Vielfalt von unterschiedlichen Coaching-Arten, wie z.B. Lifestyle-Coaching, Krisen-Coaching oder Persönlichkeits-Coaching, sodass der Eindruck entsteht, jede Form von Beratung wäre Coaching.



**Abbildung 2: Entwicklung von Coaching**

1. Phase	2. Phase	3. Phase	4. Phase	5. Phase	6. Phase	7. Phase
Der Ursprung	Erweiterung	Der "kick"	Systematische Personalentwicklung	Differenzierung	Populismus	Vertiefte Professionalisierung
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</li> <li>Entwicklungsorientiertes Führen durch die Vorgesetzten</li> <li>Einzelbetreuung von TOP-Managern durch externe Berater</li> <li>Karrierebezogene Betreuung</li> <li>Entwicklungsorientiertes Führen durch den Vorgesetzten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gruppen Coaching:</b> Beratung in Seminaren durch die anderen Teilnehmer</li> <li><b>Coaching im Führungskräfte-Training:</b> Transferunterstützung durch den Trainer nach dem Seminar</li> <li><b>Coaching als:</b> intensives Selbsterfahrungstraining</li> <li><b>Team-Coaching:</b> gemeint ist die Teamentwicklung einer Gruppe zum besseren gemeinsamen Verständnis, Konfliktverhalten und damit zu einer verbesserten Zusammenarbeit</li> <li><b>Projekt-Coaching:</b> Bedeutung eines Projektes, inhalts- und/oder prozessbezogen</li> <li><b>EDV-Coaching:</b> Beratung bezüglich verschiedener IT-Fragestellungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Vorstands-Coach:</b> im Vorstand vertritt ein Vorstand ein laufendes Unternehmensprojekt politisch bzw. verantwortlich</li> <li><b>Konflikt-Coaching:</b> Beratung, wie man sich in Konflikten richtig verhält</li> <li><b>TV-Coaching:</b> Training des Verhaltens vor der Kamera</li> <li>Jeder Berater macht sich zum Coach</li> <li>Jeder Unternehmensberater "coacht" einen Gesprächspartner (nach Selbsteinschätzung) schon dann, wenn er mit ihm redet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zielgruppenspezifische und methodisch <b>differenzierte Anwendungen</b></li> <li>Erhöhung der <b>Qualitätsanforderungen</b> in der Praxis</li> <li>Beginnende <b>Markttransparenz</b> bei zunehmender Unübersichtlichkeit des Marktes</li> <li>Anfänge von <b>Standardisierungen</b> in Praxis und Ausbildung</li> <li>Intensivierung der <b>Forschung</b></li> <li><b>Kongresse</b>, Fachtagungen und internationale Vernetzung nehmen zu</li> <li>Spätphase der 1. Coach-Generation, <b>junge Coaches rücken nach</b></li> <li>Jede beliebige Tätigkeit wird zum "Coaching" gemacht, wenn sie eine Form des Gesprächs oder der Beratung umfasst (z.B. Dance-Coaching, Astrologie-Coaching)</li> </ul>
70er bis Mitte 80er Jahre in den USA	Mitte 80er Jahre in den USA	Mitte 80er Jahre in Deutschland	Ende 80er Jahre in Deutschland	Anfang der 90er Jahre	Mitte/Ende der 90er Jahre	Ab 2002

Quelle: Eigene Darstellung nach Böning (2005, S. 31)

## 2.2. Abgrenzung von Coaching zu anderen individuellen Beratungsformen

Coaching lässt sich von Trainings, in denen bestimmte Verhaltensweisen auf- und ausgebaut werden sollen, klar unterscheiden, da Coaching einen personenzentrierten Prozess darstellt, in dem gewisse Lern- und didaktische Techniken gezielt weiterentwickelt werden sollen. Diese Techniken (z.B. Fragetechniken) können auch in Standard-Trainings gelernt werden, wobei bei diesen Trainings der Fokus nicht auf das Individuum sondern auf das individuelle Verhalten gerichtet ist (Berndt, 2011, S. 50; Rauen, 2003, S. 13).

Coaching muss auch klar von Beratung, Mentoring, und Supervision unterschieden werden. Die klassische Beratung umfasst eine fachliche, organisatorische oder betriebliche Beratung, in der die Beraterin/der Berater als Expertin/Experte auftritt. Meist wird sie eingesetzt, um Prozesse zu optimieren, Neuorganisationen oder Neuausrichtungen durchzuführen (Witt-Bartsch & Becker, 2010, S. 67).

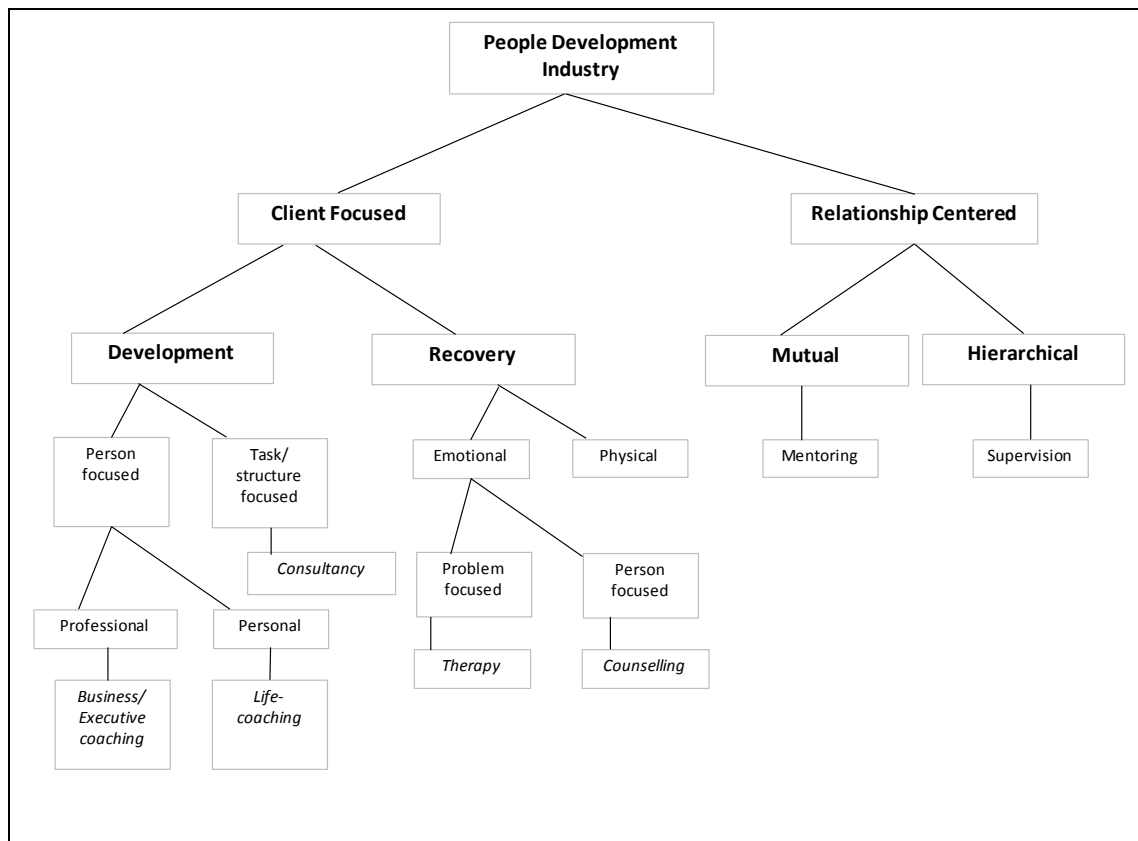
Bei Mentoring hingegen stehen erfahrene, meist ältere Personen unerfahrenen Personen gegenüber. Diese geben ihr Wissen weiter und unterstützen die/den Unerfahrenen bei ihren/seinen Aktivitäten (Holm-Hadulla, 2002, S. 243 ff.). Gerade zwischen Coaching und Mentoring verschwimmen die Grenzen, weil die angewandten Techniken ähnlich sind. Im Gegensatz zum Coaching, das sich vor allem auf die Verbesserung von bestimmter Leistung konzentriert, soll im Rahmen von Mentoring das Potential und die Stärken der ganzen Person identifiziert werden. Mentoring ist immer langfristig angelegt und es können sich auch die Ziele im Rahmen des Mentorings verändern (Megginson & Clutterbuck, 2008, S. 5).

Bei Supervision handelt es sich um die Entwicklung und Förderung von persönlichen oder sozialen Fähigkeiten für den Arbeitsalltag, indem in Bezug auf die Organisation, in der sich eine Person befindet, reflektiert, verarbeitet und weiterentwickelt wird. Supervision wird hauptsächlich im medizinischen, sozialen, pädagogischen oder therapeutischen Bereich genutzt. Inhalte sind hier die praktische Arbeit und die Betrachtung der Rollen- und Beziehungsdynamik (Holm-Hadulla, 2002, S. 243).

Klar abzugrenzen ist Coaching von der Psychotherapie, in der psychische Störungen bearbeitet werden. Hier liegt der Fokus nicht in der Leistungssteigerung sondern im Finden und der Behandlung von Ursachen von Verhaltensweisen (Holm-Hadulla, 2002, S. 243).

Folgende Grafik zeigt die Einordnungen der unterschiedlichen Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter. Hier sollen nochmals die unterschiedlichen Möglichkeiten zur Förderung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern gezeigt werden und eine Klassifizierung getroffen werden. Coaching ist dabei definiert als eine klientenbezogene Entwicklungsmaßnahme, die stark auf eine berufliche Aufgabe bzw. Struktur bezogen ist (Walker, 2004, S. 18).

**Abbildung 3: Gliederung von Entwicklungsmaßnahmen**



Quelle: Eigene Darstellung nach Walker (2004, S. 18)

### 2.3. Coaching Stakeholder

Im Arbeitskontext gibt es im Rahmen eines Coachings unterschiedliche Stakeholder, die mehr oder weniger in den Coaching-Prozess eingebunden sind. Dies können folgende Stakeholder sein:

- Coach und Coachee: Diese beiden stellen die Hauptakteurinnen/Hauptakteure eines Coachings dar. Hier zählt vor allem die Beziehungsqualität, um ein effektives Arbeiten zu ermöglichen. Coach muss nicht immer nur eine unabhängige Beraterin/ein unabhängiger Berater sondern kann auch die Führungskraft sein.
- Coach und die Organisation: Der Coach sollte den organisationalen Kontext verstehen, in dem sie/er mit seinem Coachee agiert. So werden zumeist Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter der HR-Abteilung den Coach engagieren und auch instruieren.
- Coachee und die Organisation: Wenn die Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters das Ziel einer Organisation ist, dann sollte dies auch mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter abgesprochen sein. Zumeist geht es bei Coaching im Arbeitskontext auch um Herausforderungen

im Zusammenhang mit dem Arbeitsumfeld und nicht um persönliche Themen des Coachees.

- Coachee und ihre/seine Vorgesetzte/ihr/sein Vorgesetzter: Bestenfalls unterstützt die jeweilige Vorgesetzte/der jeweilige Vorgesetzte die Coaching-Aktivität. Im Falle von Managerial Coaching hat die Vorgesetzte/der Vorgesetzte hier die Doppelfunktion als Coach und Vorgesetzte/Vorgesetzter.
- Die Vorgesetzte/der Vorgesetzte und die Organisation: Die Erwartungen der Vorgesetzten/des Vorgesetzten an ihre/seine Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter determinieren den Umfang und Einsatz des Coachings. Die Erwartungen wiederum sollten auf den Organisationszielen und deren Erreichung begründet sein.

(Taranovych, 2011, S. 13).

## **2.4. Theoretische Konzepte**

Coaching basiert auf drei theoretischen Konzepten: die Steuerung von Beratung als Prozessberatung, die Beschreibung des sozialen Kontexts durch Systemtheorie und die Handlungsprinzipien des humanistischen Menschenbildes (Wilmes & Loebbert, 2013, S. 17).

### **2.4.1. Coaching als Prozessberatung**

Unter Prozessberatung versteht man zum einen eine bewusste Steuerung im Beratungsprozess durch die Beraterin/den Berater und andererseits die Ausrichtung der Beratung an den Veränderungsprozess einer Organisation oder eines Menschen. Die Prozessberatung unterstützt die Kundin/den Kunden dabei, selbst eine Veränderung an ihrer/seiner Situation vorzunehmen. Im Gegensatz zur klassischen Expertenberatung stellt damit die Prozessberatung eine Form von Beratung dar, bei der die Kundin/der Kunde selbst aktiv in allen Prozessphasen mitwirkt (Wilmes & Loebbert, 2013, S. 18 ff.). Dabei ist es wichtig, dass die Beraterin/der Berater und die Organisation eine Beziehung aufbauen, um die Situation der Organisation gemeinsam zu diagnostizieren und entsprechende Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Die wirksamste Hilfe für ein System ist die Hilfe, sich selbst zu helfen. Zu Beginn der Beratung ist es für die Personen des Systems nicht klar, was genau das Problem ist und welche Hilfe benötigt wird (Schein, 2003, S. 19 ff.).

Es ist durchaus auch im Coaching möglich, Expertise zur Verfügung zu stellen oder eine Intervention zu setzen, allerdings nur dann, wenn dadurch der Coachee handlungsfähiger gemacht wird. Im Gegensatz zu Organisationsentwicklung betrifft

Coaching jedoch primär die Verbesserung der Selbststeuerung in Bezug auf das eigene Handeln von Personen. Damit stellt Coaching eine personenorientierte Prozessberatung dar (Wilmes & Loebbert, 2013, S. 18 ff.).

#### **2.4.2. Coaching als systemische Beratung**

Systemische Beratung kann als systemtheoretisch informierte Beratung verstanden werden. Die systemischen Handlungs- und Denkmodelle werden nicht nur in der Beratung sondern auch im Bereich Management und Führung in den letzten Jahren immer intensiver eingesetzt (Wilmes & Loebbert, 2013, S. 21 f.). Dabei werden organisatorische Einheiten als soziale Systeme definiert, die miteinander in Wechselwirkung stehen und sich fortwährend beeinflussen und verändern. In diesem Ansatz gibt die Intensität und die Art der Vernetzung innerhalb dieser Systeme Auskunft darüber, welche Auswirkungen eine Einwirkung von außen haben kann (Ellebracht, Lenz & Osterhold, 2009, S. 13 f.). Daher richtet Coaching sein Augenmerk darauf, dass Verhaltensänderungen von Einzelpersonen immer auch Änderungen an Interaktionen im System hervorrufen müssen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Da Systeme ihre eigenen Wirklichkeiten erzeugen, bedarf es auch immer einer Orientierung an den Ressourcen und Lösungen des Systems. Durch das Lenken der Aufmerksamkeit auf Defizite und Problembeseitigungen können Fehlanpassungen und Dysfunktionalitäten im System erkannt werden. Im Rahmen des Coachings soll der Coachee aber auch ihre/seine Denk-, Gefühls- und Handlungsmuster abändern, erweitern oder gänzlich neu definieren, sodass sie/er mit ihren/seinen Handlungen ihre/seine Ziele erreicht und erfolgreich ist.

Die Selbstorganisation des Systems (Autopoiese) ist nicht vorhersagbar und auch nicht steuerbar. Daher kann eine Veränderung in einem System auch nur aus sich selbst heraus erfolgen. Der Coach kann deshalb auch nur Interventionen anbieten, die vom Coachee genutzt werden können. Deswegen können die Lösungen, die dem Coachee angeboten werden auch immer nur Systemlösungen sein. Dabei müssen möglichst passende Perspektiven kombiniert werden, damit für ein System eine praktikable Lösung erreicht wird (Wilmes & Loebbert, 2013, S. 21 ff.).

#### **2.4.3. Coaching und das humanistische Menschenbild**

Im Rahmen eines Coachings findet auch das humanistische Menschenbild Eingang. Diese Prinzipien fließen in den Umgang des Coaches mit dem Coachee ein und sind die Basis für eine gute Beziehung zwischen den beiden (Wilmes & Loebbert, 2013, S. 25 f.).

Das oberste Prinzip ist die gegenseitige Wertschätzung, also Respekt gegenüber der – Anderen/dem Anderen, der über das eigene Verhalten ausgedrückt wird (Kahle, 2011, S. 4). Weiters geht das humanistische Weltbild davon aus, dass alles einen Sinn hat und zu etwas gut ist. Weitere Prinzipien sind das dialogische Prinzip, das Prinzip vom Hier und Jetzt, das Prinzip der Freiheit, der Akzeptanz und des Respekts (Wilmes & Loebbert, 2013, S. 25 f.).

## **2.5. Coaching als Organisationsberatung**

Wenn Coaching in Organisationen eingesetzt wird, fokussiert es auf das Spannungsverhältnis zwischen Personen und einer Organisation. Dabei liegt das Augenmerk auf der Zusammenarbeit von Menschen innerhalb einer Organisation oder zwischen Organisationen. Klassische Anwendungen von Coaching in der Organisationsberatung sind Konflikte, Teamentwicklung, Gestaltung von organisationalem Change und die strategische Entwicklung. Hierzu benötigt ein Coach auch Wissen darüber, wie Organisationen funktionieren und welche Handlungsspielräume Menschen innerhalb dieser Organisationen haben. Dabei unterstützt Coaching bei der Umsetzung von Maßnahmen und beim Transfer im organisationalen Kontext. Im Gegensatz zur klassischen Organisationsberatung steht aber das handelnde Subjekt im Mittelpunkt der Beratung (Dörhöfer & Loebbert, 2013, S. 181 f.).

## **2.6. Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung**

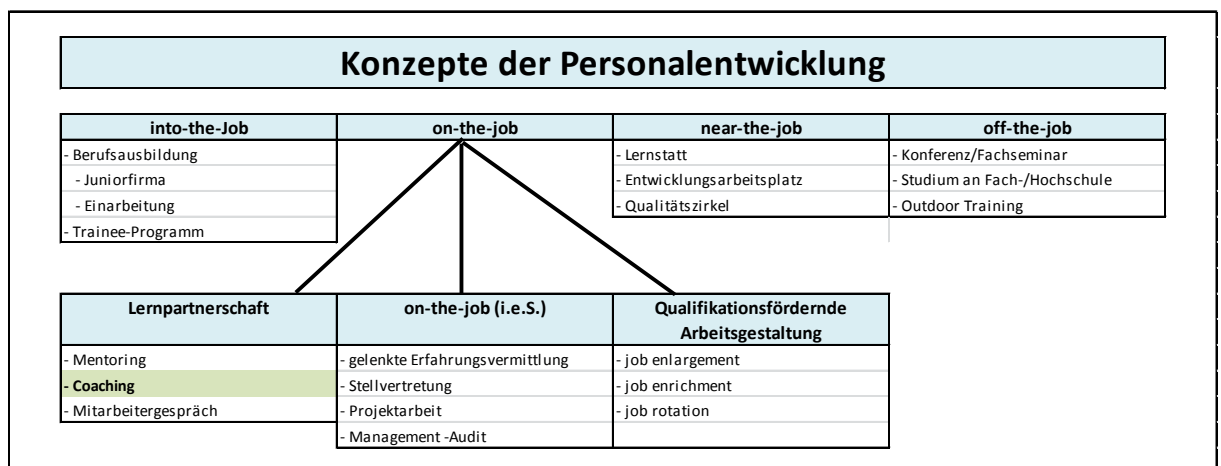
Im Rahmen der Entwicklung des Personals und dem damit erwarteten Ausbau der eigenen Marktposition und Überlebensfähigkeit am Markt zeigte sich in den letzten Jahrzehnten ein starker Wandel von den rein fertigungsorientierten Schulungen und Trainings zu Maßnahmen, die auch die psychische Ebene einbeziehen. Dies ging einher mit der Forschung zu individuellem und organisationalem Lernen. In den letzten Jahren wurden persönlichkeitsbezogene Maßnahmen der Personalentwicklung nicht nur mehr ausschließlich auf Führungskräfte angewandt, sondern auch Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung erhalten die Möglichkeit, daran teilzunehmen. Personalentwicklung soll so Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter jeder Hierarchieebene befähigen, berufliche aber auch sonstige alltägliche Situationen zu meistern, indem ihre Qualifikationspotentiale und Persönlichkeitsmerkmale weiterentwickelt werden. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter erhalten auf diese Art Know-How, das sie auch an andere transferieren können. Dies umfasst z.B. Problemlösungsfähigkeiten und selbstgesteuertes und reflektiertes Handeln (Sonntag, 1992, S. 3 ff.).

Coaching kann im weitesten Sinne auch als Training bezeichnet werden, in dem Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter Selbstvertrauen und eigene Effizienz entwickeln können. Dabei werden Handlungen gesetzt, die positiv zum Ergebnis des Unternehmens beitragen. Vereinfacht gesagt ist Coaching eine Hilfe für andere erfolgreich zu sein. Das zentrale Thema von Coaching ist Lernen und Veränderung. Führungskräfte und ebenso auch alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sollen durch den Dialog mit anderen und die Änderung des eigenen Verhaltens in die Lage versetzt werden, ihr Handlungsrepertoire zu erweitern und sich mehr auf Handlungen zu fokussieren (Berg & Karlsen, 2011, S. 178).

Coaching kann auch unterschiedlich in seiner zeitlichen Ausprägung sein. Dabei reicht die Bandbreite von Kurzzeitcoaching mit ein bis zwei Sitzungen, über Coaching mit mittlerem zeitlichem Umfang bis hin zu Langzeitcoaching. Je kürzer die Dauer des Coachings angelegt ist, desto genauer muss jedoch das Thema, das behandelt werden soll, abgegrenzt und definiert sein. Ebenso hat die Dauer des Coachings Einfluss, wie sehr ein Coach Steuerungsfunktionen im Coaching übernehmen muss (Schreyögg, 2012, S. 362 f.)

Untenstehende Grafik nach Klimecki und Gmür (2001, S. 206) zeigt eine Einordnung von Coaching als On-the-Job Training, im speziellen als eine Form der Lernpartnerschaft. Lernpartnerschaften sind in der Regel eine Beziehung zwischen einer erfahrenen Führungs- bzw. Fachkraft und einer Nachwuchskraft. Diese Partnerschaften sind dadurch gekennzeichnet, dass sie langfristig angelegt sind und das Ziel haben, Entwicklungspotentiale zu entfalten (Klimecki & Gmür, 2001, S. 209 f.)

**Abbildung 4: Konzepte der Personalentwicklung**



Quelle: Eigene Darstellung nach Klimecki und Gmür (2001, 206)

## 2.7. Bestandteile eines Coachings

Um Coaching nutzenbringend zu gestalten, muss zuerst definiert werden, was die Bestandteile jedes Coachings sind, die beeinflussen, ob ein Coaching erfolgreich ist oder nicht. Darauf aufbauend können dann die Messgrößen definiert werden. In der Literatur lassen sich folgende vier Bestandteile finden:

1. Gestaltung einer hilfreichen Beziehung  
Für den Erfolg von Coaching ist es entscheidend, wie die Beziehung zwischen dem Coach und dem Coachee ist. Dadurch wird es der Gecoachten/dem Gecoachten möglich, sich im Rahmen des Coachings frei zu äußern und sich auch aus anderen Perspektiven zu betrachten. Dies ist vor allem in Krisensituationen wichtig, in denen die eigene Selbstsicherheit bzw. das Selbstgefühl beeinträchtigt ist.
2. Kognitives-Verhaltensorientiertes Training von Fähigkeiten  
Im Coaching werden Beziehungs- und Arbeitsverhalten mittels kognitiven Techniken analysiert. Danach wird das eigene Verhalten auf seine Dysfunktionen geprüft und mit zahlreichen Übungen und Maßnahmen für die betrieblichen Erfordernisse angepasst.
3. Psychodynamisches Verstehen von Konflikten  
Es geht darum, dass die unbewussten Blockaden des Coachees erkannt werden, die die persönliche Entwicklung und den Arbeitserfolg blockieren. Eine positive Veränderung kann durch die Ansätze psychodynamischer Kurztherapien angestoßen werden, in denen die Konzentration auf zentrale Beziehungskonflikte vorgenommen wird.
4. Systemisches Verändern dysfunktionaler Interaktionsmuster  
Hierbei wird dysfunktionales Arbeits- und Beziehungsverhalten analysiert und unangemessene Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse werden mittels systemischer Intervention korrigiert (Holm-Hadulla, 2002, S. 244).

## 2.8. Der Coaching-Prozess

In der Literatur gibt es viele unterschiedliche Ansätze, wie der Coaching-Prozess gegliedert werden kann. Der Unterschied ergibt sich zumeist in den Inhalten der einzelnen Stufen, die mehr oder weniger zusammengefasst sind. Ebenso werden Schritte wie der Erstkontakt, der Abschluss oder die Evaluierung je nach Autorin/Autor als eigener Prozessschritt angesehen. Hier seien als Extrembeispiele Rauen (2005, S.



273) mit acht Prozessschritten und Bitsch (2013, S. 92) mit nur 4 Prozessschritten angeführt.

Folgende vier Phasen sind in jedem Coaching-Prozess enthalten, jedoch nicht immer mit der gleichen Bezeichnung (Klimecki & Gmür, 2001, S. 210 f., Bitsch, 2013, S. 92).

### **2.8.1. Kontaktphase**

Für Wilmes und Loebbert (2013, S. 19) oder Rauen (2005, S. 273 ff.) beginnt der Coaching-Prozess mit der Kontaktphase. Diese geht den anderen Phasen voraus. Sie ist aber für alle Phasen von Relevanz, da der Erstkontakt für die Beraterbeziehung wichtig ist und ein Abbruch des Kontaktes zum Ende der Beziehung Coach-Coachee führt.

### **2.8.2. Problemerkennung**

In dieser Phase erarbeiten Coach und Coachee gemeinsam eine Definition des vorhandenen Problems. Hier kann es bereits zu ersten Lösungsversuchen kommen, indem die Problemstellung neu definiert wird, wenn die Ursache des Problems in der verzerrten Wahrnehmung des Coachees liegt (Klimecki & Gmür, 2001, S. 210 f.)

### **2.8.3. Zielvereinbarung**

Es wird gemeinsam ein Ziel vereinbart, das im Rahmen des Coachings erreicht werden soll. Wesentlich an der Definition des Zieles ist die Möglichkeit, eindeutig zu erkennen, dass das Ziel erreicht wurde. Es wird auch die Anzahl der Coachings, sofern nicht durch betriebliche Maßgaben bereits festgelegt, definiert und bei komplexeren oder langwierigeren Zielen auch Zwischenziele festgelegt (Klimecki & Gmür, 2001, S. 210 f.)

### **2.8.4. Beratung**

Die Beratung ist die eigentliche Tätigkeit im Coaching. Es wird mittels Gesprächen oder Rollenspielen das aktuelle Problem erörtert und der Coach unterstützt dabei den Coachee Lösungen zu finden. Der Coachee erhält Aufgabenstellungen, die bis zum nächsten Coaching-Gespräch abzarbeiten sind und gemeinsam wird dann über die Ergebnisse und Entwicklungen reflektiert.

### **2.8.5. Ergebnisklärung und Abschluss**

Dies stellt die letzte Phase eines Coachings dar. Ziel eines Coachings ist es, die für eine Person ausreichende Problemlösung herbeizuführen. Dabei wird der Grad der Zielerreichung festgestellt und gegebenenfalls werden auch weitere Maßnahmen

geplant (Klimecki & Gmür, 2001, S. 210 f.). Dabei ist anzumerken, dass die Bewertung der Problemlösung durch den Coachee erfolgen soll (Bitsch, 2013, S. 92).

Im Detail wird der Coaching-Prozess von Berndt (2011, S. 51 f.) beschrieben:

- Problemanalyse und Auftragsklärung: Es erfolgt eine Klärung der konkreten Fragestellung, wie die Erwartung der Beteiligten zueinander aussieht und welche Dienstleistungen angeboten werden sollen.
- Zielanalyse: Es werden die Erwartungen klar abgegrenzt und präzisiert. Die Definition der Grenzen kann durch den Coachee oder auch andere erfolgen.
- Mittelanalyse und Entwicklungsplanung: Es wird definiert, welche Mittel und Ressourcen zur Verfügung stehen. Es werden die notwendigen Maßnahmen festgelegt, um die gesetzten Ziele zu erreichen.
- Kontraktbildung: Es wird eine Coaching-Vereinbarung schriftlich abgeschlossen und auch die Ziele werden schriftlich festgehalten.
- Dialogisch gestaltete Bearbeitung des Problems und Identifikation der Handlungsalternativen: Diese Vorgangsweise stellt den theoretischen und methodischen Hauptteil des Coaching-Prozesses dar.
- Differentielle Problemanalyse: Es soll das Problem untersucht werden, und daraus sollen Handlungsalternativen abgeleitet werden.
- Festhalten von Konsens und Dissens und Festlegung von persönlich zu verantwortenden Entscheidungen: Im Zuge dessen wird der Konsens bzw. Dissens der am Problem beteiligten Personen herausgearbeitet. Dabei wird auch festgestellt, welche Handlungen eigenverantwortlich getragen werden können und welche Konsequenzen sich vor allem aus Dissens ergeben.
- Erfolgskontrolle: Anhand der zu Beginn definierten Ziele wird der Erfolg des Coachings gemessen, und es werden gegebenenfalls neue Ziele definiert. Es wird analysiert, wie der Erfolg der gesetzten Maßnahmen war und wie zufrieden Coach und Coachee mit dem Ergebnis der Handlungen sind.
- Qualitätssicherung: Überwacht wird dabei, inwieweit die Struktur, der Prozess und das Ergebnis auf die Erreichung der Ziele abgestimmt sind und wie hilfreich die eingesetzten Methoden und Maßnahmen für die Zielerreichung sind

### **3. Die Führungskraft als Coach**

Das Coaching durch die Vorgesetzte/den Vorgesetzten ist die im angloamerikanischen Raum vorherrschende Art von Coaching. Darunter ist die Führungsarbeit zu verstehen, bei der die Entwicklung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern im Vordergrund steht, wobei im angloamerikanischen Raum diese Entwicklung auch in den persönlichen Bereich der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, also auch in ihr/sein Privatleben, hineinreicht. Ellinger, Beattie und Hamlin (2010, S. 258) definieren das Konzept der coachenden Managerin/des coachenden Managers als eine Führungskraft oder Verantwortliche/Verantwortlichen, die/der als Coach oder Unterstützerin/Unterstützer von Lernen im Arbeitskontext fungiert, indem sie/er spezifische Verhaltensweisen ausführt, die es ermöglichen, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter (=Coachee) lernen und sich entwickeln kann.

#### **3.1. Definition von Führung**

Für den Begriff Führung gibt es in der Literatur eine Vielzahl von Definitionen. Diese können sich in den jeweiligen Fachrichtungen erheblich voneinander unterscheiden. Im organisationalen Kontext haben von Rosenstiel und Comelli Führung als eine Verhaltensbeeinflussung definiert, die bewusst und zielorientiert ausgeübt wird. Diese Beeinflussung kann dabei durch Strukturen, wie z.B. Stellenbeschreibungen oder IT-Umgebung, oder durch die jeweilige Führungskraft bestimmt werden. Dabei sind die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter dazu anzuleiten, dass sie Anweisungen befolgen, Maschinen richtig bedienen und im Sinne der Unternehmensziele handeln. Wie Führung tatsächlich umgesetzt wird, hängt immer von der Person der Führungskraft ab, wird aber auch durch die Organisationskultur geprägt (von Rosenstiel & Comelli, 2003, S. 75). Im Coaching-Kontext wird Führung als interpersoneller Prozess definiert, bei dem eine Person, nämlich die Führungskraft, ihr/sein Team dazu bringt, sie/ihn bei der Erreichung eines gemeinsamen Zieles zu unterstützen (Anderson, 2013, S. 251). Dabei sind die wesentlichsten Aspekte einer Führungsaufgabe die Ziel-, Ergebnis- und Rollenorientierung. Verbunden ist die Gruppe über gemeinsame Ziele und Normen, ein Bewusstsein und die Rollendifferenzierung innerhalb des Teams. Es wird von der Führungskraft Einfluss auf die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter genommen, aber auch umgekehrt nehmen die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter Einfluss auf die Führungskraft (Oppermann-Weber, 2001, S. 15).

## **3.2. Entwicklung im Bereich Führung**

Die Führungssituation hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend geändert. Durch den technologischen Fortschritt wurde weltweite Kommunikation und Vernetzung ermöglicht und der Tätigkeitsradius der Führungskraft stark erweitert. Ebenso bringt Globalisierung mehr Dynamik in die Organisationen und erzwingt ständig Restrukturierungen und Neuausrichtung. Die meisten angewandten Führungsinstrumente aus der Vergangenheit, wie Kontrolle, genaue Anweisungen, Verengung von Grenzen führen heute nicht mehr zu erhöhter Leistung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter. Der Anspruch von Führungskräften, über alles Bescheid zu wissen, welche Mitarbeiterin/welcher Mitarbeiter welche Aufgaben erledigt und stets selbst an alles denken zu müssen, ist bei der Fülle an komplexen Abläufen und Informationen nahezu nicht zu erreichen (Radatz, 2007, S. 11 ff.). Im modernen Arbeitsumfeld sollte jedoch eine Führungskraft immer mehr als Rahmengeberin/Rahmengeber und Förderin/Förderer ihrer/seiner Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter auftreten und nur mehr unbedingt notwendige Entscheidungen selbst treffen. Es ist wichtig, dass Menschen jenes Wissen und jene Fähigkeiten vermittelt werden, dass diese sich auch in völlig neuen Situationen zurechtfinden können (Neges & Neges, 2008, S. 9). Unternehmen ermutigen ihre Führungskräfte nun immer mehr, Humankapital in Abstimmung mit den strategischen Zielen des Unternehmens zu bewerten, zu identifizieren und zu entwickeln. Hierfür wird verstärkt auf die Methode Managerial Coaching zurückgegriffen (Kim, 2014, S. 60). Dazu müssen Führungskräfte jedoch immer mehr Kompetenzen entwickeln, die sich auf den richtigen Umgang mit ihrem Team und sich selbst beziehen. Diese Kompetenzen, wie die Selbstorganisation der eigenen Arbeit oder Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu überzeugen, stellen sich als wichtige Faktoren im Vergleich zum reinen Fachwissen dar (Niggli & Heinrich, 2005, S. 14).

Für die gewünschte Effizienzsteigerung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sollte Coaching jedoch für jede Führungskraft selbstverständlich sein, damit kommende Herausforderungen durch die Führungskraft und die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter erfolgreich gemeistert werden (Neges & Neges, 2008, S. 20).

## **3.3. Vorgesetzten- oder Managerial Coaching**

Beim Vorgesetzten-Coaching, manchmal auch Linien-Coaching oder Managerial Coaching genannt, berät und bildet die Führungskraft zumeist ihre unmittelbaren Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele aus. Managerial Coaching entwickelt Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter meistens in Bezug auf eine berufliche Aufgabe

und ist eher selten als ganzheitlicher Entwicklungsansatz angelegt. Diese Form von Coaching entstand gemeinsam mit dem Performance Management und dem Leadership Development-Ansatz. Diese waren ursprünglich als Maßnahmen zur Entwicklung von internationalen Managerinnen/Managern konzipiert. Im Rahmen von Führungsarbeit ist es eine Grundaufgabe jeder Führungskraft, die eigenen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu unterstützen und für ihre weitere Entwicklung zu sorgen. Diese Tätigkeit kann auch nicht an externe Coaches delegiert werden. Dies beschränkt sich nicht nur auf Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in höheren Hierarchieebenen, sondern soll für alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter gelten (Rauen, 2003, S. 30 ff.; Beattie, Kim, Hagen, Egan, Ellinger & Hamlin, 2014, S. 187; Kim, Egan, Kim & Kim, 2013, S. 316). Um Coaching durch die Führungskraft sinnvoll einsetzen zu können, bedarf es aber auch Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, die ein Potential zur Weiterentwicklung besitzen (Neges & Neges, 2008, S. 102).

Das verstärkte Augenmerk auf Managerial Coaching basiert auf dem Konzept des Lernens am Arbeitsplatz und dem Bedarf an Innovationen, die Unternehmen wettbewerbsfähig halten sollen. Allerdings sollte Coaching durch die Führungskraft keine Daueraufgabe sein, sondern zeitlich befristet und gezielt bei speziellen Problemen und Aufgabenstellungen eingesetzt werden (Neges & Neges, 2008, S. 102). Primär globale Organisationen haben damit begonnen, verstärkt in Human- und Sozialkapital und organisationales Lernen zu investieren. So soll ein Umfeld geschaffen werden, das fortwährend Gelegenheit für positive Veränderung und Lernen und den Austausch von Wissen für die Organisationsmitglieder bietet (Kim, 2014, S. 60). Neges und Neges (2008, S. 102) sehen aber Coaching für alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in kleinen und mittleren Unternehmen als Erfolgsfaktor, da diese die Qualität ihrer Arbeit als USP einsetzen und daher gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen.

Coaching durch eine Führungskraft durchzuführen, hat finanzielle Vorteile, da externe/interne Coaches eine kostenintensive Maßnahme darstellen (Neges & Neges, 2008, S. 14). Im Rahmen eines Train-the-Trainer Konzeptes kann so dafür gesorgt werden, dass organisationales Lernen über den Schneeball-Effekt von immer mehr Leuten gefördert wird. So kann kostengünstig eine Qualifizierung unterschiedlichster Hierarchiestufen stattfinden, ohne dass kostenintensive Beraterprogramme durchgeführt werden müssen (Teuber, 2005, S. 330 f.)

Die Führungskraft kennt die Gecoachte/den Gecoachten sowie ihr/sein Arbeitsumfeld bereits. Dadurch kann die Ist-Situation schneller analysiert werden und die Problem-

stellung rascher bearbeitet werden. Dabei stellt diese Nähe auch eine ideale Voraussetzung dar, um den Coaching-Prozess auf fachlicher, persönlicher, methodischer und sozialer Ebene zu leiten. Ziele und Maßnahmen, die im Rahmen des Coachings vereinbart werden, können von der jeweiligen Führungskraft überwacht und evaluiert werden und bei Bedarf kann auch rasch auf ungewünschte Entwicklungen reagiert werden (Neges & Neges, 2008, S. 14).

Rauen (2003, S. 34 f.) stellt in seiner Übersicht die Stärken und Schwächen des Coachings durch die Vorgesetzte/den Vorgesetzten dar. Dabei sieht er klar die Verbesserung der Beziehung zur Mitarbeiterin/zum Mitarbeiter und der Möglichkeit, Coaching während bzw. bei der Arbeit durchzuführen. Große Schwächen bestehen jedoch in der mangelnden Unabhängigkeit aufgrund der Arbeitsrollen beider Coachingparteien und einem Mangel an Coaching-Know-How bei der Führungskraft (siehe auch Kapitel 3.9).

## Abbildung 5: Stärken und Schwächen des Coachings durch die Vorgesetzte/den Vorgesetzten

Stärken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau einer verbesserten Beziehung zu den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern</li> <li>• Kenntnisse über organisationsinterne Abläufe und Gegebenheiten sind vorhanden</li> <li>• Die Vorgesetzte/der Vorgesetzte kann von ihrer/seiner zusätzlichen Qualifikation profitieren, z. B. bei der Beratung und dem Beziehungsaufbau zu neuen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern</li> <li>• Kosten sind vergleichsweise gering, wenn Coaching als langfristige Maßnahme geplant ist</li> <li>• Die Vorgesetzte/der Vorgesetzte kann ihre/seine Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter "on the job" coachen und kann den direkten Erfolg des Coachings überprüfen</li> <li>• Auch rein (betriebs-)wirtschaftliche Leistungsziele werden verfolgt</li> <li>• Lernpartnerschaften können insbesondere zu jungen Führungskräften aufgebaut werden</li> <li>• Dient primär dem Aufbau fachlicher Kompetenz</li> <li>• Die Führungsqualität der Vorgesetzten/des Vorgesetzten kann durch ihre/seine Coaching-Kompetenz stark verbessert werden</li> <li>• Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter können auf fachkompetente Unterstützung zurückgreifen</li> </ul>
Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bleibst meist von Sichtweisen aus zweiter Hand abhängig (den Schilderungen der Gecoachten/des Gecoachten)</li> <li>• Rollenvorbelastung der Vorgesetzten/des Vorgesetzten, Beziehungsgefälle zur Mitarbeiterin/zum Mitarbeiter</li> <li>• Die Qualifikation der Vorgesetzten/des Vorgesetzten muss über einen längeren Zeitraum aufgebaut werden (umfangreiche und kostenintensive Zusatzausbildung)</li> <li>• Umfassendes und aktuelles Know-how aus anderen Organisationen fehlt in der Regel</li> <li>• Die Vorgesetzte/der Vorgesetzte hat neben ihrer/seiner coachenden Tätigkeit noch andere Pflichten. Sie/Er kann sich nicht so stark spezialisieren wie ein hauptberuflicher Coach</li> <li>• Coaching endet nie, denn die Vorgesetzte/der Vorgesetzte hat diese Aufgabe immer; Abhängigkeit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters droht</li> <li>• Bei einer entsprechenden Organisationskultur besteht die Gefahr, auf Grund der Beratung stigmatisiert zu werden ("Gesichtsverlust")</li> <li>• Überfachliche Beratung eher unwahrscheinlich</li> <li>• Abhängigkeit der gecoachten Mitarbeiterin/des gecoachten Mitarbeiters von der/von dem coachenden Vorgesetzten</li> <li>• Ermöglicht nahezu nie Ergebnisse, die organisationsintern neu sind</li> <li>• Gefahr der Betriebsblindheit</li> <li>• Objektivität der Vorgesetzten/des Vorgesetzten wird von der Mitarbeiterin/vom Mitarbeiter oftmals bezweifelt</li> <li>• Die Vorgesetzte/der Vorgesetzte hat gleichzeitig Kontroll- und Beurteilungsfunktion, sie/er ist nicht neutral. Es kann zu Rollenkonflikten kommen.</li> <li>• Betrifft in der Regel nicht die persönliche Entwicklung. Private Anliegen werden - schon aus arbeitsrechtlichen Bestimmungen - nicht thematisiert</li> <li>• Wird in der Regel nur als Einzel-Coaching praktiziert</li> <li>• Beinhaltet in der Regel keine große Methodenvielfalt</li> <li>• Spezialisierung auf ganz bestimmte Themen</li> <li>• Findet faktisch immer mit Wissen Anderer statt</li> <li>• Zusätzlicher Arbeitsaufwand für die Vorgesetzte/den Vorgesetzten. Überlastung ist nur vermeidbar, wenn andere Aufgaben wegfallen</li> <li>• Kosten für Supervision fallen zusätzlich an</li> <li>• Nur wenige Vorgesetzte können die Coach-Rolle adäquat umsetzen</li> <li>• Die Freiwilligkeit (insbesondere der freiwillige Beginn und ein sanktionsfreies Beenden) des Coachings muss bezweifelt werden - selbst wenn dies formal zugesichert wird</li> <li>• Möglicherweise Misstrauen gegenüber der Vorgesetzten/dem Vorgesetzten, insbesondere wenn der Gecoachten/dem Gecoachten Diskretion wichtig ist</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach Rauen (2003, S. 34 f.)

Czichos (2014, S. 45) hat in einer Übersicht dargestellt, wie unterstützendes, nicht-unterstützendes und coaching-relevantes Führungsverhalten unterschieden werden können. Denn nicht automatisch ist anzunehmen, dass Coaching stattfindet, wenn eine Führungskraft ihren/seinen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern Fragen stellt, sie lobt oder Empathie zeigt. Auch das gemeinsame Lösen von Problemen kann nicht als Coaching angesehen werden.

**Abbildung 6: Vergleich Coaching und Führungsverhalten**

Positives, unterstützendes Führungsverhalten	Negatives, nicht-unterstützendes Führungsverhalten	Führungsverhalten, mit dem man Coaching-Prozesse starten kann
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsames Lösen von Problemen</li> <li>• Anbieten von Hilfe und geeigneten Maßnahmen (Training, Ressourcen, etc.)</li> <li>• Echtes Interesse und Engagement für die Befürnisse und Ziele der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter</li> <li>• Empathie</li> <li>• Ausschau halten nach Hindernissen und Problemen, um sie aus dem Weg zu räumen</li> <li>• Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und deren Beitrag für das Unternehmen für wertvoll halten und herausstellen</li> <li>• Die eigene Verantwortung für Leistungsprobleme anerkennen</li> <li>• Interaktion und Diskussion, nicht Einbahnstraßen-Belehrungen</li> <li>• Der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter Zeit lassen, selbst nachzudenken und auszuprobieren</li> <li>• Fragen, hin- und zuhören</li> <li>• Lob und Anerkennung bei Leistungssteigerungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negativ sein (Zweifel, Angst, Anschuldigungen)</li> <li>• Macht einsetzen (Drohungen, disziplinarische Maßnahmen, Einbeziehung höherer Managementebenen)</li> <li>• Frustration zeigen (Frustration, die durch den Druck von oben, durch Kunden etc. entsteht)</li> <li>• Nicht interaktiv kommunizieren (Belehrungen, Lebensweisheiten)</li> <li>• Nicht helfen wollen</li> <li>• kein Gefühl für die Probleme und Hindernisse der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter haben</li> <li>• Schlechte Umfeldbedingungen für Coaching-Gespräche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback geben und dabei</li> <li>• Themen/Probleme/Herausforderungen analysieren in einer interaktiven Diskussion</li> <li>• Die Erwartungen und Anforderungen sowie Rahmenbedingungen klar zum Ausdruck bringen</li> <li>• Explorieren, wie sich das Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterverhalten auswirkt</li> <li>• Aktionspläne, um Lösungen/Veränderungen zu implementieren</li> <li>• Nach Einverständnis und Übernahme von Verantwortung (Commitment) fragen</li> <li>• Klar herausarbeiten, welche positiven und negativen Konsequenzen sich aus den Aktionsplänen und aus dem geänderten Verhalten ergeben</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach Czichos (2014, S. 45)

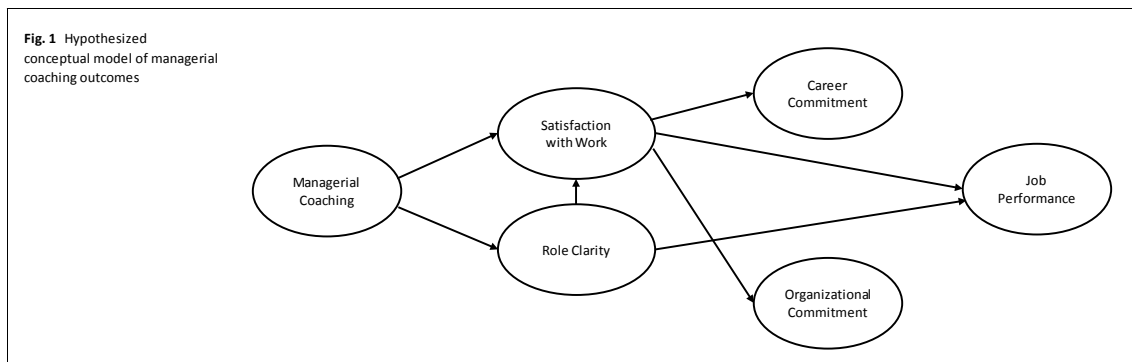
### 3.4. Nutzen von Managerial Coaching

Mit dem immer dynamischer werdenden Arbeitsumfeld begannen Unternehmen nach einem neuen Ansatz für Management und Führung zu suchen, die zum Erfordernis der Entwicklung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und der Organisation passten. Dabei wurde erkannt, dass sich Coaching sehr gut in das Konzept der Lernenden Organisation einfügt. Dabei ist es notwendig, dass Führungskräfte vom direktiven Führungsstil und rationalen Management abkehren und einen Ansatz zur Entwicklung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, wie z.B. Partizipation, Empowering wählen (Kim et al., 2013, S. 316 f.). Im Rahmen von Coaching durch Führungskräfte konnten in Studien einige positive Effekte gefunden werden. Ein Effekt von Coaching ist eine deutlich klarere Sicht der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters auf die eigene Rolle im Unternehmen. Weiters kann durch Coaching die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern signifikant erhöht werden. Ebenso konnten Auswirkungen auf die Einsatzbereitschaft von



Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Verbesserungen in deren Leistungen festgestellt werden. In ihrer Studie von 2013 konnten Kim et al., wie untenstehende Grafik zeigt, bestätigen, dass Coaching von Führungskräften eine positive Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit und die Klarheit der Rolle hat und damit auch auf den Einsatz und die Arbeitsleistung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern. Lediglich die These, dass eine erhöhte Arbeitszufriedenheit auch zu einer höheren Arbeitsleistung führt, konnte nicht wie in früheren Studien bestätigt werden (Kim et al., 2013, S. 318 ff.)

**Abbildung 7: Hypothesized conceptual Model of Managerial Coaching Outcomes**



Quelle: Eigene Darstellung nach Kim et al (2013, S. 318)

### 3.5. Erfolgsfaktoren im Coaching durch Führungskräfte

Die Qualität des Coachings durch die Führungskraft hat einen unmittelbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Dies sollte zumeist im Rahmen eines Personalentwicklungskonzeptes passieren und wird von der jeweiligen Führungskraft ohne zeitliche Restriktionen und möglichst auf alle ihre Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter verteilt durchgeführt (Neges & Neges, 2008, S. 20; S. 102).

Um als Führungskraft ein erfolgreicher Coach zu sein, werden einige besondere Eigenschaften benötigt. Die Führungskraft sollte grundsätzliche Hilfsbereitschaft zeigen und empathisch agieren. Ebenso sollte sich die Führungskraft sicher sein, dass sie mit der Reduktion von Kontrolle und Einfluss umgehen kann. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die persönliche Bereitschaft zu lernen und der Wunsch, andere beim Lernen und der Entwicklung zu unterstützen. Wichtig ist auch die innere Überzeugung der Führungskräfte, dass sie für Coaching die notwendigen Fertigkeiten besitzen, um den Prozess zu begleiten, und auch die entsprechende Erfahrung haben, um als Coach zu fungieren (Ellinger et al., 2010, S. 259). In ihrer Arbeit schlagen McLean, Yang, Kuo, Tolbert und Larkin (2005, S. 157 ff.) ein vierdimensionales Modell vor, um die Coaching-Fertigkeiten einer Managerin/eines Managers zu messen. Diese Dimensionen sind

offene Kommunikation, Team-Ansatz, Wertschätzung von Menschen und die Akzeptanz von Ambiguität.

In ihrer Studie untersuchte Anderson (2013, S. 257 ff.), ob es bestimmte soziodemographische Eigenschaften (Alter, Geschlecht, Erfahrung, Hierarchiestufe, Erfahrung als Führungskraft) gibt, die die Eignung einer Führungskraft für Coaching beeinflussen. Sie konnte jedoch keine Korrelation zwischen soziodemographischen Faktoren und der Eignung als Vorgesetzten-Coach feststellen. Einen starken Einfluss haben jedoch die Faktoren LMX (Leader-Member-Exchange) und OSE (berufliche Selbst-Wirksamkeit) auf das Coaching durch die Führungskraft.

In der Literatur findet sich wenig zum Thema Coaching durch Führungskräfte. Die meisten Studien und Literatur beschäftigen sich mit Coaching durch ausgebildete interne oder externe Coaches. Daraus lässt sich nur unzureichend ableiten, ob das Verhalten eines externen Coaches und einer Führungskraft passend ist bzw. welche Charaktereigenschaften eine Führungskraft für Coaching geeignet machen (Anderson, 2013, S. 252).

### **3.6. Anwendungsbereiche von Coaching durch die Führungskraft**

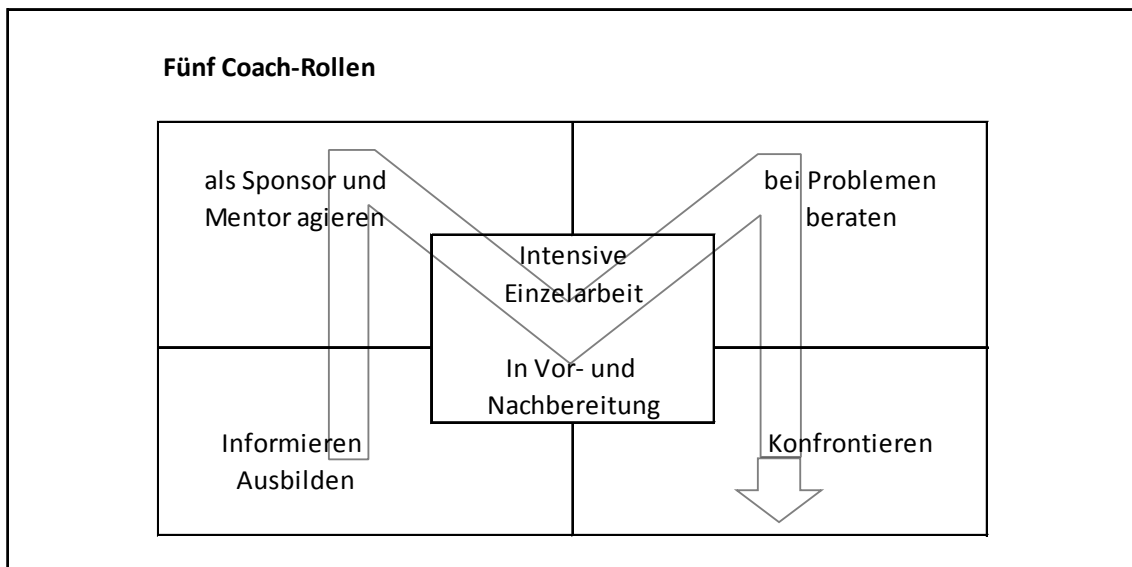
Die möglichen Anwendungsbereiche eines Coachings zwischen Mitarbeiterin/ Mitarbeiter und Führungskraft können folgende Bereiche umfassen:

1. Die persönliche interne Struktur einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters – also die Denkmuster, Identität, die Art, wie sie/er entscheidet oder kommuniziert – kann dazu führen, dass sie/er Probleme im Team, mit anderen Kolleginnen/Kollegen oder innerhalb eines Projektes oder einer Aufgabe hat.
2. Die persönliche interpersonelle Struktur einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters – also ihre/seine Leitlinien des Handelns, Ziele, Sprache – kann in Hinsicht auf den Umgang mit Kundinnen/Kunden und anderen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern optimiert werden.
3. Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter möchte ihren/seinen persönlichen Denkraum verändern oder erweitern.
4. Der Fit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit der Struktur des Teams bzw. der Organisation kann überprüft bzw. optimiert werden (Radatz, 2007, S. 35).

### 3.7. Rollen einer Führungskraft im Coaching von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern

Eine Führungskraft, die eine Mitarbeiterin/einen Mitarbeiter coacht, sollte die möglichen Coach-Rollen kennen und in der Lage sein, diese einzunehmen (Ellinger, Ellinger, Bachrach, Wang & Elmadag Bas, 2011, S. 71). Untenstehende Grafik zeigt, in welcher Reihenfolge Coach-Rollen einer Führungskraft ausgeführt werden sollen.

**Abbildung 8: Die 5 Rollen des Coaches**



Quelle: Eigene Darstellung nach Czichos (2014, S. 46)

Bei neuen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern oder bei Veränderungen der Rollen, Ziele, Aufgaben oder Rahmenbedingungen ist es zuerst sehr wichtig, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter informiert und ausgebildet wird. Es sollen neue Fähigkeiten und Fertigkeiten erlernt werden und das Vertrauen in die eigene Rolle gesteigert werden. Danach beginnt die Rolle der Mentorin/des Mentors und der Sponsorin/des Sponsors. Dabei soll die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter im Verhältnis zu anderen Organisationseinheiten sichtbar werden und es sollen für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter Türen geöffnet werden. Gerade in dieser Phase ist es wichtig, der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter zuzuhören und ihr/ihm Zeit zu widmen. Darauf folgt die Phase des eigentlichen Coachings. Sie besteht aus einer intensiven Einzelarbeit, in der der Coachee bei ihrer/seiner Tätigkeit unterstützt wird und sie/er Feedback für ihre/seine Leistungen erhält. Dabei geht es um die Hilfestellung bei der Vorbereitung auf neue Aufgaben sowie auf die Herausforderung, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter ihr/sein Bestes bei der Erfüllung ihrer/seiner Aufgaben gibt. Dabei soll die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die Fähigkeit erhalten, eigenständig Probleme zu erkennen und zu lösen. Als Füh-

rungskraft ist hier eine beratende und keine direktive Rolle einzunehmen. Zur Coaching-Rolle gehört aber auch die Konfrontation des Coachees. Diese Rolle kommt dann zum Einsatz, wenn alle anderen Rollen keine Erfolge bei der Steigerung der Leistung gebracht haben. Dabei ist es aber entscheidend, dass konkret, fair, positiv und unterstützend vorgegangen wird (Czichos, 2014, S. 46 ff.).

### **3.8. Einschränkungen bei Coaching durch die Führungskraft**

Das Coaching durch Führungskräfte erfährt einige Einschränkungen, die es stark vom Coaching gemäß der Definition in Kapitel 2.1 abweichen lässt. Die Führungskraft ist neben ihrer/seiner Coaching-Aufgaben auch diejenige Person, die die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter beurteilt und kontrolliert. Daher kann angezweifelt werden, dass in den Coaching-Sessions eine uneingeschränkte Offenheit herrscht und es ist möglich, dass die Führungskraft versucht, das Ziel der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters in Richtung Unternehmensziele zu beeinflussen. Vor allem die verstärkte persönliche Beziehung zwischen Mitarbeiterin/Mitarbeiter und Vorgesetzter/Vorgesetzten durch das Coaching kann zu einer Belastung in der Arbeitsbeziehung führen (Czichos, 2014, S. 46 f.). Auch die Art, wie Coaching durch eine Führungskraft durchgeführt wird, unterscheidet sich oft von jener des klassischen Coachings. Führungskräfte tendieren dazu, Coachingsitzungen eher informell zu gestalten und auch Coachings zwischendurch abzuhalten, wenn sich im Arbeitskontext gerade eine passende Situation ergibt. Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter nimmt Coaching dabei oft gar nicht als Coaching wahr (Anderson, 2013, S. 253) So wird Coaching durch die Führungskraft auch als eine „abgespeckte“ oder begrenzte Version von Coaching bezeichnet (Anderson, 2013, S. 260).

Im Rahmen ihrer Führungsaufgaben sollte eine Führungskraft die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter bei der Lösung ihrer Probleme unterstützen. Da dies in der Praxis vor allem aus zeitlichen Gründen oft schwierig zu handhaben ist, wird diese Verhaltensweise zumeist auf neue Mitglieder einer Organisation angewendet, wobei hier die Abgrenzung zum Mentoring schwierig vorzunehmen ist. Ebenso entscheidend ist, wie das Verhältnis zwischen Mitarbeiterin/Mitarbeiter und Führungskraft vor Beginn eines Coachings ist, denn bei einer schlechten Beziehung zueinander, kann auch kein erfolgreiches Coaching stattfinden (Rauen, 2003, S. 30 ff.).

Es bedarf einiger Rahmenbedingungen, damit ein Coaching durch die Vorgesetzte/den Vorgesetzten auch wirklich erfolgreich umgesetzt werden kann. So sollte die Coaching-Tätigkeit freiwillig von der Vorgesetzten/vom Vorgesetzten durchgeführt werden. Dafür

benötigt die Führungskraft jedoch die entsprechende Ausbildung, die notwendigen zeitlichen Ressourcen sowie Supervision. Innerhalb der Organisation sollte diese Art von Beratung positiv besetzt sein und die Führungskultur grundsätzlich entwicklungsorientiert sein. Idealerweise stimmen die Ziele der Gecoachten/des Gecoachten auch weitgehend mit denen der Organisation überein, was bedeutet, dass vorrangig berufliche Aspekte Teil des Coachings sind (Rauen, 2003, S. 30 ff.).

### **3.9. Herausforderungen beim Coaching durch Führungskräfte**

Viele Anforderungen an ein effektives Coaching decken sich mit den Fähigkeiten, die auch von Führungskräften erwartet werden. So stehen Fähigkeiten wie konstruktives Feedback, Vernunft, analytisches Denken, Beobachtungsgabe und empathisches Verhalten in nahezu jeder Stellenbeschreibung von Führungskräften. Eine weitere Kernkompetenz von Führungskräften ist das Setzen von Zielen, der Fokus auf Leistung und Entwicklung. Die Fähigkeit, ihre Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in eine Richtung zu entwickeln, dass sie schwierige Aufgaben lösen und neue Herausforderungen annehmen, passt sehr gut in die Beschreibung eines guten Coaches (Anderson, 2013, S. 253).

Es gibt noch eine Vielzahl anderer Bereiche, in denen sich Coaching durch die Führungskraft vom Coaching durch einen externen oder internen Coach unterscheidet.

#### **3.9.1. Verhältnis Coach-Coachee**

Das Verhältnis zwischen Coach und gecoachter Mitarbeiterin/gecoachtem Mitarbeiter ist geprägt durch die Abhängigkeit der beiden voneinander. Die Vorgesetzte/der Vorgesetzte kann die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter nicht unabhängig betrachten, da beide in einem Verhältnis zueinander stehen und die Vorgesetzte/der Vorgesetzte jene Person ist, die die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter beurteilt, kontrolliert und anleitet. Das Verhältnis von Coach und Coachee ist aber der entscheidende Erfolgsfaktor in einem Coaching, daher ist eine bestehende Abhängigkeit schädlich für ein gutes Verhältnis zwischen den beiden Coaching-Partnern (McCarthy & Milner, 2013, S. 770).

#### **3.9.2. Zuhören**

Ein wichtiger Teil eines erfolgreichen Coachings ist das Zuhören des Coaches. Der Coachee erhält so die Chance, ihre/seine Ideen mitzuteilen und darüber nachzudenken. Menschen, denen zugehört wird, fühlen sich wertgeschätzt, beachtet und ange-

nommen. Führungskräfte sollen aktives und tiefes Zuhören allerdings nicht nur in einem Coaching-Kontext anwenden. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, denen nicht zugehört wird, werden schnell frustriert, defensiv und engagieren sich weniger in ihrem Arbeitsumfeld. Die Gefahr besteht jedoch, dass aktives Zuhören dazu verwendet wird, die Redende/den Redenden zu manipulieren. Außerdem kann es, gerade wenn Coaching im Arbeits-Alltag integriert wird, dazu kommen, dass viel zu wenig Zeit in strukturierte Coaching-Gespräche investiert wird (McCarthy & Milner, 2013, S. 770; Neges & Neges, 2008, S. 14).

### **3.9.3. Fragen**

Coaching ist geprägt durch das Stellen von gezielten Fragen des Coaches an den Coachee. Dabei sollten diese Fragen so gestaltet sein, dass der Coachee der Lösung seines Problems näher kommt. Gerade Führungskräfte sind aber darauf trainiert und fokussiert, Lösungen für alle möglichen auftretenden Probleme zu finden. Hier besteht die besondere Gefahr, dass eine Führungskraft aus ihrer Rolle als Coach aussteigt und versucht, die gecoachte Mitarbeiterin/den gecoachten Mitarbeiter durch gezielte Fragen in eine bestimmte Richtung zu bringen. So kann es passieren, dass sich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter nicht in ihrer/seiner Fähigkeit, Probleme selbst zu lösen weiterentwickelt und nicht beginnt, anders als in bisherigen Mustern zu denken (McCarthy & Milner, 2013, S. 771).

### **3.9.4. Ziele setzen**

Das Setzen, Fokussieren und Erreichen von Zielen ist eine der Hauptaufgaben, die Führungskräfte zu bewältigen haben. In der Konstellation Mitarbeiterin/Mitarbeiter und Führungskraft kommt es zu einem Konflikt in den vereinbarten Zielen. Die Führungskraft hat naturgemäß ihren starken Fokus auf Unternehmenszielen und wird versuchen, der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter diese Ziele ebenso einzureden. Jedoch können die persönlichen Ziele der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters auch stark von den Unternehmenszielen abweichen. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter könnten wiederum aufgrund ihrer untergeordneten Hierarchieebene versuchen, die vorgegebenen Ziele zu übernehmen, ohne davon wirklich überzeugt zu sein (McCarthy & Milner, 2013, S. 771).

### **3.9.5. Feedback**

Das Geben von Feedback ist eine der mächtigsten Methoden im organisationalen Kontext, um Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu führen und zu motivieren. Im normalen Geschäftsalltag werden solche Feedbackgespräche zumeist nur jährlich im Rahmen des Mitarbeitergespräches geführt. Gerade hier ist es für Führungskräfte enorm wich-

tig, selbst gut geschult im Geben von Feedback zu sein. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn es eine Lücke gibt zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters. Dabei sollte Feedback nicht nur vergangenheitsorientiert sondern vor allem auf zukünftige Entwicklungen ausgerichtet sein (McCarthy & Milner, 2013, S. 771 f.).

### **3.9.6. Der passende Coach**

Der Trend zum Coaching von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern durch Führungskräfte führt auch dazu, dass es für die jeweilige Mitarbeiterin/den jeweiligen Mitarbeiter keine Wahl gibt, als sich durch die eigene Führungskraft coachen zu lassen. Die Aspekte von Sympathie, gleicher kultureller und sozialer Hintergrund sind dabei nicht so wichtig, wie bei der Suche nach einem externen Coach. Der Aufbau von Vertrauen innerhalb eines Coachings hängt somit stark von der Beziehung ab, die Führungskraft und Mitarbeiterin/Mitarbeiter schon bereits im beruflichen Kontext haben (McCarthy & Milner, 2013, S. 772).

### **3.9.7. Macht**

Bei einem Coaching von einer Führungskraft mit ihrer/seiner Mitarbeiterin/ihrer/seinem Mitarbeiter ist immer von einem ungleichen Machtverhältnis auszugehen. Die Führungskraft bestimmt über die Beurteilung, die Entlohnung und die Entwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters. Hier sind Führungskräfte stark gefragt, Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter nicht in etwas zu drängen, was diese nicht möchten und die Ideen und Gedanken der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters anzuhören und zu akzeptieren (McCarthy & Milner, 2013, S. 772).

### **3.9.8. Vertraulichkeit**

In der ersten Coaching-Einheit sollten beide Parteien Vertraulichkeit vereinbaren, da im Rahmen des Coachings sensible Informationen zu Tage treten können. Daher soll ein sicherer Rahmen geschaffen werden, um konstruktiv arbeiten zu können. Dabei können aber auch Sachverhalte preisgegeben werden, die es für eine Vorgesetzte/einen Vorgesetzten schwierig machen, solche Informationen nicht gegen die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter zu verwenden. Daher kann eine Führungskraft diese Garantie am Beginn eines Coachings gar nicht abgeben, da sie/er im späteren Verlauf der beruflichen Beziehung, diese Informationen bei ihren/seinen Entscheidungen miteinfließen lassen könnte (McCarthy & Milner, 2013, S. 773; Neges & Neges, 2008, S. 14).

### **3.9.9. Tausch von Rollen**

Eine Führungskraft sollte nicht immer nur die Rolle des Coaches einnehmen, sondern auch der Situation angepasst reagieren. Nicht in jeder beruflichen Situation ist Coaching die beste Alternative. Oft bedarf es auch direktiven Handelns, Beratung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters oder einfach nur Informationsübermittlung. In jedem Fall sollte für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter jederzeit Klarheit darüber herrschen, welche Rolle vom Vorgesetzten/der Vorgesetzten gerade eingenommen wird (McCarthy & Milner, 2013, S. 773).

### **3.10. Kritik an Coaching durch Führungskräfte**

Gerade weil der Coach die Führungskraft ist, kann dies auch ein Nachteil für ein stattfindendes Coaching sein. Es bedarf einer klaren Abgrenzung durch die Führungskraft, wann sie/er Coach und wann sie/er Führungskraft ist. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter fürchten sich vor Abhängigkeit von ihrer Führungskraft und sind sich der Konsequenzen und der Entwicklung unklar. Vor allem weil es um vertrauliche Informationen geht, ist nicht immer klar – teilweise auch mangels der entsprechenden Ausbildung der Führungskräfte – wie damit umgegangen wird. Ebenso könnten Informationen aus einem früheren Coaching später für oder gegen eine Mitarbeiterin/einen Mitarbeiter verwendet werden (Neges & Neges, 2008, S. 14).

Coaching wird durch Führungskräfte zumeist intuitiv statt systematisch durchgeführt. Dies funktioniert allerdings nur, solange die Prozesse einfach sind und die Intuition der Führungskraft ausreicht, um den Prozess zu beherrschen. Wenn dies nicht mehr ausreicht, kann es zu einem Abbruch des Coaching-Prozesses ohne Ergebnis kommen (Neges & Neges, 2008, S. 18 f.). Führungskräfte sollten jedoch vorsichtig und skeptisch sein, wenn es um das Durchführen von Coaching bei ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern geht, wenn sie selbst kein Coaching erhalten oder eine dementsprechende Ausbildung dazu haben. Außerdem reicht Coaching-Training alleine nicht aus, vielmehr muss auch innerhalb der Organisation eine Kultur geschaffen werden, die Coaching-Verhalten unterstützt (Longenecker, 2010, S. 33 ff.).

Managerial Coaching wird oft dafür kritisiert, dass es mehr auf Meinungen und Best Practise-Ansätzen beruhe statt auf theoretischer und empirischer Grundlage. Diese Kritik fußt auf der Tatsache, dass die Ausbildung von Managerinnen/Managern als Coach stark vernachlässigt wird bzw. zumeist nur im Rahmen von Führungskräfte-Trainings stattfindet (Ellinger & Kim, 2014, S. 131 ff.). Wenn Führungskräfte überhaupt geschult werden, dann erhalten sie selten die gleiche Ausbildung wie sie hauptberufli-



che Coaches absolvieren. Bei intensiveren Coaching-Ausbildungen wird aber zumeist nicht auf die Besonderheiten des Managerial Coaching eingegangen. Vor allem in kürzeren Trainings wird meist nur auf ein Modell fokussiert, wie z.B. John Whitmores GROW-Modell (siehe Kapitel 2.1). Dabei läuft der Coach Gefahr, den Coachee so zu manipulieren, dass sie/er zum eingesetzten Konzept passt. Oder es wird nicht auf die Bedürfnisse des Coachees eingegangen, weil das gelernte Modell das nicht vorsieht (McCarthy & Milner, 2013, S. 770 ff.)

Ob Coaching durch die jeweilige Führungskraft einen positiven Effekt auf das Wohlergehen des Unternehmens hat, ist nicht hinreichend bewiesen. Studien zu diesem Thema basieren viel auf Selbsteinschätzung durch die Führungskräfte, die das Ergebnis verzerrt. Ob sich eine Führungskraft als guter Coach beschreibt, muss nicht unbedingt der Wahrnehmung durch die Mitarbeiterinnen/die Mitarbeiter entsprechen. Nicht jede Führungskraft muss automatisch ein guter Coach sein, was den flächendeckenden Einsatz von Vorgesetzten-Coaching im Unternehmen schwierig macht. Die meisten durchgeführten Studien beschränken sich auf den angloamerikanischen Raum und es ist nicht nachgewiesen, ob Strategien und Kulturen, die in diesem Großraum angewendet werden, auch für die europäische Firmenkultur passend sind. Das Modell des Managerial Coachings kann auch nur dann effektiv sein, wenn die Führungsrolle und –kultur in einem Unternehmen entsprechend angepasst werden (Anderson, 2013, S. 262; Rauen, 2003, S. 53).

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass Managerial Coaching Führungskräfte ineffektiv werden lässt, da es sehr zeitaufwändig ist und es nur eine Interaktion zwischen zwei Personen darstellt. Es gibt auch bisher wenige Studien dazu, ob Coaching durch Führungskräfte tatsächlich den gewünschten Erfolg für das gesamte Unternehmen bringt. Weiters stellt sich die Frage, ob Managerial Coaching in allen Kulturen angewandt werden kann. Gerade in asiatischen Ländern, in denen eine ganz andere Führungskultur etabliert ist, könnte diese Methode überhaupt nicht passen (Kim, 2014, S. 61; Kim et al., 2013, S. 317).

Jedoch gibt es auch Studien, die eine nachteilige Entwicklung durch Managerial Coaching gefunden haben. Die Übertragung von Verantwortung und die Autonomie der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, die gemeinsam mit der Entwicklung ihrer/seiner Fähigkeiten erfolgt, werden auch bei einigen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern als Belastung gesehen. Es könnte sich daraus Widerstand und Unsicherheit in Bezug auf die Aufgaben entwickeln. Diese Faktoren beeinflussen wiederum Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit (Humborstad, Nerstad & Dysvik, 2014, S. 247).

## 4. Evaluierung von Coaching

### 4.1. Messung von Erfolg im Coaching

Gerade Unternehmen, die Coaching als Führungskräfte-Tool einsetzen, fordern, dass der wirtschaftliche Nutzen nachweisbar sein soll. In den meisten Kontrollgruppenuntersuchungen kann ein Effekt durch Coaching nachgewiesen werden. Eine unmittelbare Auswirkung auf den Return on Investment (ROI) ist aber entsprechend schwierig zu errechnen, denn es können nicht unmittelbare in Geld messbare Gewinnsteigerungen gezeigt werden. Dies auch häufig deshalb, weil die Themen, die in Coachings behandelt werden, nicht immer unmittelbar mit Fragen zur Gewinnmaximierung zu tun haben (Greif, 2012, S. 43). Tatsächlich fanden McDermott, Levenson und Clarke (2007, S. 36) in ihrer Studie heraus, dass nur die geringe Zahl von circa 30 Prozent aller Coaching-Maßnahmen auch entsprechend evaluiert wird. In einer anderen Studie von Böning und Fritschle (2005, S. 274) waren es allerdings 56 Prozent der Befragten, bei denen Coaching-Maßnahmen evaluiert werden. 36 Prozent hingegen sagten, dass überhaupt keine Evaluation stattfindet.

Unabhängig vom betriebswirtschaftlichen Interesse der Organisation stellen Coach und Coachee sich im Rahmen des Coachings folgende Fragen, um für sich selbst zu beurteilen, wie erfolgreich ihr Coaching ist:

- Funktioniert das Coaching? Hilft es dem Coachee zum Erfüllen ihrer/seiner entscheidenden Ziele?
- Welche Bereiche des Coachings funktionieren? Was sind die aktiven Inhalte? Unter welchen Umständen funktionieren diese am besten?
- Welche Interventionen würden am besten hier und jetzt und mit diesem Coachee funktionieren? (De Haan & Duckworth, 2013, S. 6)

Die Evaluation der Maßnahme Coaching dient unter anderem dazu, eine Planungs- und Entscheidungshilfe zu erhalten. Damit sollen Unternehmen die Möglichkeit haben, eine Bewertung von Handlungsalternativen vorzunehmen. Eine solche Evaluation ist ziel- und zweckorientiert. Damit soll eine Maßnahme überprüft, verbessert oder darüber entschieden werden. Ziel ist es dabei, gesetzte und geplante Handlungen zu optimieren. Jede Evaluation sollte zudem auch immer dem neuesten Stand der Forschung und Technik angepasst sein (Wottawa & Thierau, 1990, S. 9).

Um Erfolg im Coaching zu messen, ist es notwendig, passende Kriterien für das Ergebnis festzusetzen. Derzeit findet sich in der Literatur keine universelle Norm zur Messung für erfolgreiches Coaching. Darüber hinaus ist es ebenso schwierig Ziele und Ergebnisse von Coaching zu definieren, da sich in der Regel Coaching an die speziellen Bedürfnisse der Einzelnen/des Einzelnen richtet (Ladegard & Gjerde, 2014, S. 632). Ein wesentlicher Faktor ist auch, dass die Evaluierung nicht erst am Ende des Coachings ansetzt, da Coaching ein dynamischer Prozess ist und sich an den Ergebnissen der bisher gesetzten Interventionen orientiert. Klassischerweise ist Coaching auch eine eher langfristige Maßnahme, die sich in der Regel über mehrere Monate erstreckt. Daraus lässt sich ableiten, dass es nicht nur ein universell einsetzbares Erfolgskriterium gibt (Ely et al., 2010, S. 588). Insbesondere der Einsatz von Managerial Coaching ist in der Literatur noch wenig untersucht. Die Beziehung zwischen Managerial Coaching, den intervenierenden Variablen und der Auswirkung auf das Unternehmensergebnis wurden bislang noch nicht untersucht (Kim, 2014, S. 60).

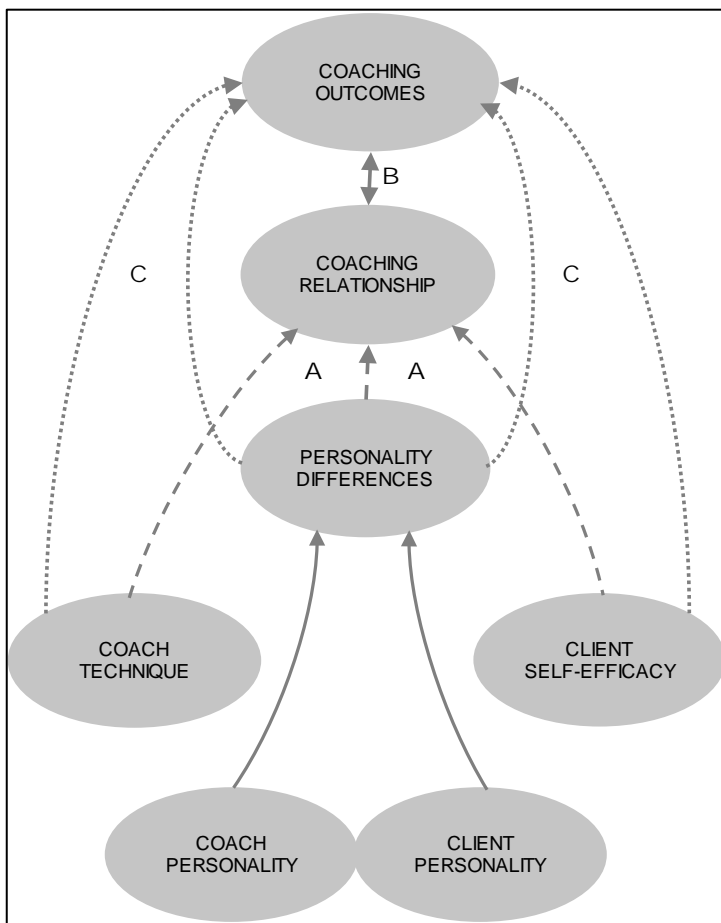
Die Beurteilung von Coaching ist wichtig um zu verstehen, welche Interventionen effektiv sind und vor allem in welchem beruflichen Kontext sie erfolgreich sind. Hilfreich ist es aber auch für den Coach, da er dadurch Feedback zu seinen Handlungen erhält. Ein weiterer Aspekt der Beurteilung von Coaching ist die Beurteilung durch die gecoachten Personen. Diese haben keine definierte Ausbildung und bringen unterschiedlichste Erfahrungen und Wissen mit. Dadurch kann von Beginn an nicht gesagt werden, dass der eingesetzte Coach auch zur Organisation oder zum Thema passt. (Gray, 2004, S. 2 f.).

Der Erfolg von Coaching im Arbeitskontext kann auf zwei Ebenen gemessen werden. Zum einen findet sich der Erfolg auf der individuellen Ebene einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters. Dies kann z.B. in Form höherer Mitarbeiterzufriedenheit oder einer Verbesserung der persönlichen Leistung ausgedrückt werden. Die zweite Ebene ist die Unternehmensebene, also der Beitrag von Coaching zum Unternehmenserfolg, z.B. durch eine verbesserte Performance. Aufgrund der Vielzahl an Wechselwirkungen und Einflussfaktoren ist der direkte Zusammenhang zu Unternehmenskennzahlen wie ROI, EBITDA etc. schwer nachweisbar (Stephan, Gross & Hildebrandt, 2010, S. 115 ff.). In einer Studie zu einer Hotelkette stellten Philipps und Schirner (2008, S. 241 ff.) ihr Konzept zur Ermittlung der Auswirkung auf den ROI durch eine Coaching-Maßnahme vor. Die vorgestellte Evaluationsmöglichkeit ist aber sehr aufwändig und auch nur für ein einmaliges großangelegtes Coaching-Projekt anwendbar. Wenn solche Evaluierungen zur Auswirkung auf den ROI gemacht werden, dann werden sie meist von den

ausführenden Coaches – vor allem wenn sie von großen Beratungsfirmen kommen – durchgeführt. Hier kann aber nicht davon ausgegangen werden, dass es sich um eine objektive Analyse handelt, da die Ergebnisse für Marketingzwecke benutzt werden sollen (Grant & Zackon, 2004, S. 10 f.).

Eine weitere Schwierigkeit bei der Messung der Auswirkungen von Coaching auf den direkten Unternehmenserfolg liegt darin begründet, dass eine menschliche Verhaltensänderung einer gewissen Zeitspanne bedarf, die im Vorhinein aber nicht vorhersagbar ist. Weiters finden solche Verhaltensänderungen auch nicht linear statt sondern durchlaufen stufenartige Bewegungen. Zusätzlich bedarf es auch noch einer Bereitschaft und Einstellungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, sich verändern zu wollen oder auch ganz einfach des Potentials, sich ändern zu können (Laske, 2004, S. 43).

**Abbildung 9: Grafische Darstellung der Variablen in einem Coaching**



Quelle: Eigene Darstellung nach De Haan & Duckworth (2013, S. 15)

In ihrer Studie von 2013 zeigten De Haan et al. (2013, zitiert in De Haan & Duckworth, 2013, S. 8 f.), dass die Zufriedenheit von Coachee, Coach und Sponsor als Variable für das Ergebnis benutzt werden können, ohne dass mit Kontrollgruppen gearbeitet werden muss. Obenstehende Grafik von De Haan und Duckworth (2013, S. 14 f.) zeigt die

unterschiedlichen Variablen, die als Faktoren für den Erfolg von Coaching untersucht wurden. Dabei stellen die eingesetzten Coaching-Techniken, Unterschiede in der Persönlichkeit von Coach und Coachee sowie die Selbstwirksamkeit unabhängige Faktoren dar, die ein erfolgreiches Coaching ausmachen. Die stärkste Variable ist die Beziehung zwischen Coach und Coachee, die durch die drei unabhängigen Variablen beeinflusst wird. Ebenso relevant könnten auch Faktoren wie Loyalität des Coaches, die Erwartung des Coachees, die Hoffnung oder andere Placebo-Faktoren, sowie die persönlichen Umstände des Coachees sein. Diese wurden aber in bisherigen Studien noch nicht ausreichend untersucht.

Klassische Ziele, die vorab im Coaching aus Sicht der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters definiert werden können sind (Stephan, Gross & Hildebrandt, 2010, S. 117):

- Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der allgemeinen Zufriedenheit
- Senkung des Stresspegels durch allgemeine emotionale Entlastung
- Erweiterung der Verantwortung und des Bewusstseins
- Positive Entwicklung des Verhaltens einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters
- Verbessertes Führungsverhalten, verbesserte Führungskompetenz

Diese Ziele stellen nur vage Formulierungen dar, die kaum operationalisierbar und messbar sind. Daraus kann abgeleitet werden, dass solche Ziele nur über eine Erfassung der subjektiven Wahrnehmung der Coachingteilnehmerinnen/Coachingteilnehmer oder aber auch der Vorgesetzten/des Vorgesetzten erfolgen kann.

Zeitlich sollten Messungen von Coaching-Leistungen zu mehreren Zeitpunkten stattfinden. Die erste Messung sollte bereits während des Coachings stattfinden, eine weitere Messung sollte im unmittelbaren Anschluss an das Ende der Coaching-Maßnahme erfolgen. Unbedingt ist aber auch noch eine Messung in angemessenem zeitlichen Abstand nach dem Abschluss des Coachings durchzuführen, um den langfristigen Erfolg einer Coaching-Maßnahme zu bestätigen (Stephan, Gross & Hildebrandt, 2010, S. 117 f.).

## **4.2. Methoden zu Messung von Coaching**

Um den Erfolg von Coaching zu ermitteln, können unterschiedlichste Methoden eingesetzt werden. Gemäß Greif (2008, S. 214 ff.) sind häufig eingesetzte quantitative Methoden:

- Zielerreichungsgrad oder Zielzufriedenheit  
Der Zielerreichungsgrad bzw. die Zielzufriedenheit werden mittels einfachen Einschätzungsskalen, in denen die subjektive Einschätzung durch den Coachee eingetragen wird, ermittelt. Im Falle des Zielerreichungsgrades kann auch mit der Angabe eines Prozentsatzes gearbeitet werden. Ergänzend kann hier noch abgefragt werden, womit die Gecoachten zufrieden waren oder welche Ziele erreicht wurden, da sich sonst keine qualitative Aussage aus der Zufriedenheit des Coachee ableiten lässt.
- Zufriedenheit des Coachees  
Ebenso wird die Zufriedenheit des Coachees mittels Rating- oder Notenskalen erhoben. Bei beiden Messungen ist jedoch die Aussage solcher subjektiven Einschätzungen fraglich.
- Befindlichkeitsskalen (negativer und positiver Affekt, allgemeines Wohlbefinden oder Lebenszufriedenheit)  
Um die Verzerrungen der subjektiven Einschätzung möglichst gering zu halten, wurden Befindlichkeitsskalen entwickelt. Nach einem Coaching sollten sich negative Affekte verringern und positive Affekte sowie die Lebenszufriedenheit erhöhen, wenn man diese mit einer Kontrollgruppe vergleicht.

Befragungen, die unmittelbar nach der Durchführung von Coachings durchgeführt wurden, zeigen durchwegs positive bis sehr positive Bewertungen von Coaching. Diese müssen aber nicht immer unbedingt den tatsächlichen Empfindungen entsprechen. Oft fallen solche Bewertungen positiver aus, weil sie damit auch als Dankeschön für den durchführenden Coach gesehen werden können (Greif, 2008, S. 219). Meta-Analysen haben gezeigt, dass der Lern-Erfolg bei Trainings nicht unbedingt mit der Zufriedenheit der Teilnehmer korreliert und es ist anzunehmen, dass dies auch auf Coaching angewendet werden kann (Arthur, Bennet, Edens & Bell, 2003, S. 242 ff.).

Neben diesen Standarderhebungen wurden auch noch zahlreiche Coaching-spezifische Erhebungsmethoden entwickelt, die den speziellen Anforderungen des Coachings Rechnung tragen sollen. Einer dieser Fragebögen ist der von Runde (2005, S. 337 ff.) entwickelte S-C-Eval-Fragebogen, der die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität mittels durch konfirmatorische Faktorenanalyse überprüfte Skalen misst. Eine weitere quantitative Erhebungsmethode ist die Self-Reflection and Insight-Skala nach Grant, Franklin und Langford (2002, S. 821 ff.). Dabei wird Klarheit über die Gefühle der Gecoachten/des Gecoachten erfasst, indem zwei voneinander unabhängige Skalen zu Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung verwendet werden. Wobei auch ein

Effekt von erfolgreichem Coaching ist, dass die gecoachten Personen ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion entwickeln. In umfangreichen Studien von Grant, Cavanagh, Kleitman, Spence, Lakota und Yu (2012, S. 336 ff.) wurden quantitative Erhebungen mittels Fragebogen durchgeführt. Dabei wurde das Solution-Focused-Inventory (SFI) entwickelt. Dieser Index soll einen Indikator darstellen, inwieweit eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter lösungsorientiert an Aufgaben herangeht und besteht aus den Unterpunkten Loslösen von Problemen, Zielorientierung und Aktivierung von Ressourcen. Dabei konnte gezeigt werden, dass das Solution-Focused Inventory durch die Maßnahme Coaching maßgeblich beeinflusst wird und nach Abschluss eines Coachings höhere Werte als zu Beginn eines Coachings erzielt werden. Gerade die Lösungsorientierung von Führungskräften, aber auch Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern stellt einen entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg dar, da dadurch die Effektivität und Effizienz einer Organisation erhöht wird.

Greif (2008, S. 239 ff.) entwickelte hingegen eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Standardmethoden, den Change Explorer. Dabei verwendet er teilstandardisierte Interviews und Fragebogen, hier kommt oft der S-C-Eval zum Einsatz, kombiniert mit einer Strukturlegetechnik mittels Moderationskarten. Damit soll es möglich sein, konkrete Veränderungen durch Coaching zu prüfen, aber auch subjektive Erklärungen für diese Veränderungen, sog. Veränderungstheorien, abzufragen und die Möglichkeit zu geben, Verbesserungsvorschläge abzugeben. Mittels des Change Explorers kann der Coach eine Selbstevaluierung durchführen, aber wünschenswert ist die Durchführung gemeinsam mit seinem Coachee, um über die gemeinsamen und unterschiedlichen Sichtweisen nach der durchgeführten Coaching-Maßnahme zu reflektieren.

Ladegard und Gjerde (2014, S. 632 ff.) haben in ihrer Studie den Begriff der „Leader Role Efficacy (LRE)“ – Selbstwirksamkeit in der Rolle als Führungskraft – geprägt. Damit meinen sie, inwieweit eine Führungskraft sich in der Beherrschung ihrer Rolle generell sicher fühlt. LRE wird definiert als die Sicherheit, die eine Führungskraft hat, in Bezug auf ihre Fähigkeit Verhalten zu zeigen, dass von ihrer Rolle als Führungskraft umfasst wird. LRE stellt somit eine Ergebnisvariable dar, die den Eigenheiten der individuellen Ziele Rechnung trägt und trotzdem allgemein genug ist, um den Zustand vor und nach dem Coaching zu beschreiben und auch eine Vergleichbarkeit unter den Führungskräften bietet. Als zweiten Messwert schlagen Ladegard und Gjerde „Leaders trust in his or her subordinates (LTS)“ vor – das Vertrauen einer Führungskraft in ihre/seine Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter. Durch Coaching verbessert sich die Beziehungs-

qualität zwischen Vorgesetzter/Vorgesetztem und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, vor allem indem das Vertrauen der Führungskraft in Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter erhöht wird. Daraus kann sich die Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter über ihre eigene Kompetenz und Effektivität erhöhen, was die Intention zum Verlassen des Unternehmens reduziert und die psychologische Verantwortung erhöht.

In der Literatur werden unterschiedlichste Formen der Erhebungsmethoden zur Evaluation von Coaching aufgezeigt. In einer Übersicht von Ely et al. (2010, S. 595) wird die Variante einer Befragung als die am häufigsten verwendete Möglichkeit, um Evaluation von Coaching durchzuführen, dargestellt. Zwei Drittel aller Erhebungsmaßnahmen finden mittels Umfrage statt. Dabei greift die überwiegende Mehrzahl der Evaluierungen auf Selbstevaluierung durch die Gecoachte/den Gecoachten zurück.

**Abbildung 10: Übersicht über die Methoden und Datenquellen zur Evaluierung von Coaching**

Evaluation methodologies, data sources, data analysis approach and experimental design used in leadership coaching studies			Evaluation criteria assessed in leadership coaching studies		
	Frequency	Percentage		Frequency	Percentage
<b>Evaluation methodology</b>			<b>Trainee reactions</b>		
Case study	7	14%	Satisfaction with coaching	13	27%
Interview	24	49%	Perceived coaching effectiveness	24	49%
Survey	33	67%	<b>Cognitive learning</b>		
<b>Data source</b>			Self-awareness	11	22%
Self-report	48	98%	Cognitive flexibility	3	7%
Subordinates	10	20%	<b>Affective learning</b>		
Peers	8	16%	Self-efficacy	11	22%
Superiors	12	24%	Job satisfaction	5	10%
Coach	6	12%	<b>Behavior</b>		
<b>Data analysis approach</b>			Assessment of goal progress	20	41%
Interpretational analysis	23	47%	Self-report	20	41%
Descriptive statistics	34	69%	Other-report	5	10%
Inferential statistics	16	33%	Engagement in key behaviors	42	86%
<b>Experimental design</b>			Self-report	40	82%
Pre/post comparison	14	29%	Other-report	14	29%
Control group	7	14%	<b>Results</b>		
			Retention	2	4%
			ROI	5	10%

Note: percentages are based on total number of studies (N=49)

Quelle: Eigene Darstellung nach Ely et al. (2010, S. 595)

Um Coaching in finanziellen Kennzahlen messbar und damit auch für das Management transparent und nachvollziehbar zu machen, hat sich in den letzten Jahren ein Messverfahren entwickelt, das sich stark an die Balanced Scorecard anlehnt und bei dem zu jedem definierten Ziel eines Coachings eine Messgröße und eine Zielgröße zugeordnet wird. Basis für die Coaching Scorecard ist die Vision des Coachees, die am Anfang eines Coachings erarbeitet wird und von der sich die entsprechenden Strategien ableiten (Förster, www.coaching-tools.de, 28.2.2015).



### **4.3. Probleme bei der Evaluierung von Coaching**

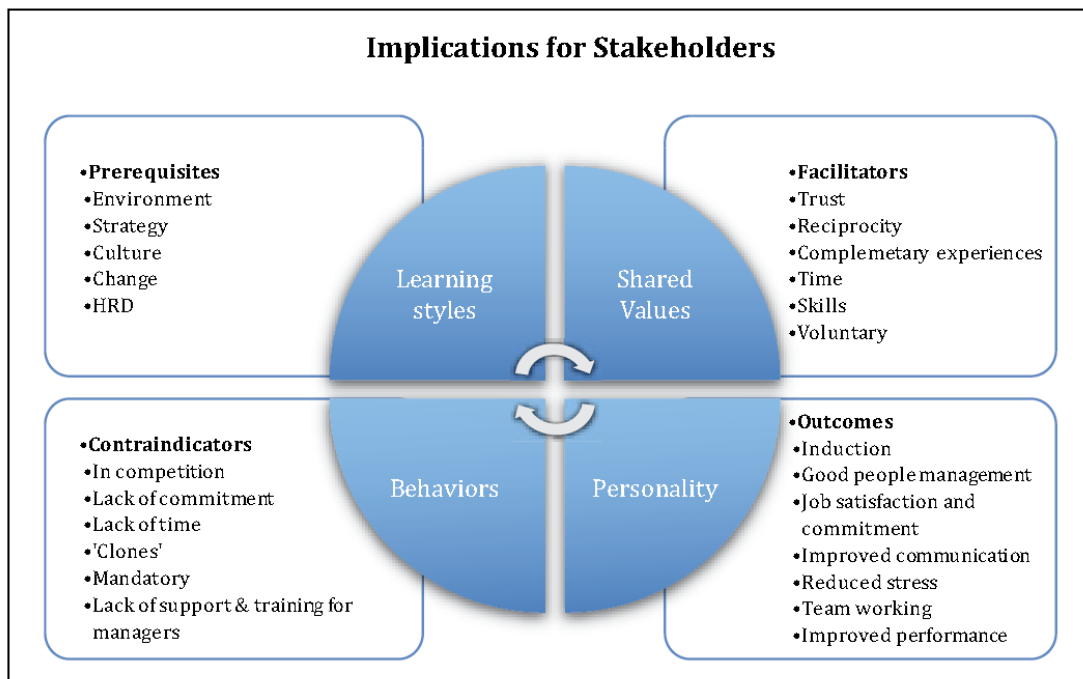
In den meisten Unternehmensbereichen, wie z.B. Produktion oder Rechnungswesen sind Evaluationstechniken vorhanden. Im Bereich der Personalentwicklung stoßen die Kontrollsysteme noch auf große Schwierigkeiten. Einerseits erschwert die hohe Komplexität der Prozesse menschlichen Lernens die Evaluierung. Andererseits bedarf die Anwendung der bisherigen bekannten Evaluationsverfahren mehr personeller und finanzieller Ressourcen als im Normalfall zur Verfügung stehen. Daher begnügen sich die meisten Unternehmen mit den reinen Erfahrungsberichten und Selbsteinschätzungen des Coachees bzw. Coaches (Thierau-Brunner, Stangel-Meseke & Wottawa, 1999, S. 261 f.)

Um Auswirkungen einer Maßnahme verlässlich bewerten zu können, bedarf es einer genauen Bestimmung von Ausgangs- und Endzustand. Alle Transformationsschritte und Effekte müssen dabei standardisierbar und technologisiert sein, damit sie genau bestimmbar sind. Gerade diese Voraussetzungen sind aber in einer personenorientierten Beratung nicht gegeben. Denn in einem Coachingkontext ist die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Coach und Coachee ausschlaggebend, die vom Einsatz und der Beteiligung beider Personen abhängt. Der Faktor Mensch kann aber nicht als Objekt gesehen werden, da er immer einen gewissen Eigensinn aufweist.

Ein weiterer Faktor ist die umfassende und abschließende Definition des Problems oder Themas eines Coachings. Dieses kann sich im schlimmsten Fall in einer personenbezogenen Beratung von einer Sitzung zur nächsten ändern. Dies liegt vor allem daran, dass in systemischen Interventionen das Ergebnis nicht mit Sicherheit vorausgesagt werden kann. Damit kann am Anfang eines Coachings nicht mit Sicherheit gesagt werden, was genau gemessen werden soll (Schreyögg, 2011, S. 94 f.).

Dieser Problemstellung steht aber die überwiegend positive Bewertung durch den Coachee selbst gegenüber. Ebenso ist die Evaluation abhängig davon, wer der Auftraggeber ist. Gerade größere Beratungsfirmen haben durchaus ein Interesse daran, dass mit den Ergebnissen solcher Evaluationen eine gewisse Werbewirkung erzielt werden kann (Schreyögg, 2011, S. 95).

**Abbildung 11: Charakteristika von Ergebnissen eines Coachings**



Quelle: Eigene Darstellung nach Beattie et al. (2014, S. 196)

In obenstehender Grafik zeigen Beattie et al. (2014, S. 196 ff.) die unterschiedlichen Aspekte, die auf das Ergebnis aus einem Coaching Einfluss haben. Diese sollten bedacht werden, wenn ein Coaching Programm konzipiert wird. Vor allem bei den Kontraindikationen sollten im Vorfeld bestimmte Festlegungen getroffen werden, damit diese Restriktionen möglichst nicht auftreten. Sehr oft bringen Führungskräfte aber auch Coachees das Argument der fehlenden Zeit für Coaching. Hier sollten von der Organisation die Prioritäten klar definiert sein und auch entsprechende Gegenmaßnahmen vor Beginn des Coachings getroffen werden, also z.B. eine entsprechende Entlastung der Beteiligten für den Zeitraum des Coachings.

## **4.4. Auswirkungen der Messung von Coachingleistungen**

### **4.4.1. Strukturqualität**

In jedem Coaching werden Ziele festgesetzt. Zusätzlich sollten die Ziele auch mit Kennzahlen hinterlegt werden, die die Qualität des Coachings messen. Dieser Schritt stellt in der Praxis auch das größte methodische Problem dar. Nicht immer ist eine Kennzahl direkt aus dem Ziel heraus ableitbar, sondern es muss oft kreativ gedacht werden. Je genauer die Ziele festgesetzt werden, desto höher ist die Strukturqualität.

Zur besseren Veranschaulichung soll ein Beispiel gegeben werden: Im Rahmen eines Coachings soll die Zeit, die für Teambesprechungen aufgewendet wird, verkürzt werden. Dies könnte einfach geschehen, indem man die Besprechungen kürzer ansetzt und die andere Zeit für produktive Arbeit nützt. Hier kann als Kennzahl nicht die Zeit für Teambesprechungen angesetzt werden, da eine Maßnahme zur Erhöhung der Kommunikation vorausgehen muss. Als Kennzahl könnte hier eine Messgröße für Produktivität herangezogen werden.

#### **4.4.2. Prozessqualität**

Unter Prozess versteht man den Ablauf und Inhalt eines Coachings. Dabei erfolgen in der ersten Sitzung eine Analyse der Themen und eine Festsetzung der Methoden für die Umsetzung in der Praxis. Der Coachee lernt dabei die Effekte aus dem Coaching zu reflektieren und diese anhand einer Erfolgsskala einzuschätzen. Dadurch gibt es permanent einen Überblick über den aktuellen Stand der Entwicklung des Coachees.

#### **4.4.3. Ergebnisqualität**

Mittels der Messung über finanzielle Kennzahlen kann der Erfolg eines Coachings unmittelbar für Dritte sichtbar gemacht werden. Wenn Abweichungen festgestellt werden, können gleich Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Zusätzlich kann der Beitrag des eigenen Coachings zur Erreichung der Unternehmensziele dargestellt werden. Dadurch kann dokumentiert werden, inwieweit die persönlichen Entwicklungsziele des Coachees Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben (Alwart, 2003, S. 33 ff.).

## 5. Leadership Review

Zu den wesentlichen Einflussfaktoren auf Gewinnmarge und Umsatzwachstum von Unternehmen gehören eine systematische Personalentwicklung, Talentmanagement, sowie eine transparente Personalbeurteilung und –entlohnung (Holtbrügge, 2013, S. 6). An sich besitzt auch jede Organisation ein Leistungsbeurteilungs-System, das die verschiedenen Aspekte des HR-Managements unterstützen soll. Dabei reicht die Bandbreite der Ziele solcher Beurteilungssysteme von Motivation zur Leistung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, Unterstützung bei der Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, dem Aufbau einer Performance Kultur mit Faktoren die bestimmen, wer befördert wird oder wer wegen schlechter Leistung dauerhaft aus der Organisation entfernt werden soll bis hin zur Mithilfe bei der Implementierung von Unternehmensstrategien (Lawler, 2003, S. 396).

Im Rahmen eines Leadership Reviews soll die berufliche Leistung und die Passung dieser Leistung zu den organisationalen Zielen überprüft werden. Berufliche Leistung wird als der Beitrag einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters zu den Organisationszielen definiert. Dabei wird zugrunde gelegt, dass Leistung einen generellen Wertmaßstab darstellt, um Menschen zu beurteilen. Diese Leistung wird wiederum aus den Zielen der Organisation abgeleitet und ist damit organisationsspezifisch. Dabei besteht die Beurteilung von Leistung aus der Beurteilung des durch eine Mitarbeiterin/einen Mitarbeiter gesetzten Verhaltens und den Ergebnissen, die daraus resultieren (Marcus, 2011, S. 86 ff.).

Leistung an sich kann nicht unmittelbar beobachtet werden und die Beurteilung erfolgt deshalb über definierte Kriterien. Diese Kriterien sollten objektiv messbar sein. In der Personalbeurteilung werden diese Kriterien zumeist mit der Erreichung bestimmter Ziele oder der Erfüllung bestimmter Verhaltensweisen und Handlungen definiert (Marcus, 2011, S. 96 ff.). Die einzig richtige, objektive Beurteilung kann es nicht geben, da Beurteilerinnen/Beurteiler Menschen sind und deshalb nur subjektive Werturteile vornehmen können. Vor allem die Bewertung von Leistung unterliegt sehr stark den Wertmaßstäben der Beurteilerin/des Beurteilers. Daher sollten die organisationsinternen Tools eine möglichst objektive und transparente Beurteilung ermöglichen (Laufer, 2008, S. 25 ff.). Jedoch darf auch nicht die Tatsache übersehen werden, dass die Beurteilerin/der Beurteiler nicht immer rational agiert. Die Beurteilung von Verhalten beruht eher auf den Erinnerungen von Verhaltensweisen als auf direkten Beobachtungen. Im Informationsverarbeitungsprozess werden Wahrnehmungen über die Kategorisierung und Organisation zu Schlussfolgerungen und Interpretationen. Bei jedem

dieser Schritte kann es zu Verzerrungen kommen, die letztlich die Entscheidung und Beurteilung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters beeinflussen. Daher muss ein erfolgreiches Personalbeurteilungssystem die verzerrenden Persönlichkeitsmerkmale außer Acht lassen und eine Mitarbeiterin/einen Mitarbeiter einer für den beurteilten Arbeitsplatz passenden Personenkategorie zuordnen können (Bronner, 2001, S. 40).

Die Beurteilung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern bzw. Führungskräften gehört zu den Führungsmethoden, die Vorgesetzten zur Verfügung stehen. Diese Beurteilung sollte in regelmäßigen Abständen erfolgen, indem Vorgesetzte/Vorgesetzter und Führungskraft/Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter über die Aufgaben und die Leistungen reflektieren und über zukünftige Entwicklungen nachdenken (Walter, 2005, S. 184 f.).

Im Rahmen der betrieblichen Betrachtung des Leadership Reviews ergeben sich für das Unternehmen vier Nutzenaspekte. Erstens dient die Bewertung als Maßstab zur Festlegung von Gehalts- und Prämienniveaus bzw. –auszahlung. Zweitens können aufgrund der Beurteilung weitere Personalentscheidungen wie Beförderungen oder Versetzungen begründet werden. Drittens kann für die weitere Entwicklung einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters die Beurteilung als Basis für ihre/seine Karriereplanung bzw. ihre/seine weiteren Entwicklungsmaßnahmen herangezogen werden. Und viertens dient die regelmäßige Beurteilung auch einer Kontrolle und Evaluierung von bereits gesetzten betrieblichen und personenbezogenen Maßnahmen (Walter, 2005, S. 184 f.). Eine regelmäßige Beurteilung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern hat auch einen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und deren Wahrnehmung von Gerechtigkeit. Diese Einflüsse sind vom Grad der Formalität, der Eingebundenheit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in den Beurteilungsprozess und von der Beurteilerin/dem Beurteiler (z.B. die Vorgesetzte/der Vorgesetzte, Selbstbeurteilung, Kundin/Kunde) abhängig (Chiang & Birtch, 2010, S. 1368).

Basis für eine erfolgreiche Beurteilung ist eine präzise Beschreibung der Aufgaben und Befugnisse der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters (Stellenbeschreibung) sowie klar mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter definierte Ziele. Beurteilungen sollten möglichst objektiv erfolgen und anhand einheitlicher Beurteilungskriterien festgelegt werden. Weiters sollte die Beurteilung auf der Leistungsebene und der Potentialebene erfolgen.

Eine Empfehlung in der Literatur ist die Durchführung solcher Beurteilungen zumindest zweimal jährlich, in der Praxis ist der häufigste anzutreffende Rhythmus allerdings einmal jährlich (Walter, 2005, S. 184 f.).

Um die Leistung von Führungskräften zu messen, können die folgenden Messgrößen für Führung herangezogen werden:

- Mitarbeitergespräche: Anzahl formalisierter Führungsgespräche pro Jahr zwischen Führungskraft und ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern
- Die Dokumentation der Führungsgespräche
- Planungsgespräche: Anzahl formalisierter Planungsgespräche zwischen Führungskräften und Vertreterinnen/Vertretern des Personalbereiches
- Anteil der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, die sowohl eine disziplinarische als auch eine funktionale Vorgesetzte/einen disziplinarischen als auch einen funktionalen Vorgesetzten haben an Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern in %
- Betreuung: Anzahl der Arbeitsstunden, in denen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter mit ihrer/seiner funktionalen Vorgesetzten/ihrer/seinem funktionalen Vorgesetzten persönlich zusammen arbeiten, Durchschnitt pro Woche und Mitarbeiterin/Mitarbeiter
- Coaching: Liste bzw. Anzahl von Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte in ihrer Rolle als Coach ihrer Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter
- Dokumentation der Coachinggespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterin/Mitarbeiter
- Aktuelle Anzahl der in Zielvereinbarungen mit Führungskräften formulierten Ziele zum Bereich Mitarbeiterführung
- Dokumentation der letzten drei Fälle, in denen unternehmensseitig verhaltensbedingte Kündigungen ausgesprochen wurden
- Häufigkeit formalisierter Meldungen der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter an ihre jeweiligen Vorgesetzten (z.B. Statusberichte, Controllingberichte, Ergebnisberichte, Meilensteinberichte)
- Feedback für Führungskräfte: Liste bzw. Anzahl von Kanälen, welche der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter für systematisches Feedback für ihre Vorgesetzte/ihren Vorgesetzten zu Verfügung stehen (z.B. Mitarbeitergespräch, Bottom-up-Feedback-Befragung)
- Auswertung der letzten Runde: „Führungskräftebeurteilungen“ durch Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter (Bottom-Up-Feedback).

(Wucknitz, 2009, S. 342)

Welche Messgrößen relevant sind und angewendet oder gemessen werden, hängt von der jeweiligen Organisation und deren Verständnis von den Aufgaben einer Führungs-

kraft ab. Durch Messung von Führungsleistung kann die organisationale Effizienz verbessert werden. Dies wird zumeist auch damit verstärkt, dass das Ergebnis dieser Leistungsbeurteilung einen Einfluss auf das Gehalt oder andere Leistungen, wie z.B. Prämien, Beförderungen hat. Ebenso könnte auch eine schlechte Beurteilung der Leistung dazu führen, dass die Führungskraft das Unternehmen verlassen muss (Lawler, 2003, S. 397).

Damit eine Bewertung auch ein möglichst getreues Bild der Leistung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters gibt, ist es ratsam, nicht nur eine Bewertungsperspektive einzunehmen. Dies kommt aus der Tatsache, dass das Verhalten einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters sich in der Interaktion mit Vorgesetzten, Kolleginnen/Kollegen oder unterstellten Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter unterscheidet. Mit einer Beurteilung durch mehrere Personen, wie z.B. in einem 360 Grad-Feedback, können auch die diversen Bewertungsfehler einzelner Personen reduziert werden (Latham, Almost, Mann & Moore, 2005, S. 80 f.).

## **6. Zusammenhang zwischen Coaching und Leadership Review**

### **6.1. Zusammenhang**

Zielvereinbarungen für Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Führungskräfte werden immer komplexer und somit auch der Anspruch an die Einzelne/den Einzelnen. Deshalb bedarf es einer gezielten und an den Bedarf angepassten Weiterentwicklung nicht nur der Kernkompetenzen des Unternehmens, sondern auch die der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter. Hierfür eignet sich das Instrument des Coachings, um Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu entwickeln, zu begleiten, zu beraten und um Konflikte zu lösen (Neges & Neges, 2008, S. 9). Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen, hängt stark von der Persönlichkeit der Führungskraft ab und von den Anforderungen, die eine Organisation an ihre Führungskräfte stellt.

### **6.2. Leadership Philosophy**

Die Führung einer Organisation beginnt mit der Führungskraft und ist stark mit ihren/seinen Anschauungen und Werten verbunden. Aus diesen Anschauungen und Werten lässt sich für die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ableiten, was zu tun ist und wie etwas gemacht werden soll. Um als Führungskraft wirksam zu sein, bedarf es, dass das eigene Verhalten einer Führungskraft auch mit ihren/seinen Prinzipien übereinstimmt. Erst dann kann erwartet werden, dass auch andere Menschen sich den Prinzipien entsprechend verhalten. Da innerhalb einer Organisation ein einheitliches Verständnis für erwünschtes Verhalten gelten soll, werden diese Erwartungen und Prinzipien in einer Leadership Philosophy niedergeschrieben und gelten als organisationaler Standard, der für alle Führungskräfte bindend ist (Osiemo, 2012, S.132 ff.). Die Leadership Philosophy einer Organisation soll sicherstellen, dass Führungskräfte auf die von der Organisation gewünschte Art Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter dazu motivieren können, mit ihnen aktiv auf die Erreichung der Organisationsziele hinzuarbeiten. Dabei gibt es unterschiedliche Ansätze wie z.B. transformationale Führung, charismatische Führung, authentische Führung oder dienendes Führen (Savage-Austin & Guillaume, 2012, S. 68).

Wie eine Führungskraft in ihrem beruflichen Arbeiten agiert, hängt stark von der Führungsphilosophie bzw. auch dem Menschenbild der Führungskraft ab. Hierzu hat



McGregor (2006, S. 43 ff. u. S. 59 ff.) seine Menschenbilder vorgestellt. In seiner Theorie X (pessimistisches Menschenbild) stellt er den Menschen als grundsätzlich faul dar, der versucht jede Arbeit zu vermeiden. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit für die Führungskraft, diese Mitarbeiterin/diesen Mitarbeiter zu kontrollieren, stark zu führen und anzuleiten. Die Motivation erfolgt über Strafandrohung. Ganz konträr dazu wird eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter in der Theorie Y (optimistisches Menschenbild) beschrieben. Hier sieht McGregor den Menschen als aus sich selbst motivierten Mitarbeiterin/Mitarbeiter, die/der Eigeninitiative zeigt und keine Kontrolle von außen braucht. Diese Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter integrieren die Unternehmensziele in ihre eigenen Ziele und übernehmen Verantwortung für ihr Tun. Menschen der Y-Theorie finden in ihrer Arbeit Erfüllung und Selbstverwirklichung.

Moderne Führungsphilosophien gehen von einem optimistischen Menschenbild aus und versuchen damit die optimalen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Arbeit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu schaffen. In der Führungsphilosophie wird weiters festgelegt, inwieweit Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter an Entscheidungen im Unternehmen teilhaben können. Hier reicht das Spektrum von der vollständigen Alleinentscheidung der Führungskraft bis zur autonomen Entscheidung durch die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter (Walter, 2005, S 220 ff.).

Definitionen von Führungsphilosophien finden sich meist in den Geschäftsberichten oder auf den Homepages der Unternehmen.


Auf der Homepage der Danske Bank ([www.danskebank.com](http://www.danskebank.com)) findet sich folgende Definition zu Leadership Philosophy:

## Abbildung 12: Leadership Philosophy der Danske Bank

**Leadership philosophy**

Danske Bank's fundamental management philosophy is that management should be personal and balanced. For every one of our 2,300 managers this means that their job is about finding the right balance between "management" and "leadership". Put slightly differently: as a manager you should create an effective organisation with a winning culture while also encouraging your staff to take responsibility and create value in partnership with the customer.

We see our managers as the catalysts that will boost the professional skills of their teams, and we will use your personal abilities as a starting point when stimulating your further development. The underlying premise is to keep things simple in order to be able to serve as a manager during times of change.



Our managers all have a fundamental understanding of the high level of expertise at Danske Bank. This means that you must feel comfortable working with staff who are sometimes better specialists than you are. While being responsible for business targets, you also have an almost equally important responsibility for ensuring that your staff continue to develop and enjoy their work.

Quelle: Homepage der Danske Bank ([www.danskebank.com](http://www.danskebank.com), 23.8.2014)

Im Geschäftsbericht von Scania für das Geschäftsjahr 2013 findet sich folgende Definition einer Leadership Philosophy:

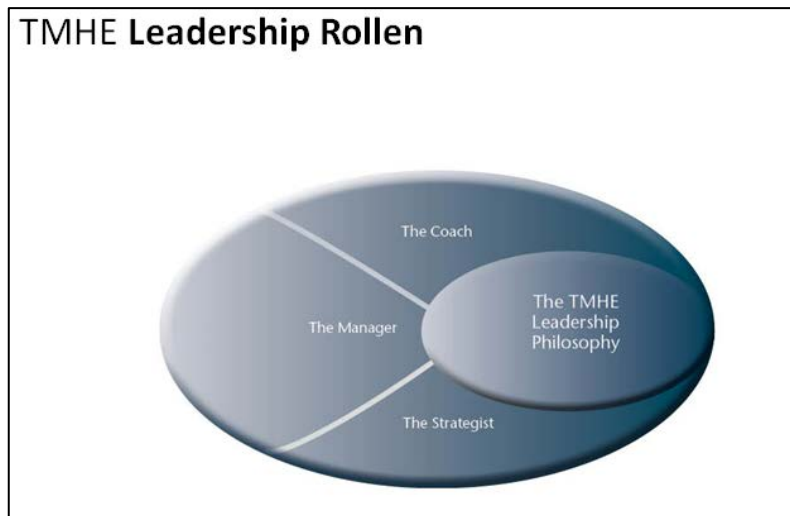
“My predecessor, leif ostling [sic!], who led Scania for 23 years with volume growth from 30,000 to 80,000 vehicles, introduced a leadership philosophy of continuous improvements. Today that philosophy permeates Scania's corporate culture. This means that the competency of the individual employee is utilized and developed, so that each person can assume major responsibility for raising productivity. Initially, this philosophy was about continuous improvements, first and foremost in the production network. Today it applies to the entire company. This corporate culture provides the basis for Scania to grow profitably.” ([www.scania.com](http://www.scania.com), 23.8.2014)

### **6.3. Leadership Philosophy bei Toyota Material Handling Europe**

Als Beispiel für eine Leadership Philosophy, wie sie in größeren, vor allem multinationalen Unternehmen vorkommt, wird in dieser Arbeit der Ansatz von Toyota Material Handling Europe (TMHE) verwendet.

Hier erfolgt eine Dreiteilung der Aufgaben der Führungskraft in die Rollen Strategin/Strategie, Managerin/Manager und Coach.

**Abbildung 13: Leadership Philosophy TMHE**



Quelle: Präsentation Leadership Philosophy Toyota Material Handling Austria (2014)

Definiert werden diese 3 Rollen folgendermaßen:

**“Coach:**

- Der Coach maximiert die Team-Performance, um die erforderlichen Ziele zu erreichen. Sie/Er bleibt eng bei ihrem/seinem Team und gibt Feedback in offener Kommunikation.

**Managerin/Manager:**

- Die Managerin/Der Manager führt und ist verantwortlich für das Ergebnis in seinem Bereich. Sie/Er leitet den Bereich in einer Weise, dass die erforderlichen lokalen Gesetze und Unternehmensrichtlinien eingehalten werden. Die Managerin/Der Manager fördert eine Verbesserung durch die Analyse mit den notwendigen Key Performance Indikatoren (KPI).

**Strategin/Strategie:**

- Die Strategin/Der Strategie kennt und versteht die übergreifenden Geschäftsziele von TMHE sowie die sich daraus ableitenden lokalen Ziele. Die Strategin/Der Strategie kommuniziert die relevanten Informationen in seinem Team und setzt konkrete Ziele.

- Die Strategin/Der Stratege entwickelt sich selbst weiter und gibt ihrem/seinem Team die Möglichkeit, die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen zu erwerben, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Sie/Er fördert die ständige Verbesserung und hat bei ihrem/seinem Handeln immer die Bedürfnisse der Kundinnen/der Kunden im Hinterkopf.“ (TMHE, 2014, Toyota Material Handling Austria Leadership Philosophy Präsentation)

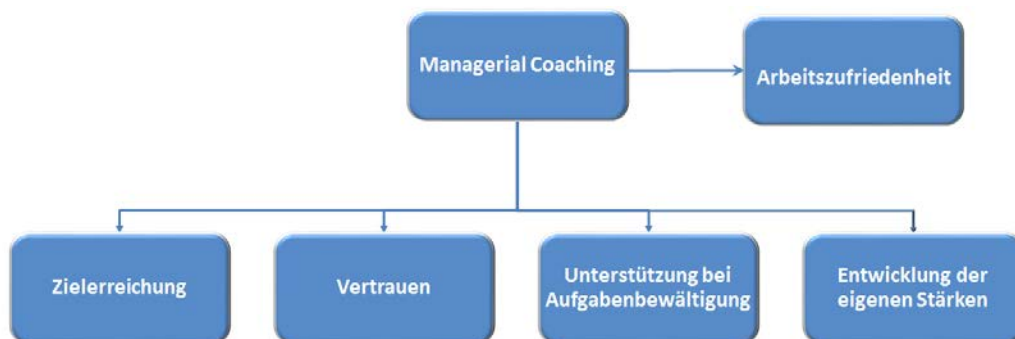
Im Speziellen werden die Aufgaben des Coaches folgendermaßen definiert:

- „Maximiere die Team Performance, so dass unsere Ziele erfüllt werden. (1)
- Bleibe dicht dran an Deinen Team-Mitgliedern. (2)
- Gebe immer wieder Feedback und halte eine offene Kommunikation. (3)
- Ermutige immer die individuelle als auch die Teamentwicklung. (4)“ (TMHE, 2014, TMHAT Leadership Philosophy Präsentation)

## 7. Hypothesen

In der vorliegenden Studie soll folgendes Modell anhand von 4 Hypothesen untersucht werden. Durch Managerial Coaching können die Aspekte Zielerreichung, Vertrauen in die Führungskraft, Unterstützung bei der Aufgabenbewältigung und Entwicklung der eigenen Stärken im Arbeitslebens einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters wesentlich beeinflusst werden. Schlussendlich bewirkt der Einsatz von Managerial Coaching grundsätzlich eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, welche eine von Organisationen gewünschte Entwicklung darstellt, da damit zumeist auch Performancesteigerungen, verringerte Fluktuation und erhöhtes Commitment einhergehen.

**Abbildung 14: Darstellung Hypothesenzusammenhang**



Quelle: Eigene Darstellung

Durch Coaching-Verhalten ermöglicht eine Führungskraft, dass Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, mehr Verantwortung bei ihren Aufgaben übernehmen zu können und eine höhere Motivation haben. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sollen durch Coaching die Fähigkeit erhalten, über ihre eigene Arbeit zu reflektieren, auftretende Probleme zu erkennen und anzusprechen, sowie eigenständig eigene Lösungsvorschläge einbringen zu können. Erst durch diese Entwicklung einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters wird eine Erhöhung der Entscheidungsbefugnis möglich und sinnvoll (Gao, Janssen & Shi, 2011, S. 790 ff.). Da es sich bei Coaching um eine für den Coachee maßgeschneiderte Entwicklungsmaßnahme handelt, bei der der individuelle Startpunkt ermittelt und berücksichtigt wird, kann diese Maßnahme als sehr effektiv betreffend der Entwicklung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern angesehen werden, die viel rascher zu einem Erfolg führt, als andere Personalentwicklungsmaßnahmen (Luthans & Peterson, 2003, S. 253). Zahlreiche Studien haben sich bereits mit dem Zusammenhang zwischen Managerial Coaching und der Leistung einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters befasst und es konnte ein signifikanter Einfluss bestätigt werden (Kim, 2014, S. 64 ff.; Ellinger et al, 2011, S. 73 ff.).

Es wird bei dem vorgestellten Modell unterstellt, dass es einen Zusammenhang zwischen Managerial Coaching und der Arbeitszufriedenheit gibt. Ziel von Organisationen ist es, die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern möglichst hoch zu halten. In ihrer Metastudie fanden Judge, Bono, Patton und Thoresen (2001, S. 391) einen Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsleistung. Diese Korrelation ist jedoch in den untersuchten Studien nicht überdurchschnittlich hoch, jedoch liegt eine wechselseitige Beeinflussung vor, indem hohe Arbeitszufriedenheit die Arbeitsleistung erhöht und höhere Arbeitsleistung auch wieder zu mehr Arbeitszufriedenheit führt. Weiters senkt hohe Arbeitszufriedenheit die Bereitschaft von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, ihren Arbeitsplatz zu wechseln und erhöht die Verbundenheit zur und den Einsatz für die Organisation. Gerade die Reduktion von Fluktuation ist eine Maßnahme von Organisationen, die durch Fluktuation zusätzlich entstehende Personalkosten, z.B. Suchkosten, Einschulungskosten, Entwicklungskosten und Know-how-Verlust effektiv zu vermeiden und organisationales Lernen auf hohem Niveau zu halten (Tett & Meyer, 2006, 259 ff.).

Die folgenden Hypothesen sind aus der vorgestellten Leadership Philosophy von Toyota Material Handling – Die Führungskraft als Coach - abgeleitet.

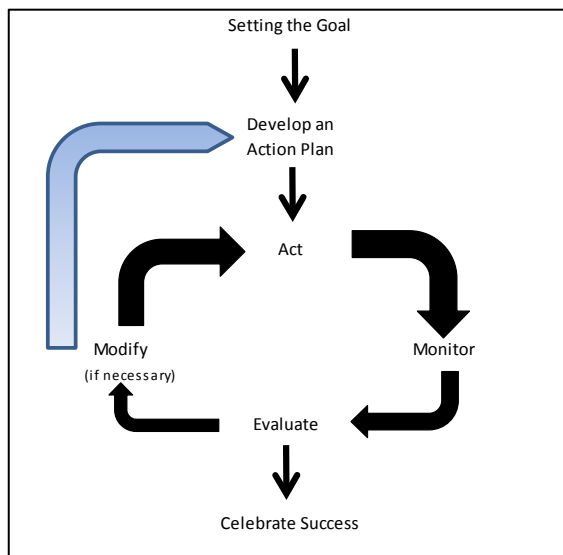
**Hypothese 1: Coaching führt zu einer höheren Erreichung der eigenen Ziele der gecoachten Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter.**

Durch den erhöhten Druck von innen und außen werden Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter dazu angehalten, sich bei ihren gesamten Aktivitäten auf die Kundin/den Kunden zu konzentrieren und dementsprechende Prioritäten zu setzen. Dadurch steigt auch die Erwartungshaltung von Organisationen an ihre Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu mehr eigenverantwortlichem Handeln. Um Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter hier erfolgreich lenken zu können, bedarf es des Instruments Zielvereinbarung (Niggli & Heinrich, 2005, S. 14). Ziele werden als jene Leistungsstandards definiert, die in einer Organisation erreicht werden sollen. Individuen haben grundsätzlich eine Orientierung an Zielen, wobei hier zwischen einer Orientierung an Lernzielen und Leistungszielen unterschieden werden kann. Durch die Erreichung von Zielen soll ein positives Urteil über die Kompetenzen einer Person erreicht werden und negative Urteile vermieden werden. Je nach Ausrichtung auf ein Lernziel oder ein Leistungsziel verändert sich auch der Nutzen von Feedback. Bei Lernzielen wird Feedback als Information gesehen, die benutzt werden kann, um Fehler zu korrigieren und Kompetenzen zu entwickeln, die für die Ausübung einer Aufgabe notwendig sind. Bei Leistungszielen hingegen stellt Feedback tatsächlich ein Werturteil über die erreichte Leistung dar, die den eigenen Kompetenz-

level zeigt (VandeWalle, 2003, S. 583). Je nachdem, wie eine Person ausgerichtet ist, werden andere Standards angewandt, um zu messen, ob eine Leistung erfolgreich ist und es ändert sich der Einfluss und die Einsatzmöglichkeiten von Feedback (Humborstad, Nerstad & Dysvik, 2012, S. 247 f.)

Um Organisationsziele zu erreichen, können Führungskräfte Coaching einsetzen. Hier sind es insbesondere die Faktoren Unterstützung und Herausforderung, deren Einsatz die Zielerreichung unterstützen (Ladegard & Gjerde, 2014, S. 637). Dabei können 4 unterschiedliche Wege eingeschlagen werden, um Motivation mittels Zielen zu erhöhen: Das Ziel kann erhöht werden, der Erfolg kann unterbewertet werden, die Bedeutung des Ziels kann erhöht werden oder Hürden können aufgeführt werden (Bandura & Locke, 2003, S. 94).

**Abbildung 15: Generisches Modell der Selbstregulation.**



Quelle: Eigene Abbildung nach Grant, Curtayne und Burton (2009, S. 399)

Grant, Curtayne und Burton (2009, S. 399 f.) zeigten in ihrer Studie das generische Modell der Selbstregulation, das einen Kreislauf aus Überwachen, Beurteilen und Anpassen darstellt. Dieses Modell stellt die Basis für den erfolgreichen Coaching-Prozess im Zusammenhang mit Zielerreichung dar, da es die Aufgabe des Coaches ist, mit dem Coachee diesen selbstregulativen Zyklus durchzuführen. Dabei wird/werden mit der Führungskraft bzw. dem Coach das oder die Ziele festgesetzt. Der Coach unterstützt im Coaching-Prozess den Coachee bei der Entwicklung von Action Plänen und der Überwachung und Bewertung des Fortschritts, der zwischen den Coaching-Einheiten erzielt wird. Die Zielerreichung für die Einzelne/den Einzelnen wird auch dadurch gewährleistet, dass im Rahmen des Coachings zu den Zielen auch die

entsprechende Motivation erhöht wird, indem die persönlichen Stärken herausgearbeitet werden und Selbstwirksamkeit aufgebaut wird.

Im Kontext von Managerial Coaching kann Führung so definiert werden, dass die Führungskraft ihre/seine Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter dazu gewinnt, gemeinsame Ziele zu erreichen (Andersen, 2013, S. 251). Dabei ist es wichtig, dass eine Führungskraft mit dem Coachee die möglichen positiven Konsequenzen erarbeitet. Beim Coachee sollten keine Zweifel an ihren/seinen Fähigkeiten, eine anstehende Aufgabe oder zukünftiges Problem zu lösen, aufkommen, da solche Zweifel dazu führen können, dass Vermeidungsverhalten gesetzt wird. Dieses resultiert aus der erwarteten Blamage im Falle eines Scheiterns und damit zu negativen Gedanken über sich selbst, was die Leistung mindert (Dickhäuser, Buch & Dickhäuser, 2012, S. 158 ff.). Ein weiterer Aspekt ist die wahrgenommene Selbstwirksamkeit von Menschen. Mit der zunehmenden Sicherheit, selbstwirksam zu sein, steigen auch die Ziele, die sich Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter selbst setzen. Die Selbstwirksamkeit kann wiederum entwickelt und gefördert werden, indem z.B. Coaching als Entwicklungsmaßnahme gesetzt wird, da die Wirkung von Coaching ist, die Zielerreichung zu erhöhen und den dafür notwendigen Ressourceneinsatz einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters zu senken. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter motivieren sich selbst, indem sie sich herausfordernde Ziele und Leistungsstandards setzen. Für diese Ziele und Standards mobilisieren sie alle ihre persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten, damit diese auch erreicht werden. Zeitnahes Feedback unterstützt sie dabei, die Anpassungen in ihren Bemühungen vorzunehmen, damit die Zielerreichung gesichert wird. Die erfolgreiche Erreichung der Ziele führt bei selbstwirksamen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern dazu, dass diese sich wiederum höhere Standards und Ziele für die nächsten Aufgaben setzen. Um also eine höhere Performance zu fördern und zu erreichen ist es essentiell für Führungskräfte, die Selbstwirksamkeit ihrer Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu erhöhen (Bandura & Locke, 2003, S. 89 ff.)

**Hypothese 2: Coaching erhöht das Vertrauen der Führungskraft zu den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und umgekehrt der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in ihre Führungskraft.**

Vertrauen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters in ihre/seine Führungskraft wird definiert als ein psychologischer Zustand, der von positiven Erwartungen in Bezug auf die Absichten und das Verhalten der jeweiligen Führungskraft in Bezug auf die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter selbst geprägt ist. Eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter, die/der ihrer/seiner Führungskraft vertraut, ist bereit, sich selbst in Situationen zu bringen, in



denen sie/er ein gewisses Risiko auf sich nimmt. Daraus lässt sich ableiten, dass Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sich mehr engagieren und dabei ein höheres Risiko auf sich nehmen, wenn sie Vertrauen haben (Gao, Janssen & Shi, 2011, S. 788). Zur Hypothese, dass Coaching das Vertrauen in die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter erhöht haben Ladegard und Gjerde (2014, S. 631 ff.) den Begriff LTS – Leader's trust in his or her subordinates - geprägt. Mit diesem Zuwachs an Vertrauen, das zwischen den beiden entsteht, geht auch eine Verbesserung der Beziehung zwischen der/dem Vorgesetzten und der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter einher. In der Studie geht es allerdings um Coaching, das Führungskräfte erhalten und nicht jenes Coaching, das von Führungskräften gegeben wird. Das Ergebnis daraus sehen Ladegard und Gjerde in einer psychologischen Übertragung von Verantwortung und einer Reduktion der Bereitschaft der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, den Arbeitsplatz zu wechseln. Dabei kann die Bereitschaft einer Führungskraft, ihren/seinen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu vertrauen positiv beeinflusst werden, indem es zwischen den beiden einen reziproken Austausch, wie er z.B. in einem Coaching stattfindet, gibt.

Serva, Fuller und Mayer (2005, S. 641 f.) zeigten in ihrer Studie, dass Vertrauen, das das Management Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern gegenüber zeigt, wiederum Vertrauen der Mitarbeiterinnen/der Mitarbeiter in die Organisation und ihre Führungskräfte erzeugt. Somit kann geschlossen werden, dass eine Erhöhung des Vertrauens der Führungskräfte in ihre Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ebenso eine Erhöhung des Vertrauens der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in ihre Führungskräfte bewirkt. Spreitzer und Mishra (1999, S. 163 ff.) zeigten in ihrer Studie einen Zusammenhang zwischen dem Vertrauen und einer erhöhten Produktivität in einer Organisation. Eine vertrauensvolle Beziehung kann dazu führen, dass sich Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter vermehrt in den Entscheidungsprozess einer Organisation einbringen. Gao, Janssen und Shi (2011, S. 790) untersuchten in ihrer Studie auch den Einfluss von Coaching durch Führungskräfte auf das Vertrauen von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern. Hierbei stand vor allem die Möglichkeit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter im Vordergrund durch erhöhtes Vertrauen in die Führungskraft in der Lage zu sein, ihre eigenen Bedenken und unangenehme Punkte anzusprechen, ohne sich vor negativen Konsequenzen fürchten zu müssen. Eine weitere Erkenntnis dieser Studie war, dass Vertrauen alleine nicht den gewünschten Effekt hat. Erst wenn Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter auch mehr Entscheidungsbefugnis erhalten und entwickelt werden, kann daraus positiver Nutzen gezogen werden.

### **Hypothese 3: Wenn im Rahmen von Coaching Feedback gegeben wird, unterstützt das die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter bei der Bewältigung ihrer Aufgaben.**

Die häufigste Ursache, dass Ziele in einem Unternehmen nicht erreicht werden, liegt darin, dass den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern die konkrete Information, welche Arbeit zu leisten ist, fehlt und dass sie aufgrund von mangelndem Feedback auch nicht wissen, wie die Qualität und der Umfang der eigenen Leistung ist. Das Ergebnis aus beiden Faktoren ist Unsicherheit bei den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und daraus resultierende operative Hektik und subjektives Stressempfinden (Teuber, 2005, S. 331).

Coaching ist Teil einer verbesserten Feedback-Kultur (Assessment). Im Rahmen des Coachings durch Führungskräfte spielt die Reflexion und das Feedback zu Leistungen und Verhaltensweisen eine zentrale Rolle für die Leistung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.

Ein wichtiger Teil eines erfolgreichen Coachings ist das Geben von Feedback durch den Coach. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, die von ihrer Führungskraft gecoacht werden, erhalten die Möglichkeit, über ihre eigene Arbeit zu reflektieren und konstruktives Feedback zu erhalten. Dieses soll die Entwicklung fördern und Verbesserung in der eigenen Arbeitsweise und –leistung ermöglichen, indem Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ein verbessertes Rollenverständnis erhalten und es ihnen möglich gemacht wird, strukturierte Wege zur Zielerreichung zu finden (Kim, 2014 S. 64). Dabei kommt Feedback innerhalb des Coaching-Prozesses auf unterschiedliche Arten zum Einsatz. Zum einen stellt es den Startpunkt dar, um Ziele zu setzen und zum anderen hilft es bei der Identifizierung von persönlichen Verbesserungspotentialen des Coachees. Während des Coachings kommt Feedback dann zum Einsatz, wenn es darum geht, Entwicklungen zu reflektieren und zu bewerten. Ganz entscheidenden Einfluss hat die Qualität des Feedbacks auf die Beziehung zwischen Coach und Coachee (Ladegard & Gjerde, 2014, S. 637; Ely et al, 2010, S. 587). Um die Effizienz von Feedback innerhalb eines Coachings zu verstärken können auch weitere, umfassende Feedback-Tools wie z.B. ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch oder ein 360-Grad-Feedback eingesetzt werden (Kim, 2014, S. 79; Luthans & Peterson, 2003, S. 246 ff.). Luthans und Peterson (2003, S. 245 f. und S. 256) entwickelten ein Managerial Feedback Profil, in dem die Faktoren Verhaltenskompetenzen, interpersonelle Kompetenzen und persönliche Verantwortung abgebildet werden. Die interpersonellen Kompetenzen beinhalten wiederum die Fähigkeiten Informationen geben, Zuhören können und Feedback geben.

Durch Feedback und Beratung durch ihre Führungskraft werden Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter dabei unterstützt, eigenes Wissen zu entwickeln. Ebenso wird es für sie leichter, Erwartungen und Anforderungen an ihre Leistung zu erfüllen. Dies geschieht, indem die Verantwortung der jeweiligen Mitarbeiterin/des jeweiligen Mitarbeiters erhöht wird und Ressourcen entwickelt werden, die dabei helfen, Engpässe in einer Organisation zu vermeiden (House, 1996, S. 339). In ihrem Experiment konnten Beckmann, Beckmann und Elliot (2009, S. 279) nachweisen, dass Feedback eine unmittelbare Auswirkung auf die Leistung eines Individuums hat. Je genauer und zeitlich unmittelbarer Feedback gegeben wird, desto grösser ist die positive Auswirkung auf die zukünftigen Leistungen. Ebenso hat auch das Selbstvertrauen einer Person Auswirkungen auf die Leistung bei Aufgaben in dem Sinne, dass je höher das Selbstvertrauen ist, desto eher werden bei der Lösung von Aufgaben gute Leistungen erzielt. Durch Feedback kann Einfluss auf das Selbstvertrauen einer Person genommen werden. Es besteht also innerhalb von Managerial Coaching gleich zweifach die Möglichkeit, die Leistung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern positiv zu beeinflussen – indem unmittelbar und akkurat Feedback gegeben wird und indem durch Weiterentwicklung der Fähigkeiten einer Person auch deren Selbstvertrauen gesteigert wird. Ein weiterer Effekt von Feedback ist die Erhöhung der Selbstwahrnehmung durch den Coachee. Im Rahmen des Feedbacks erfährt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter über ihre/seine Stärken und Schwächen und kann so lernen, was die Erwartungen der Organisation an sie/ihn sind und welche Anforderungen ihre/seine Rolle in der Organisation mit sich bringt und ob sie/er die an sie/ihn gestellten Erwartungen überhaupt erfüllen kann (Ely et al., 2010, S. 589 f.).

**Hypothese 4: Coaching befähigt Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter dazu, eigenständig auch komplexere Aufgaben und Problemstellungen zu lösen und ihre eigenen Stärken zu erkennen.**

Lernen zeigt sich dadurch, dass sich kognitive, affektive Fähigkeiten oder Fertigkeiten eines Menschen verändern. Durch die multidimensionalen Ergebnisse eines Lernprozesses im Rahmen eines Coachings, wie z.B. das Ändern von Einstellungen, lassen sich diese schwierig in Form von Zahlen und Daten darstellen. Eine mögliche Veränderung im Rahmen eines Coachings lässt sich durch die Veränderung der Selbstwirksamkeit visualisieren. Durch Coaching kann das generelle Gefühl einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters, in ihrer/seiner Aufgabe Meisterschaft zu erreichen, positiv beeinflusst werden, indem die Selbstwirksamkeit erhöht wird (Ely et al., 2010, S. 589; Ladegard & Gjerde, 2014, S. 632). Der Mastery-Approach basiert auf der Zielorientierung

von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern betreffend Lernzielen. Mastery kann mit dem deutschen Begriff Meisterschaft oder Meisterung in einer Tätigkeit übersetzt werden und bedeutet eine grundsätzliche Einstellung einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters, bei der sie/er versucht ihre/seine Kompetenzen und Fähigkeiten so lange zu verbessern und weiterzuentwickeln, bis ein Zustand der Meisterschaft erreicht wurde. Diesen Wunsch von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern hat Pink (2009, S. 97 ff.) als Motivation 3.0, den Wunsch nach Perfektionierung und Sinnerfüllung, bezeichnet. Gerade Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, die nach Meisterschaft streben, sollen durch Coaching weiterentwickelt werden, da sie danach streben, nicht nur die derzeitige Aufgabe gut bewältigen zu können sondern auch zukünftige Aufgaben. Wird eine Förderung verabsäumt, kann es leichter zu Langeweile und dementsprechend zu einem Wechsel des Arbeitsplatzes kommen (Dysvik & Kuvaas, 2010, S. 625; Humborstad, Nerstad & Dysvik, 2014, S. 247 ff.). Coaching soll Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter dazu befähigen, eigenständig zu werden und in ihrem Arbeitsumfeld ihnen gestellte Aufgaben mit möglichst geringem Ressourceneinsatz zielgerichtet wahrzunehmen (Schreyögg, 2000, S. 18. f.). Aus diesen erhöhten Fähigkeiten an Selbst-Management und Unabhängigkeit von der Vorgesetzten/dem Vorgesetzten ergibt sich eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit und auch der Arbeitsleistung.

Die meisten Studien zum Thema Entwicklung durch Coaching konzentrieren sich auf Coaching, das für Führungskräfte durchgeführt wird. Um den Transfer von Wissen und Fähigkeiten messbar zu machen, findet sich in der Literatur der Begriff Self-Efficacy, die Selbstwirksamkeit. Diese definiert sich als der Glaube einer Person, einer Aufgabe gewachsen zu sein und die notwendigen Fähigkeiten zur Bewältigung zu besitzen (Baron & Morin, 2010, S. 22; Ladegard & Gjerde, 2014, S. 635). Zwischen der Selbstwirksamkeit und der Leistung einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters besteht ein signifikanter Zusammenhang. Durch eine Steigerung der Selbstwirksamkeit können bis zu 28% höhere Leistungen erzielt werden (Stajkovic & Luthans, 1998, S. 252). Personalentwicklungsmaßnahmen wie Coaching sollten also darauf abzielen, genau diese Selbstwirksamkeit zu erhöhen, indem die Fähigkeiten dahingehend entwickelt werden und der Wissenstand von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern konsequent erweitert wird.

## **8. Untersuchungsstrategie, -design und Setting**

Das Thema soll anhand einer nicht-experimentellen Untersuchung aufgearbeitet werden. Die Variablen werden so angegeben, wie sie auch ohne eine Beeinflussung durch die Verfasserin der Untersuchung vorkommen würden. Damit soll sichergestellt werden, dass keine Manipulation der Variablen stattfindet und es sich dadurch um eine korrelative Untersuchung handelt. Das Design der Erhebung ist als Querschnitts-Untersuchung angelegt. Die dabei durchgeführte Erhebung wird nur einmalig durchgeführt und es soll eine Momentaufnahme der bei den Befragten vorherrschenden Meinung erfasst werden, die durch die Zufallsstichprobe repräsentativ ist. Das Setting der Untersuchung ist die Feldumgebung, da es sich bei der Umgebung um Daten aus der realen Welt handelt.

## 9. Stichprobe

Wichtig für die Untersuchung ist, dass bei der gezogenen Stichprobe keine willkürliche Erfassung von Befragten vorgenommen wird und somit die Stichprobe repräsentativ ist. Es soll den drei wichtigsten Kriterien der Relevanz, Prototypikalität und Triangulation der Stichprobe Rechnung getragen werden, indem klar die Erfahrung mit dem Bereich Coaching abgefragt wird und Personen befragt werden, die in einer Vorgesetzte/Vorgesetzten-Mitarbeiterin/Mitarbeiter-Beziehung stehen (Sonntag, 2006, S. 34ff.). Zudem werden auch noch die weniger wichtigen Merkmale, wie soziodemographische Merkmale erfasst.

Als Teilnehmer der Studie wurden Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer ohne geographische Einschränkung befragt, die sich aktuell in einem Arbeitsverhältnis befinden und eine Vorgesetzte/einen Vorgesetzten haben. Eine explizite Erfahrung mit Coaching wird nicht abgefragt, da Coaching ein sehr weitläufiger Begriff ist und jeder etwas anderes darunter verstehen kann (siehe Kapitel 2.1). Es soll keine Festlegung auf bestimmte Personengruppen nach Alter, Geschlecht oder Hierarchieebene vorgenommen werden, um eine möglichst große Stichprobe zu erhalten.

Es konnten in der Befragung 146 vollständig ausgefüllte Fragebögen erreicht werden. Wünschenswert waren mindestens 60 vollständig ausgefüllte Fragebögen. Auch in den bereits vorliegenden Studien konnte nicht immer mit großen Teilnehmerzahlen gearbeitet werden. Teilweise wurden in den bisher vorliegenden Studien auch noch mit qualitativen Analysen gearbeitet, um die Ergebnisse noch näher untersuchen zu können.

## **10. Erhebungsinstrument**

Es wurde ein anonymisierter Fragebogen als Instrument für die Erhebung der Daten eingesetzt. Die Befragten haben dabei die Möglichkeit, den Zeitpunkt der Befragung selbst zu bestimmen bzw. auch bei Bedarf zu unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen (Atteslander, 2010, S. 166 f.). Mittels der Verbreitung via E-Mail, Plattformen oder über Social Media konnten unterschiedlichste Zielgruppen ohne Einschränkung einer geographischen Lage erreicht werden. Ebenso fällt jede Beeinflussung durch die Interviewerin/den Interviewer weg, die bei der Beantwortung der Fragen eine Rolle spielen könnte.

Die Umfrage für diese Masterthese wurde mittels des Online-Tools von SoSci-Survey durchgeführt ([www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de)). Diese Plattform bietet die Möglichkeit, dass Fragebögen online eigenständig erstellt werden können und im Rahmen von wissenschaftlicher Forschung keine Kosten für die Erstellerin/den Ersteller anfallen.

Der Fragebogen umfasst 32 Items zu den vier aufgestellten Hypothesen und 6 soziodemografische Fragen. Die Items wurden als Aussagen formuliert und die Teilnehmerinnen/Teilnehmer konnten auf einer 4-teiligen Ratingskala angeben, inwieweit sie den getroffenen Aussagen zustimmen.

### **10.1. Fragebogen – Allgemeine Fragen**

Im Fragebogen werden folgende soziodemographische Daten abgefragt: Alter, Geschlecht, Berufstätigkeit in Jahren, Ausübung der Position in Jahren, Zusammenarbeit mit der derzeitigen Führungskraft in Jahren und die Ausübung einer Führungsrolle.

Als einleitende Filterfrage werden die Teilnehmerinnen/Teilnehmer befragt, ob sie eine Vorgesetzte/einen Vorgesetzten haben, da die Zielgruppe nur Personen sind, die sich aktuell in einem aktiven Dienstverhältnis befinden und einer Führungskraft untergeordnet sind. Personen, die nicht in diese Zielgruppe fallen, werden beim Beantworten der Aussage „Ich habe eine Vorgesetzte/einen Vorgesetzten.“ mit „Nein“ nicht mehr zu den weiteren Fragen sondern ans Ende des Fragebogens geführt. Als Vorgesetzte/Vorgesetzter wird eine Person definiert, die eine Hierarchieebene über der befragten Person steht und ihr/ihm Anweisungen geben kann.

## 10.2. Evaluation der Coaching-Tätigkeiten von Führungskräften

Ellinger et al (2011, S. 76) untersuchten in ihrer Studie den Einfluss von Managerial Coaching auf die Leistung, das Commitment der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und ihr/sein Verhalten innerhalb der Organisation. Dabei wurde mittels 5 Items erhoben, ob Managerial Coaching in einem Unternehmen stattfindet.

Die Aussagen, die Ellinger et al. (2011, S. 76) verwendeten, sind:

1. „Set expectations with employees and communicate the importance of those expectations to broader goals of the company.
2. Encourage employees to broaden their perspectives by helping them to see the big picture.
3. Provide employees with constructive feedback.
4. Solicit feedback from employees to ensure that their interactions are helpful to employees.
5. Provide employees with resources so they can perform their jobs more effectively.”

Im Original-Fragebogen wurde hier eine 7-teilige Bewertungsskala angewendet (1=ich stimme überhaupt nicht zu, 7=ich stimme voll und ganz zu). Diese Fragen wurden ins Deutsche übersetzt und in Aussagen umgewandelt. Sie sollen das Verhalten der Vorgesetzten/des Vorgesetzten der Befragten/dem Befragten gegenüber erheben, um darzustellen, inwieweit Coaching durch die Führungskraft angewendet wird.

1. Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter kommuniziert die Bedeutung der Erwartungen an mich in Bezug auf die Ziele des Unternehmens.
2. Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter ermutigt mich, meinen Blickwinkel zu erweitern.
3. Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter hilft mir das große Ganze zu sehen.
4. Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter gibt mir Feedback, sodass ich meine Arbeit besser bewältigen kann.
5. Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter stellt sicher, dass ihre/seine Interaktionen hilfreich für mich sind.
6. Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter stellt mir keine Ressourcen zur Verfügung, um meinen Job effektiver ausüben zu können (negativ formulierte Frage).



Im gesamten Fragebogen soll eine 4-teilige Ratingskala angewendet werden (1=stimmt ganz, 2=stimmt eher, 3=stimmt eher nicht, 4=stimmt überhaupt nicht).

### **10.3. Messung der Arbeitszufriedenheit**

Für die Erhebung der Arbeitszufriedenheit, der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten und der Zufriedenheit mit dem eigenen Leben wurde auf den bereits etablierten und erprobten Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger und Allerbeck (vgl. Kirchler und Hölzl, 2011, S. 262 ff.) zurückgegriffen. Anders als im ursprünglichen Fragebogen, der eine fünf-stufige Kunin-Gesichtserkennungs-Skala von 1 = „gar nicht zufrieden“ bis 5 = „sehr zufrieden“ verwendet, wurde wiederum die 4-teilige Ratingskala angewendet (1=stimmt ganz, 2=stimmt eher, 3=stimmt eher nicht, 4=stimmt überhaupt nicht).

1. Ich bin mit meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten sehr zufrieden.
2. Ich bin mit meiner Arbeit sehr zufrieden.
3. Ich bin insgesamt mit meinem Leben sehr zufrieden.

### **10.4. Messung von Hypothese 1: Coaching und Zielerreichung**

In den meisten Studien werden zur Messung von Zielen, die Faktoren Zielerreichung, Motivation und Zusammenhang mit der Leistung herangezogen. Eine Befragung mittels Fragebogen über die Auswirkungen von Zielen, den Zusammenhang zu Leistung und die Einflussfaktoren auf Zielsetzung ist in der Literatur selten zu finden. Grant, Cavanagh, Kleitman, Spence, Lakota und Yu (2012, S. 337 ff.) haben in ihrer Studie zu lösungs-orientiertem Coaching einen Fragebogen zum Solution-Focused Inventory (SFI) erstellt. Dieses Inventory untergliedert sich in die Teilbereiche Loslösen von Problemen, Zielorientierung und Aktivierung von Ressourcen. Im Bereich Zielorientierung wurde getestet, wie sich Menschen ihre eigenen Ziele vorstellen, wie sie Maßnahmenpläne erstellen, um diese zu erreichen und wie sie den Fortschritt überwachen.

Die Fragen aus dem Fragebogen von Grant et al. (2012, S. 337) waren:

1. “I imagine my goals and then work towards them.
2. I keep track of my progress towards my goals.
3. I’m very good at developing effective action plans.
4. I always achieve my goals.”

Im Original-Fragebogen wurde hier eine 6-teilige Bewertungsskala angewendet (1=ich stimme überhaupt nicht zu, 6=ich stimme voll und ganz zu).

Im eigenen Fragebogen ist Frage 1 eine eigene Frage, die das Vorhandensein von Zielen abfragt.

Frage 6 wurde in einer Studie von Grant, Curtayne und Burton (2009, S. 400) verwendet und soll den Erfolg in der Erreichung der Ziele messen: "Up to today, how successful have you been in achieving this goal". Im Originalfragebogen war eine Zahl zwischen 0% (keine Zielerreichung) bis 100% (volle Zielerreichung) anzugeben.

Unter Anlehnung an die Fragebögen von Grant et al. (2012) und Grant et al. (2009) werden folgende Aussagen zur Beurteilung den Teilnehmerinnen/den Teilnehmern angeboten:

1. Für meinen Aufgabenbereich gibt es klar definierte Ziele.
2. Ich kann an der Erreichung meiner Ziele gut arbeiten, weil sie klar kommuniziert sind.
3. Ich bin jederzeit über meinen Grad der Zielerreichung am Laufenden.
4. Ich bin sehr gut in der Erarbeitung von Maßnahmenplänen.
5. Ich erhalte regelmäßig Feedback von meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten über meine Zielerreichung.
6. Bei der Erreichung meiner Ziele war ich bis heute sehr erfolgreich.

Wie auch bei den übrigen Fragen soll die 4-teilige Ratingskala angewendet werden (1=stimmt ganz, 2=stimmt eher, 3=stimmt eher nicht, 4=stimmt überhaupt nicht).

## **10.5. Messung von Hypothese 2: Coaching und Vertrauen**

Zur Erhebung von Coaching-Verhalten und die Auswirkungen auf das Vertrauen von Führungskräften und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern wurden die Fragen aus der Studie von Ladegard und Gjerde (2014, S. 639) genommen. Dabei wurden vier Aussagen zur Beurteilung vorgelegt:

1. "My subordinates will always act responsibly to solve problems occurring in their job.
2. My subordinates would always take responsibility if I were not able to attend to a situation

3. If I were absent for a period of time, I would not hesitate to leave the responsibility to some of my subordinates.
4. I often entrust tasks to my subordinates without involving myself."

Im Original wurde eine 7-teilige Ratingskala von 1 (=ich stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (=ich stimme sehr zu) verwendet. Da sich die Befragung an Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter richtet, wurden diese Fragen so umformuliert, dass sie aus Sicht der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu beantworten sind.

Um auch den aktuellen Zustand des Vertrauens der befragten Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu erheben, wurde zudem noch eine Aussage aus dem Fragebogen von Robinson und Rosseau (1994, S. 250 f.) gewählt. Diese Aussage kam auch in der Studie von Gao, Janssen und Shi (2011, S. 791) zum Thema Vertrauen von Führungskräften zum Einsatz: „I am not sure I fully trust my employer (reverse score)“.

1. Ich reagiere immer verantwortungsvoll auf Probleme, die in meiner Arbeit auftreten.
2. Ich übernehme immer die Verantwortung, wenn meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter in einer Situation nicht anwesend ist.
3. Wenn meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter für eine bestimmte Zeit abwesend ist, zögert sie/er nicht, mir die Verantwortung für mich und meine Kollegen zu übertragen.
4. Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter überträgt mir oft Aufgaben, die ich völlig eigenständig bearbeite.
5. Ich vertraue meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten voll und ganz.

## **10.6. Messung von Hypothese 3: Coaching und Feedback**

Da in der bisherigen Literatur das Thema Feedback, Zielorientierung und Leistung zumeist in Experimenten bzw. Quasi-Experimenten getestet wurde (z.B. Smither, London, Flautt, Vargas & Kucine, 2003, S. 27 ff. bzw. Buchheit, Dalton, Downen & Pippin, 2012, S. 7 ff.), wurden eigene Fragen entwickelt. Dabei soll abgefragt werden, ob Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter von ihren Führungskräften Feedback erhalten und wie hilfreich dieses für die Erreichung ihrer Ziele ist.

1. Nach Abschluss einer Aufgabe erhalte ich Feedback von meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten.

2. Das Feedback, das ich erhalte oder erhalten habe, hilft mir bei der Erreichung meiner Ziele überhaupt nicht (negativ formulierte Frage).
3. Das Feedback, das ich erhalte oder erhalten habe, hilft mir bei der Bewältigung zukünftiger Aufgaben.

## **10.7. Messung von Hypothese 4: Coaching und Herausforderung**

Ladegard und Gjerde entwickelten in ihrer Studie (2014, S. 639) eine Fragebogen mit fünf Items, die die Selbstwirksamkeit von Führungskräften erheben sollen. Im Original-Fragebogen wurde hier eine 7-teilige Bewertungsskala angewendet (1=ich stimme überhaupt nicht zu, 7=ich stimme voll und ganz zu).

1. "I feel I master every aspect of my job as a leader in an excellent manner.
2. I am well aware of the strengths I have in my job.
3. I am very goal oriented in my job as a leader.
4. I take action to handle a problem as soon as it is brought to my attention.
5. I feel confident when I make decisions."

In ihrer Befragung untersuchten Dysvik und Kuvaas (2009, S. 629) die Auswirkung von Meisterung und intrinsischer Motivation im Zusammenhang mit der Intention der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter das Unternehmen zu verlassen. Hier wurden die Aussagen herausgegriffen, die abfragen sollen, wie selbstwirksam sich die befragten Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter einschätzen. Dabei gibt die Stärke des Wunsches nach Meisterung an, inwieweit sich die Befragte/der Befragte sicher fühlt bei der Bewältigung von neuen Aufgaben.

1. "I enjoy challenging and difficult tasks where I will learn new skills.
2. I often look for opportunities to develop new skills and knowledge."

Diese Fragen wurden teilweise entsprechend der Zielgruppe umformuliert und um eigene Fragen ergänzt (Frage 4 und Frage 7).

1. Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter hilft mir dabei, jeden Aspekt meiner Arbeit auf ausgezeichnete Art zu meistern.
2. Ich kenne meine Stärken, die ich bei der Arbeit einsetzen kann.
3. Ich erhalte Orientierung, damit ich die Ziele erreichen kann.
4. Ich habe keine Ahnung, wie ich die vorgegebenen Ziele erreichen soll (negative Skalierung).

5. Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter unterstützt mich dabei, Probleme so schnell wie möglich selbst zu lösen.
6. Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter lässt mich Entscheidungen selbst treffen.
7. Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter berät mich bei Entscheidungen, die ich zu treffen habe.
8. Ich habe Freude daran, herausfordernde und schwierige Aufgaben zu bearbeiten.
9. Ich habe Freude an Aufgaben, bei denen ich neue Fähigkeiten erwerbe.

Wie auch bei den übrigen Fragen wurde eine 4-teilige Ratingskala angewendet (1=stimmt ganz, 2=stimmt eher, 3=stimmt eher nicht, 4=stimmt überhaupt nicht).

## **11. Ablauf der Befragung**

In den Sozialwissenschaften, insbesondere der psychologischen Forschung, gilt das Grundprinzip, dass Ergebnisse auf einer größeren Stichprobe statt auf den Aussagen einzelner basieren. Je grösser eine Stichprobe und je näher diese Stichprobe der echten Zufallsstichprobe ist, desto eher kann von einer allgemeinen Gültigkeit der Ergebnisse ausgegangen werden (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008, S. 38 f.).

Es wurde eine Pre-Test an ca. 10 Personen aus dem Bekanntenkreis durchgeführt, um das Konzept vor Aussenden zu überprüfen. Damit wurde kontrolliert, ob die Fragestellung für die Teilnehmerinnen/Teilnehmer eindeutig ist. Ebenso wurde evaluiert, ob die Anzahl der Fragen für Befragte annehmbar ist und ob die durch die Befragung gewonnenen Daten von Relevanz für die aufgestellten Hypothesen sind.

Der Zeitpunkt der Befragung war durch den Ablaufplan zur Erstellung der Masterthese vorgegeben. Ein zweiter Durchlauf der Befragung wurde nicht vorgenommen, da bereits beim ersten Mal genug Fragebögen vollständig ausgefüllt wurden und es keine technischen Probleme gab.

## 12. Auswertung der Ergebnisse

Eine Auswertung der Daten wurde mittels der statistischen Analysesoftware SPSS vorgenommen. Eine Begründung für die gewählte Analysemethode ist unter anderem, wie das Skalenniveau der generierten Daten vorliegt (Töpfer, 2010, S. 262 f.).

Im Allgemeinen wird in den Sozialwissenschaften das Skalenniveau der Ratingskalen, also das Vorliegen von ordinalskalierten oder intervallskalierten Daten, diskutiert (vgl. Bortz und Döring, 2006, S. 181f.). In dieser Studie werden zur Erhebung von Coachingverhalten 4-stufige Rating-Skalen verwendet. Es wurde bewusst eine gerade Zahl an Antwortmöglichkeiten vorgegeben, um keine Antwort „weiß nicht/unentschieden“ zuzulassen. Bei Ratingskalen "[...] geht man davon aus, dass die Stufen der Ratingskala eine Intervallskala bilden." (Bortz & Döring, 2006, S. 177). Deshalb wird in der vorliegenden Studie von Daten auf Intervallskalenniveau ausgegangen. Das bedeutet, dass Intervalle zwischen den einzelnen Ausprägungen im gleichen Abstand zueinander sind. Dadurch erschließt sich die Möglichkeit, für die Auswertung die Regressionsanalyse zu verwenden.

## 13. Auswertung

### 13.1. Stichprobe

Der Fragebogen wurde insgesamt von 160 Teilnehmern im Alter von 20 bis 64 Jahren beantwortet. Davon waren 10 Personen nicht in der gewünschten Zielgruppe, da sie aktuell keine Vorgesetzte/keinen Vorgesetzten haben und daher bereits bei der ersten Frage „Ich habe eine Vorgesetzte/einen Vorgesetzten“ gefiltert wurden. Als Vorgesetzte/Vorgesetzter wurden Personen definiert, die eine Hierarchieebene über den Teilnehmerinnen/Teilnehmern stehen und ihnen Anweisungen erteilen und sie kontrollieren können. Vier weitere Teilnehmerinnen/Teilnehmer haben den Fragebogen nicht bis zum Ende ausgefüllt und vorzeitig abgebrochen.

Unter den Teilnehmerinnen/Teilnehmern war die Mehrheit mit 82 Personen (56,2%) weiblich im Vergleich zu 64 männlichen Teilnehmern (43,8%). Weiters wurde der Fragebogen von 60 Führungskräften (41,1%) und 86 Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern ohne Führungsposition (58,9%) ausgefüllt.

Tabelle 1: Übersicht über die Teilnehmerinnen/Teilnehmer des Fragebogens

Geschlecht	Häufigkeit	Prozent
weiblich	82	56,2
männlich	64	43,8
<b>Gesamt</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tabelle 2: Führungskräfte

Führungsposition	Häufigkeit	Prozent
Ja	60	41,1
Nein	86	58,9
<b>Gesamt</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Die Befragten waren durchschnittlich 37,8 Jahre alt, wobei die Jüngste/der Jüngste 20 Jahre und die Älteste/der Älteste 64 Jahre alt waren. Bei der Zugehörigkeit zum Unternehmen schwankte die Dauer von 1 bis maximal 32 Jahren, im Durchschnitt waren die Teilnehmerinnen/Teilnehmer 8,0 Jahre in ihrem derzeitigen Unternehmen beschäftigt. Die derzeitige Funktion übten die Teilnehmerinnen/der Teilnehmer im Durchschnitt 4,8 Jahre aus, hier gab es Schwankungsbreiten von 1 bis 26 Jahren. Noch geringer war der Durchschnitt der Zusammenarbeit mit der derzeitigen Führungskraft mit 3,8 Jahren, wobei hier die Schwankung 1 bis 20 Jahre betrug.



Tabelle 3: Deskriptivstatistik zu den befragten Teilnehmerinnen/Teilnehmern betreffend Alter, Dienstjahren, Zusammenarbeit mit der Führungskraft und Jahren in der derzeitigen Funktion

	Minimum	Maximum	Durchschnitt	Standard-abweichung
Alter	20	64	37,88	9,250
Dienstjahre im Unternehmen	1	32	8,03	6,998
Zeit in der Funktion in Jahren	1	26	4,84	4,861
Kooperation in Jahren	1	20	3,76	3,702

## 13.2. Analyse der Daten

Der Fragebogen bestand aus 32 Einzel-Items. Für diese Items konnten Antworten anhand einer 4-teiligen Skala abgegeben werden.

Für alle 6 abgefragten Skalen Zufriedenheit, Managerial Coaching, Zielerreichung, Feedback, Vertrauen und Herausforderung wurde zuerst eine deskriptive Analyse durchgeführt. Damit soll ein Überblick über die Daten aus der Befragung gegeben werden. Bereits hier konnten erste Erkenntnisse abgeleitet werden, die auch in den späteren Analysen bestätigt werden konnten. Für alle Skalen wurden die Mittelwerte, die Standardabweichung, die Varianz und die Häufigkeiten in tabellarischer Form dargestellt.

Mittels explorativer varimaxrotierter Faktorenanalyse wurden die Items zu Managerial Coaching, Zufriedenheit, Zielerreichung, Vertrauen, Feedback und Herausforderung auf miteinander korrelierende Gruppen (Faktoren) untersucht. Die Faktorenanalyse soll ermöglichen, dass die Vielzahl der Items strukturiert wird und in ihrer Anzahl reduziert wird (Backhaus, Erichson, Plinke und Weiber, 2011, S. 330 f.). Die Datenreduktion von einer grösseren Anzahl an Variablen erfolgt auf eine kleinere Anzahl an Variablen mit hypothetischer Grösse, um eine möglichst vollständige Erklärung der Zusammenhänge zwischen den Variablen zu erreichen (Zöfel, 2003, S. 221). Dabei wurde als Kriterium für die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren mit dem Kaiser-(Eigenwert-)Kriterium gerechnet. Mit dieser Kennzahl wird die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren durch die Anzahl jener Faktoren bestimmt, deren Eigenwert grösser als eins ist. Ein Eigenwert eines Faktors von weniger als eins bedeutet, dass der Faktor weniger Varianz erklärt, als dies eine einzelne Variable tun würde (Backhaus et. al, 2011, S. 359). Bei den Items zur Zielerreichung und Herausforderung wurden 2 Faktoren ermittelt, bei allen anderen Items konnte mit nur einem Faktor weitergerechnet werden.

Weiters wurde die Reliabilität der Faktoren mittels Cronbachs Alpha ermittelt. Cronbachs Alpha misst die interne Konsistenz einer Skala, indem die Korrelation der Items in einer Gruppe von Items untersucht wird. Dabei wurde auch ermittelt, ob Items aus der Skala auszuschliessen sind, um die Reliabilität der Skalen zu erhöhen (Janssen und Laatz, 2010, S. 586 f.). Eine ausreichende Reliabilität ist ab einem Cronbachs Alpha von 0,7 gegeben, darunter sind die Meßwerte als fragwürdig einzustufen (Zöfel, 2003, S. 238).

Um einen Überblick zu erhalten, wie sich die einzelnen Variablen zueinander verhalten, wurde eine Korrelationsanalyse durchgeführt. Dabei wurden die Korrelationskoeffizienten der einzelnen Variablen ermittelt. Bei den Korrelationskoeffizienten handelt es sich um ein standardisiertes Maß für den Zusammenhang zweier Variablen. Der dabei am häufigsten verwendete Koeffizient ist die Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson, mit dem lineare Beziehungen dargestellt werden können (Rasch, Friese, Hofmann und Naumann, 2014, S. 85). Mittels der Korrelationsanalyse können positive und negative Zusammenhänge zwischen Variablen analysiert und dargestellt werden. Dabei kann der Korrelationskoeffizient die Ausprägung von mindestens -1 bis maximal +1 annehmen. Je höher dieser Wert, desto höher ist auch der Zusammenhang zwischen den Variablen (Backhaus et al., 2011, S. 336 f.).

Um spezielle Besonderheiten bei den abgefragten Merkmalen herauszufinden, wurden für die Faktoren Geschlecht, Dienstjahre und Führungsposition auch noch Signifikanzprüfungen durchgeführt. Hier wurde der nicht-parametrische Mann-Whitney U-Test herangezogen, da dieser Test bei nicht normalverteilten Daten herangezogen werden kann. Er vergleicht zwei Mittelwerte von Verteilungen. Dabei werden die Unterschiede in Bezug auf eine zentrale Tendenz von Verteilungen geprüft und mittlere Ränge und Rangsummen gebildet, die miteinander verglichen werden können (Janssen und Laatz, 2010, S. 622 f.).

Abschliessend wurde zur Hypothesentestung für alle vier Hypothesen eine Lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Regressionsanalysen dienen dazu, Kausabeziehungen (Ursache-Wirkungs-Beziehungen) zu untersuchen. Dabei soll eine lineare Funktion gefunden werden, bei der eine abhängige Variable von einer oder mehreren unabhängigen Variablen quantifiziert wird. In der Praxis ist zumeist nicht von monokausalen Beziehungen auszugehen, sondern wird eine Grösse von einer Vielzahl von Variablen beeinflusst. Grundvoraussetzung einer Regressionsanalyse ist auch, dass es sich bei den Variablen um quantitative Variablen handelt, da sonst die entsprechenden Rechenoperationen nicht durchgeführt werden können (Backhaus et

al., 2011, S. 56 ff.). In der vorliegenden Untersuchung wurden die Faktoren Zufriedenheit, Zielerreichung, Vertrauen, Feedback, Herausforderung<sup>1</sup> und Herausforderung<sup>2</sup> auf ihre Abhängigkeit von der unabhängigen Variable Managerial Coaching hin untersucht. Dabei wurden jeweils zwei Modelle getestet. Das erste Modell besteht ausschliesslich aus den abgefragten demographischen Variablen Führungsposition, Geschlecht, Zusammenarbeit mit der Führungskraft, Dauer der Innehabung der Funktion und Zugehörigkeit zum Unternehmen. Im Modell zwei wurden die Variablen noch um die Variable Coaching ergänzt, um zu testen, ob durch das Hinzufügen der unabhängigen Variable Coaching eine bessere Erklärung der Varianzen bewirkt werden kann.

## 13.3. Auswertung der Daten

### 13.3.1. Korrelationsanalyse

Tabelle 4: Korrelationskoeffizienten der Skalen Managerial Coaching, Feedback, Herausforderung, Vertrauen, Zielerreichung und Zufriedenheit

	Zugehörigkeit zum Unternehmen (Jahre)	Zeit in der derzeitigen Funktion (Jahre)	Zusammenarbeit mit der Führungskraft (Jahre)	Geschlecht	Führungsposition	Managerial Coaching	Feedback	Herausforderung1	Herausforderung2	Vertrauen in die Führungskraft	Zielerreichung	Zufriedenheit
Zugehörigkeit zum Unternehmen (Jahre)	1,00											
Zeit in der derzeitigen Funktion (Jahre)	0,706 <sup>**</sup> 0,00	1,00										
Zusammenarbeit mit der Führungskraft (Jahre)	0,555 <sup>**</sup> 0,00	0,573 <sup>**</sup> 0,00	1,00									
Geschlecht	0,242 <sup>**</sup> 0,00	0,144 0,10	0,250 <sup>**</sup> 0,00	1,00								
Führungsposition	-0,256 <sup>**</sup> 0,00	-0,136 0,11	-0,072 0,39	-0,048 0,57	1,00							
Managerial Coaching	0,104 0,21	0,198 <sup>**</sup> 0,02	0,138 0,10	0,071 0,39	0,096 0,25	1,00						
Feedback	0,049 0,55	0,177 <sup>**</sup> 0,04	0,189 <sup>**</sup> 0,02	0,066 0,43	0,147 0,08	0,840 <sup>**</sup> 0,00	1,00					
Herausforderung1	0,104 0,21	0,214 <sup>**</sup> 0,01	0,126 0,13	0,066 0,43	0,147 0,08	0,878 <sup>**</sup> 0,00	0,792 <sup>**</sup> 0,00	1,00				
Herausforderung2	0,154 0,06	0,288 <sup>**</sup> 0,00	0,078 0,36	0,037 0,65	0,150 0,07	0,155 0,06	0,219 <sup>**</sup> 0,01	0,242 <sup>**</sup> 0,00	1,00			
Vertrauen in die Führungskraft	0,093 0,26	0,060 0,48	0,063 0,46	0,072 0,39	0,272 <sup>**</sup> 0,00	0,552 <sup>**</sup> 0,00	0,492 <sup>**</sup> 0,00	0,603 <sup>**</sup> 0,00	0,362 <sup>**</sup> 0,00	1,00		
Zielerreichung	0,054 0,52	0,114 0,19	0,101 0,23	0,061 0,46	0,032 0,70	0,765 <sup>**</sup> 0,00	0,721 <sup>**</sup> 0,00	0,744 <sup>**</sup> 0,00	0,132 0,11	0,490 <sup>**</sup> 0,00	1,00	
Zufriedenheit	0,160 0,05	0,169 <sup>**</sup> 0,05	0,181 <sup>**</sup> 0,03	0,071 0,39	0,191 <sup>**</sup> 0,02	0,727 <sup>**</sup> 0,00	0,665 <sup>**</sup> 0,00	0,759 <sup>**</sup> 0,00	0,205 <sup>**</sup> 0,01	0,592 <sup>**</sup> 0,00	0,625 <sup>**</sup> 0,00	1,00

Die Korrelationsanalyse zeigt einen starken Zusammenhang von Coaching-Verhalten durch die Führungskraft auf die Konzepte Unterstützung Feedback, Herausforderung1 (Selbstwirksamkeit), Zielerreichung und Vertrauen in die Führungskraft. Ebenso existiert auch ein signifikanter Zusammenhang zwischen Coaching-Verhalten und der Zufriedenheit der Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer. Eher geringer im Vergleich zu den anderen Konstrukten ist die Korrelation zwischen Coaching-Verhalten und Vertrauen in die Führungskraft. Hieraus ist ersichtlich, dass zwar das Setzen von Coaching-Aktivitäten durch die Führungskraft Vertrauen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, in seine Führungskraft bewirkt, jedoch die Auswirkung eine nicht so starke ist wie im Vergleich zu anderen Variablen. Überhaupt keinen signifikanten Zusammenhang gibt es jedoch zwischen dem Coaching-Verhalten der Führungskraft und der Variable Herausforderung2 (Eigenmotivation von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern neue Aufgaben zu lösen).

Eine Auswirkung der Faktoren Geschlecht, Führungsposition, Zugehörigkeit zum Unternehmen oder Zusammenarbeit mit der derzeitigen Führungskraft zeigen bis auf wenige Ausnahmen keinerlei signifikante Korrelationen mit den Variablen Zielerreichung, Feedback, Vertrauen in die Führungskraft und Herausforderung<sup>1</sup> und Herausforderung<sup>2</sup>. Jedoch bei den Faktoren Feedback und Herausforderung<sup>1</sup> und Herausforderung<sup>2</sup> kann ein Zusammenhang mit der Dauer, die eine Position bereits ausgeübt wird, festgestellt werden. Ebenso hat die Tatsache, ob eine Person eine Führungskraft ist oder nicht Auswirkung auf das Vertrauen und die Zufriedenheit.

### **13.3.2. Signifikanzanalyse**

Mit den Faktoren Geschlecht, Dienstjahre und Führungsposition wurde auch noch eine Signifikanzprüfung durchgeführt. Beim Faktor Geschlecht konnten keine signifikanten Mittelwertsunterschiede festgestellt werden. Ebenso konnten beim Faktor Zugehörigkeit zum Unternehmen keine signifikanten Mittelwertsunterschiede herausgearbeitet werden. Einzige Ausnahme stellt hier die Variable Führungskraft dar. Die langjährigere Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter waren eher Führungskräfte.

Bei der Betrachtung, ob Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter Führungskräfte sind oder nicht, ergaben sich bei 4 Items signifikante Mittelwertsunterschiede. Scheinbar sind Führungskräfte mit ihrer Arbeit eher zufrieden, als Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, die keine Führungsposition innehaben. Gerade im Punkt Vertrauen zeigen sich sogar zwei Items mit signifikanten Mittelwertsunterschieden. Führungskräfte zeigen in Arbeitssituationen, die das Übernehmen von Verantwortung erfordern, viel eher die Bereitschaft, diese Verantwortung auch zu übernehmen. Ebenso arbeiten Führungskräfte eigenständiger und sind bei Entscheidungen eher frei. Aus diesen Faktoren könnte auch die grundsätzlich höhere Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte resultieren. Dies müsste aber in einer separaten Studie genauer untersucht werden.

Tabelle 5: Signifikanzanalyse zum Faktor Führungskraft

Führungskraft (Ja/Nein)		Anzahl	Mittlerer Rang	Summe der Ränge
AB02: Ich bin mit meiner Arbeit sehr zufrieden.	Ja	60	62,54	3752,50
	Nein	86	81,15	6978,50
	Gesamtsumme	146		
CHAL06: Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter lässt mich Entscheidungen selbst treffen.	Ja	60	61,57	3694,00
	Nein	86	81,83	7037,00
	Gesamtsumme	146		
LTS02: Ich übernehme immer die Verantwortung, wenn meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter in einer Situation nicht anwesend ist.	Ja	60	59,70	3582,00
	Nein	86	83,13	7149,00
	Gesamtsumme	146		
LTS04: Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter überträgt mir oft Aufgaben, die ich völlig eigenständig bearbeite.	Ja	60	63,52	3811,00
	Nein	86	80,47	6920,00
	Gesamtsumme	146		

### 13.3.3. Zufriedenheit

Tabelle 6: Deskriptivstatistiken der Fragen zu Zufriedenheit

Zufriedenheit	Mittelwert	Standardabweichung	Varianz	Stimmt ganz	Stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
AB01 Ich bin mit meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten sehr zufrieden.	2,02	0,875	0,765	44	65	27	10
AB02 Ich bin mit meiner Arbeit sehr zufrieden.	1,87	0,824	0,679	53	66	20	7
AB03 Ich bin insgesamt mit meinem Leben sehr zufrieden.	1,57	0,631	0,399	73	64	8	1

Grundsätzlich war die Zufriedenheit der befragten Teilnehmerinnen/Teilnehmer recht hoch. Im Durchschnitt waren die Befragten mit ihrem Leben zufrieden, lediglich eine Teilnehmerin/ein Teilnehmer (0,7%) beantwortete die Frage mit „stimmt überhaupt nicht“ im Vergleich zu 73 Teilnehmerinnen/Teilnehmern (50%), die hier vollständig zustimmten. Ebenso ist die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit mit 1,87 als eher hoch einzustufen, hier beantworteten 53 der Befragten (36%), dass sie mit ihrer Arbeit sehr zufrieden sind. Mit der Vorgesetzten/dem Vorgesetzten sind jedoch nur mehr 44 Teilnehmerinnen/Teilnehmer (30,1%) sehr zufrieden. Bei dieser Frage antworteten auch 10 Teilnehmerinnen/Teilnehmer (6,8%), dass sie mit ihrer Vorgesetzten/ihrem Vorgesetzten überhaupt nicht zufrieden sind.

Tabelle 7: Faktorladungen der Fragen zu Zufriedenheit sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Zufriedenheit

Faktorenanalyse		Mittelwert	Standardabweichung	Faktor 1	Faktor 2
<b>Zufriedenheit</b>					
AB01	Ich bin mit meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten sehr zufrieden.	2,02	0,875	0,858	
AB02	Ich bin mit meiner Arbeit sehr zufrieden.	1,87	0,824	0,903	
AB03	Ich bin insgesamt mit meinem Leben sehr zufrieden.	1,57	0,631	0,566	
Varianz kumuliert				62,396	
Skalenmittelwert				1,945	
Cronbachs Alpha				0,817	

Legende:

kursive Faktorladungen bedeuten, dass dieser Wert nicht im jeweiligen Faktor berücksichtigt wird

hellgraue Hinterlegung des Items, wenn es zur Erhöhung des Cronbach Alpha gelöscht wird.

-r - invertiertes Item

Die Skala Zufriedenheit lädt nur auf einen Faktor. Dieser Faktor weist einen Skalenmittelwert von  $M = 1,945$  ( $SD = 0,782$ ) und einen Reliabilitätswert Cronbachs Alpha von  $0,817$  ( $k = 2$ ,  $N = 146$ ) auf, womit die Konsistenz der Items angenommen werden kann. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen  $0,566$  und  $0,903$ . Die Items weisen somit eine mittlere bis exzellente Trennschärfe auf. Auf Basis der Reliabilitätsanalyse musste aus dem Faktor das Item AB03 gelöscht werden, um die Trennschärfe zu erhöhen. Der Faktor ist mit seinem Mittelwert von  $1,945$  sehr gut, die befragten Teilnehmerinnen/Teilnehmer sind grundsätzlich mit ihrer Arbeit und ihrer Vorgesetzten/ihrer Vorgesetzten zufrieden.

Vor der Analyse der Daten wurden angenommen, dass Arbeitszufriedenheit durch Managerial Coaching beeinflusst werden kann. Eine Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ist grundsätzlich von Unternehmen erwünscht, da damit unter anderem eine Steigerung der Performance oder eine Senkung der Fluktuation der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter einhergeht. Das Modell 1 (Zusammenhang von demographischen Variablen und Zufriedenheit) erklärt nur  $10,5\%$  der Varianz der abhängigen Variable ( $R^2=0,105$ ). Dabei ergibt sich ein F-Wert von  $3,002$  ( $p=0,014$ ). Es ist aus der Analyse ersichtlich, dass Führungskräfte eher zufrieden sind (siehe auch Signifikanzanalyse) und ein Teil der Zufriedenheit durch die Tatsache erklärt werden kann, dass eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter bereits eine Führungsposition innehat. Das Modell 2 (Zusammenhang zwischen demographischen Variablen und Managerial Coaching) erklärt jedoch weitere  $47,1\%$  der Varianz der Variable Zufriedenheit (Änderung in  $R^2=0,471$ ). Der F-Wert beträgt im Modell 2  $141,021$  ( $p<0,01$ ). Hier ist eine wesentliche Verbesserung im Modell 2 im Vergleich zu Modell 1 festzustellen. Der Regressionskoeffizient ist mit  $\beta=0,713$  ( $p<0,01$ ) sehr hoch und zeigt eine starke kausale Beziehung von Coaching-Verhalten der Führungskraft und der Arbeitszufriedenheit. Eine untergeordnete Rolle spielt aber auch im um das Managerial Coaching ergänzte Modell 2 die Tatsache, ob eine Person Führungskraft ist. Jedoch reduziert sich der Einflussfaktor, wenn die Variable Managerial Coaching hinzugefügt wird. Scheinbar sind Führungskräfte aus anderen Gründen zufrieden, die nicht mit dem Coaching zusammenhängen, dass sie durch ihre Führungskraft erleben.

Tabelle 8: Regressionsanalyse zur Vorhersage der Auswirkung von Managerial Coaching auf die Zufriedenheit

Variable	Modell 1	Modell 2
	$\beta$	$\beta$
Führungsposition	0,270**	0,149*
Geschlecht	0,044	-0,001
Zusammenarbeit mit der derzeitigen Führungskraft	0,071	0,061
Zeit in der derzeitigen Funktion	0,053	-0,105
Zugehörigkeit zum Unternehmen	0,148	0,167
Coaching-Verhalten der FK		0,713**
$\Delta R^2$	0,105	0,471
F	3,002*	141,021**

Anm.: N=133, \*p<.05, \*\*p<.01

### 13.3.4. Managerial Coaching

Tabelle 9: Deskriptivstatistiken der Fragen zu Managerial Coaching

Coaching-Verhalten von Führungskräften		Mittelwert	Standardabweichung	Varianz	Stimmt ganz	Stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
MC01	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter kommuniziert die Bedeutung der Erwartungen an mich in Bezug auf die Ziele des Unternehmens.	2,08	0,867	0,752	38	69	28	11
MC02	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter ermutigt mich, meinen Blickwinkel zu erweitern.	2,24	0,897	0,804	35	51	50	10
MC03	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter hilft mir das große Ganze zu sehen.	2,33	0,926	0,857	31	51	49	15
MC04	Meine Vorgesetzte/Meine Vorgesetzter gibt mir Feedback, sodass ich meine Arbeit besser bewältigen kann.	2,40	0,826	0,682	19	63	51	13
MC05	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter stellt sicher, dass ihre/seine Interaktionen hilfreich für mich sind.	2,44	0,847	0,717	20	56	56	14
MC06	Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter stellt mir keine Ressourcen zur Verfügung, um meinen Job effektiver ausüben zu können.	2,82	0,900	0,809	10	44	54	38

Der zweite Fragenblock umfasste Fragen zum Verhalten der Vorgesetzten/des Vorgesetzten. Dabei sollte ermittelt werden, wie sehr eine Vorgesetzte/ein Vorgesetzter Coaching einsetzt. Aus den erhobenen Daten lässt sich ableiten, dass die befragten Teilnehmerinnen/Teilnehmer durchaus Coaching-Verhalten bei ihrer Führungskraft wahrnehmen, dass jedoch keines der Merkmale besonders positiv ausgeprägt ist. Der Mittelwert bei allen Fragen zu Managerial Coaching liegt bei 2,277 (SD = 0,699). Positiver ausgeprägt ist die Kommunikation der Erwartungen an die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter (Item MC01). Eher geringer ausgeprägt sind die Werte bei den Kategorien Feedback („Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter gibt mir Feedback, sodass ich meine Arbeit besser bewältigen kann.“, „Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter stellt sicher, dass ihre/seine Interaktionen hilfreich für mich sind.“). Diese Fragestellungen wurden mit durchschnittlich 2,40 bzw. 2,44 bewertet, was auf weniger Einsatz von Feedback bzw. weniger hilfreiches Feedback schließen lässt.



Tabelle 10: Faktorladungen der Fragen zu Managerial Coaching

Managerial Coaching					
Faktorenanalyse		Mittelwert	Standard-abweichung	Faktor 1	Faktor 2
MC01	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter kommuniziert die Bedeutung der Erwartungen an mich in Bezug auf die Ziele des Unternehmens.	2,08	0,867	0,769	
MC02	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter ermutigt mich, meinen Blickwinkel zu erweitern.	2,24	0,897	0,802	
MC03	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter hilft mir das große Ganze zu sehen.	2,33	0,926	0,857	
MC04	Meine Vorgesetzte/Meine Vorgesetzter gibt mir Feedback, sodass ich meine Arbeit besser bewältigen kann.	2,40	0,826	0,908	
MC05	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter stellt sicher, dass ihre/seine Interaktionen hilfreich für mich sind.	2,44	0,847	0,811	
MC06-r	Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter stellt mir keine Ressourcen zur Verfügung, um meinen Job effektiver ausüben zu können.	2,82	0,900	0,637	
Varianz kumuliert				64,260	
Skalenmittelwert				2,277	
Cronbachs Alpha				0,884	

Legende:

kursive Faktorladungen bedeuten, dass dieser Wert nicht im jeweiligen Faktor berücksichtigt wird

hellgraue Hinterlegung des Items, wenn es zur Erhöhung des Cronbachs Alpha gelöscht wird.

- r - invertiertes Item

Die Skala Managerial Coaching lädt nur auf einen Faktor. Dieser Faktor weist einen Skalenmittelwert von  $M = 2,277$  ( $SD = 0,699$ ) und einen Reliabilitätswert Cronbachs Alpha von  $0,884$  ( $k = 5$ ,  $N = 146$ ) auf, womit die Konsistenz der Items angenommen werden kann. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen  $0,769$  und  $0,908$ . Die Items weisen somit eine gute bis sehr gute Trennschärfe auf. Auf Basis der Reliabilitätsanalyse musste aus dem Faktor das Item MC06 gelöscht werden, um die Trennschärfe zu erhöhen. Der Faktor ist mit seinem Mittelwert von  $2,277$  eher gut, die befragten Teilnehmerinnen/Teilnehmer können grundsätzlich Coaching-Verhalten bei ihrer Führungskraft erkennen. Dieses Verhalten ist jedoch nur mittelmäßig ausgeprägt.

### 13.3.5. Hypothese 1: Coaching führt zu einer höheren Erreichung der eigenen Ziele der gecoachten Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter.

Tabelle 11: Deskriptivstatistiken der Fragen zu Zielerreichung

Zielerreichung	Mittelwert	Standard-abweichung	Varianz	Stimmt ganz	Stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
ZI01 Für meinen Aufgabenbereich gibt es klar definierte Ziele.	1,86	0,819	0,671	54	64	22	6
ZI02 Ich kann an der Erreichung meiner Ziele gut arbeiten, weil sie klar kommuniziert sind.	2,21	0,865	0,748	31	64	40	11
ZI03 Ich bin jederzeit über meinen Grad der Zielerreichung am Laufenden.	2,32	0,778	0,606	17	76	42	11
ZI04 Ich bin sehr gut in der Erarbeitung von Maßnahmenplänen.	1,80	0,691	0,478	51	74	20	1
ZI05 Ich erhalte regelmässig Feedback von meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten über meine Zielerreichung.	2,67	0,823	0,677	10	51	62	23
ZI06 Bei der Erreichung meiner Ziel war ich bis heute sehr erfolgreich.	1,75	0,619	0,384	50	84	11	1

Von den befragten Teilnehmerinnen/Teilnehmern beantwortete die überwiegende Mehrheit ( $80,8\%$ ), dass es für ihren Aufgabenbereich klar bzw. überwiegend klar definierte Ziele gibt. Wie auch schon bei der Wahrnehmung von Managerial Coaching wurde das Feedback durch die Vorgesetzte/den Vorgesetzten jedoch eher schlecht bewertet. So gaben  $62$  der Befragten ( $42,5\%$ ) an, dass sie eher nicht regelmässig Feedback von ihrer Vorgesetzten/ihrer Vorgesetzten zur Zielerreichung erhalten,  $23$

der Befragten (15,8%) gaben an, dass sie überhaupt kein Feedback zur Zielerreichung erhalten. Auch auf die Frage, wie sehr die Befragten über ihren Stand der Zielerreichung informiert sind, sagte die überwiegende Mehrheit (80,9%), dass sie eher oder eher weniger über ihren aktuellen Stand auf dem Laufenden sind. Dennoch herrscht grosse oder moderate Zufriedenheit mit den bisher erreichten Zielen (91,8%) vor.

Tabelle 12: Faktorladungen der Fragen zu Zielerreichung sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Zielerreichung

Zielerreichung					
Faktorenanalyse		Mittelwert	Standard-abweichung	Faktor 1	Faktor 2
ZI01	Für meinen Aufgabenbereich gibt es klar definierte Ziele.	1,86	0,819	0,771	0,43
ZI02	Ich kann an der Erreichung meiner Ziele gut arbeiten, weil sie klar kommuniziert sind.	2,21	0,865	0,879	0,14
ZI03	Ich bin jederzeit über meinen Grad der Zielerreichung am Laufenden.	2,32	0,778	0,738	0,277
ZI04	Ich bin sehr gut in der Erarbeitung von Maßnahmenplänen.	1,80	0,691	-0,023	0,856
ZI05	Ich erhalte regelmässig Feedback von meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten über meine Zielerreichung.	2,67	0,823	0,774	-0,006
ZI06	Bei der Erreichung meiner Ziel war ich bis heute sehr erfolgreich.	1,75	0,619	0,227	0,771
Varianz kumuliert				42,714	66,486
Skalenmittelwert				2,267	
Standardabweichung				0,658	
Cronbachs Alpha				0,814	0,532

Legende:

kursive Faktorladungen bedeuten, dass dieser Wert nicht im jeweiligen Faktor berücksichtigt wird

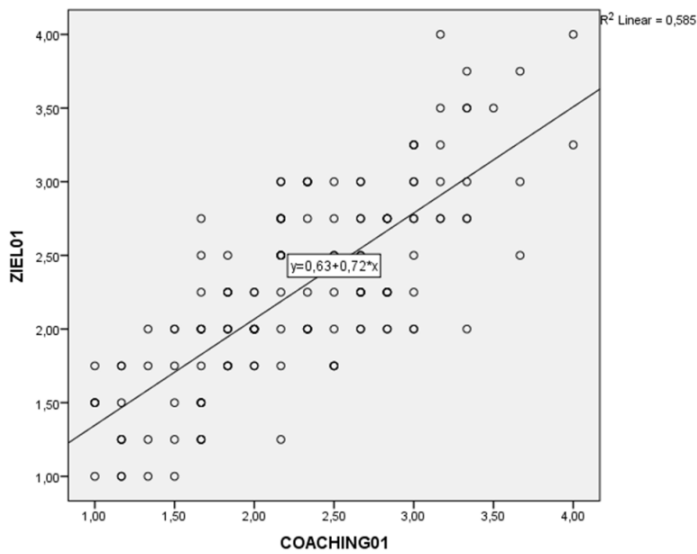
hellgraue Hinterlegung des Items, wenn es zur Erhöhung des Cronbachs Alpha gelöscht wird.

-r - invertiertes Item

Die Skala Zielerreichung lädt auf 2 Faktoren. Faktor 1 weist einen Skalenmittelwert von  $M = 2,267$  ( $SD = 0,658$ ) und einen Reliabilitätswert Cronbachs Alpha von  $0,814$  ( $k = 4$ ,  $N = 146$ ) auf, womit die Konsistenz der Items angenommen werden kann. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen  $0,489$  und  $0,871$ . Die Items weisen somit eine mittlere bis gute Trennschärfe auf. Auf Basis der Reliabilitätsanalyse mussten aus dem Faktor 1 keine Items gelöscht werden, um die Trennschärfe zu erhöhen. Für die Items ZI04 und ZI06 ergab die Faktorenanalyse einen zweiten Faktor, der jedoch aufgrund seiner geringen Reliabilität (Cronbachs Alpha  $0,532$ ;  $k = 2$ ,  $N = 146$ ) in der Datenauswertung nicht weiter berücksichtigt wurde.

Nachdem die Korrelationsanalyse einen Zusammenhang zwischen dem Coaching-Verhalten und dem Faktor Zielerreichung ergab, wurde noch eine lineare Regressionsanalyse durchgeführt.

**Abbildung 16: Streudiagramm zu Managerial Coaching und Zielerreichung**



Es konnte bestätigt werden, dass das Durchführen von Coaching-Aktivitäten durch die Führungskraft eine Auswirkung auf die Zielerreichung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter hat. Das Modell 1 (Zusammenhang von demografischen Variablen und Zielerreichung) erklärt nur 2,5% der Varianz der abhängigen Variable ( $R^2=0,025$ ). Diese Änderung in  $R^2$  weist keine Signifikanz bei einem F-Wert von 0,655 ( $p=0,658$ ) auf. Das Modell 2 (Zusammenhang zwischen demographischen Variablen, Managerial Coaching und Zielerreichung) erklärt 57,7% der Varianz der Variable Zielerreichung (Änderung in  $R^2=0,577$ ). Diese Änderung kann als signifikant angesehen werden, da der F-Wert 32,002 ( $p<0,01$ ) beträgt. Daraus kann abgeleitet werden, dass die unabhängige Variable Managerial Coaching im zweiten Modell einen signifikanten Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variable Zielerreichung leistet. Somit konnte die Hypothese 1 bestätigt werden.

Tabelle 13: Regressionsanalyse zur Vorhersage der Auswirkung von Managerial Coaching auf die Zielerreichung

Variable	Modell 1	Modell 2
	$\beta$	$\beta$
Führungsposition	0,059	-0,075
Geschlecht	0,072	0,022
Zusammenarbeit mit der derzeitigen Führungskraft	0,048	0,038
Zeit in der derzeitigen Funktion	0,121	-0,054
Zugehörigkeit zum Unternehmen	-0,051	-0,030
Coaching-Verhalten der Führungskraft	-0,005	0,789**
$\Delta R^2$	0,025	0,577
F	0,655	32,002**

Anm.: N=133, \*p<.05, \*\*p<.01

### 13.3.6. Hypothese 2: Coaching erhöht das Vertrauen der Führungskraft zu den Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern und umgekehrt der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in ihre Führungskraft.

Tabelle 14: Deskriptivstatistiken der Fragen zu Vertrauen

Vertrauen		Mittelwert	Standardabweichung	Varianz	Stimmt ganz	Stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
LTS01	Ich reagiere immer verantwortungsvoll auf Probleme, die in meiner Arbeit auftreten.	1,37	0,576	0,331	98	43	4	1
LTS02	Ich übernehme immer die Verantwortung, wenn meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter in einer Situation nicht anwesend ist.	1,62	0,696	0,485	73	55	18	0
LTS03	Wenn meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter für eine bestimmte Zeit abwesend ist, zögert sie/er nicht, mir die Verantwortung für mich und meine Kollegen zu übertragen.	2,03	0,996	0,992	57	41	35	13
LTS04	Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter überträgt mir oft Aufgaben, die ich völlig eigenständig bearbeite.	1,45	0,588	0,436	87	52	7	0
LTS05	Ich vertraue meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten voll und ganz.	2,10	0,999	0,998	50	48	32	16

Die Befragten gaben mit überwiegender Mehrheit (96,6%) an, dass sie sich selbst für sehr bzw. eher verantwortungsvolle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ansehen. Auch der Mittelwert von 1,37 unterstreicht dies. Bei der Frage nach der freiwilligen Übernahme von Verantwortung bei Abwesenheit der Vorgesetzten/des Vorgesetzten gab keiner der Befragten an, dass sie die Verantwortung bei Abwesenheit ihrer Vorgesetzten/ihrer Vorgesetzten nicht übernehmen. Jedoch sahen 13 der Befragten (8,9%) überhaupt keine bzw. 35 Befragte (24%) eher keine Bereitschaft der Vorgesetzten/des Vorgesetzten, ihren/seinen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern auch aktiv Verantwortung zu übertragen. Hier ist eine Diskrepanz zwischen der Bereitwilligkeit zur Übernahme von Verantwortung und der tatsächlichen Übertragung durch Vorgesetzte wahrzunehmen. 95,2 % der Befragten gaben an, dass sie von ihrer Führungskraft die Aufgaben erhalten, die sie eigenständig bearbeiten können. Dies lässt grundsätzlich darauf schließen, dass

Führungskräfte ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zutrauen, selbständig tätig zu sein und ihre Aufgaben eigenständig bewältigen zu können. Vertrauen in ihre Führungskraft haben 50 Befragte (34,2%) voll und ganz bzw. 48 Befragte (32,9%) zum überwiegenden Teil. 32,9% vertrauen ihrer Führungskraft jedoch eher nicht oder überhaupt nicht.

Tabelle 15: Faktorladungen der Fragen zu Vertrauen in die Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Vertrauen

Vertrauen in die Führungskraft		Mittelwert	Standardabweichung	Faktor 1	Faktor 2
<b>Faktorenanalyse</b>					
LTS01	Ich reagiere immer verantwortungsvoll auf Probleme, die in meiner Arbeit auftreten.	1,37	0,576	0,547	
LTS02	Ich übernehme immer die Verantwortung, wenn meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter in einer Situation nicht anwesend ist.	1,62	0,696	0,696	
LTS03	Wenn meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter für eine bestimmte Zeit abwesend ist, zögert sie/er nicht, mir die Verantwortung für mich und meine Kollegen zu übertragen.	2,03	0,996	0,767	
LTS04	Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter überträgt mir oft Aufgaben, die ich völlig eigenständig bearbeite.	1,45	0,588	0,686	
LTS05	Ich vertraue meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten voll und ganz.	2,10	0,999	0,642	
Varianz kumuliert				45,085	
Skalenmittelwert				1,714	
Cronbachs Alpha				0,679	

Legende:

kursive Faktorladungen bedeuten, dass dieser Wert nicht im jeweiligen Faktor berücksichtigt wird

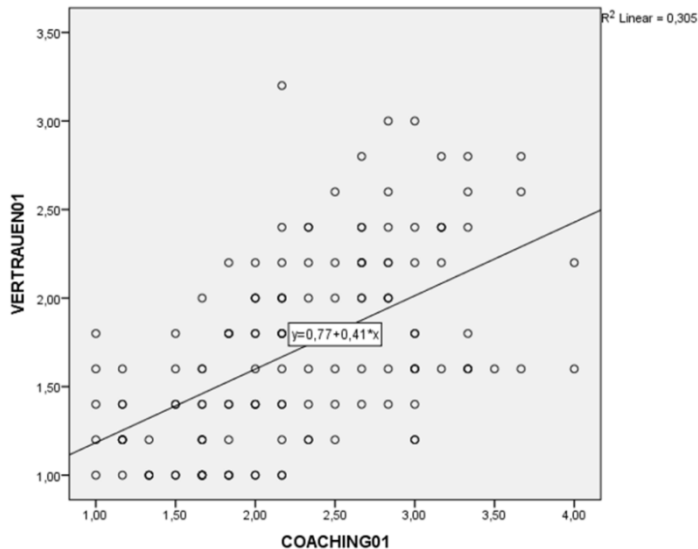
hellgraue Hinterlegung des Items, wenn es zur Erhöhung des Cronbachs Alpha gelöscht wird.

-r - invertiertes Item

Die Skala Vertrauen in die Führungskraft lädt nur auf einen Faktor. Dieser Faktor weist einen Skalenmittelwert von  $M = 1,714$  ( $SD = 0,525$  und einen Reliabilitätswert Cronbachs Alpha von  $0,679$  ( $k = 5$ ,  $N = 146$ ) auf, womit die Konsistenz der Items angenommen werden kann. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen  $0,547$  und  $0,767$ . Die Items weisen somit eine mittlere bis eher schlechte Trennschärfe auf. Auf Basis der Reliabilitätsanalyse mussten aus dem Faktor 1 keine Items gelöscht werden, um die Trennschärfe zu erhöhen. Jedoch aufgrund des eher niedrigen Cronbachs Alpha-Wertes ist die Reliabilität des Faktors Vertrauen eingeschränkt. Der Mittelwert ist mit  $1,714$  im Vergleich zu den anderen Variablen relativ niedrig und deutet auf ein grundsätzlich hohes Vertrauen der Befragten gegenüber ihrer Vorgesetzten/ihrem Vorgesetzten bzw. auf vertrauensvolles Verhalten hin. Stark beeinflusst wird dieser Mittelwert von den Fragen „Ich reagiere immer vertrauensvoll auf Probleme, die in meiner Arbeit auftreten“ und „Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter überträgt mir immer Aufgaben, die ich völlig eigenständig bearbeite“, bei denen die Befragten nach eigener Einschätzung sich für sehr verantwortungsvolle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter halten.

Die Korrelation zwischen den Variablen Managerial Coaching und Vertrauen in die Führungskraft ist im Vergleich zu anderen Variablen als eher niedriger anzusehen (Pearson-Korrelation 0,552,  $p < 0,01$ ). Die Korrelationsgraphik zeigt auch eine breite Streuung der Werte.

**Abbildung 17: Streuungsdiagramm zu Managerial Coaching und Vertrauen**



In der Regressionsanalyse wurde wieder mit den 2 Modellen gearbeitet. Es konnte bestätigt werden, dass das Durchführen von Coaching-Aktivitäten durch die Führungskraft eine Auswirkung auf das Vertrauen der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in ihre Führungskraft hat. Das Modell 1 (Zusammenhang von demografischen Variablen und Vertrauen) erklärt bereits 13,2% der Varianz der abhängigen Variable ( $R^2=0,132$ ). Diese Änderung in  $R^2$  weist bereits eine Signifikanz bei einem F-Wert von 3,891 ( $p < 0,01$ ) auf. Hier zeigt sich bereits, dass die Variable Führungsposition ( $\beta=0,366$ ,  $p < 0,01$ ) Einfluss auf das Vertrauen einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters in ihre/seine Führungskraft hat. Ebenso hat auch die Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen einen Einfluss auf das Vertrauen der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ( $\beta=0,258$ ,  $p=0,046$ ). Das Modell 2 (Zusammenhang zwischen demographischen Variablen, Managerial Coaching und Vertrauen) erklärt weitere 26,5% der Varianz der Variable Vertrauen (Änderung in  $R^2=0,265$ ). Hier ist keine wesentliche Verbesserung im Modell 2 im Vergleich zu Modell 1 festzustellen. Im Modell 2 erhöht sich auch die Signifikanz der Korrelation der Variable Unternehmenszugehörigkeit auf  $\beta=0,272$  ( $p < 0,01$ ). Managerial Coaching zeigt im Modell 2 mit einem Wert  $\beta=0,535$  ( $p < 0,01$ ) jedoch ebenso eine Auswirkung auf das Vertrauen einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters in seine Führungskraft. Damit konnte auch Hypothese 2 bestätigt werden.

Tabelle 16: Regressionsanalyse zur Vorhersage der Auswirkung von Managerial Coaching auf das Vertrauen in die Führungskraft

Variable	Modell 1	Modell 2
	$\beta$	$\beta$
Führungsposition	0,366**	0,275**
Geschlecht	0,046	0,012
Zusammenarbeit mit der derzeitigen Führungskraft	-0,025	-0,032
Zeit in der derzeitigen Funktion	-0,063	-0,182
Zugehörigkeit zum Unternehmen	0,258*	0,272**
Coaching-Verhalten der Führungskraft		0,535**
$\Delta R^2$	0,132	0,265
F	3,891**	13,956**

Anm.: N=133, \*p<.05, \*\*p<.01

### 13.3.7. Hypothese 3: Wenn im Rahmen von Coaching Feedback gegeben wird, unterstützt das die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter bei der Bewältigung ihrer Aufgaben.

Tabelle 17: Deskriptivstatistiken der Fragen zu Aufgabenbewältigung und Feedback

Feedback	Mittelwert	Standardabweichung	Varianz	Stimmt ganz	Stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
FB01 Nach Abschluss einer Aufgabe erhalte ich Feedback von meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten.	2,49	0,865	0,748	19	54	56	17
FB02 Das Feedback, das ich erhalte oder erhalten habe, hilft mir bei der Erreichung meiner Ziele überhaupt nicht.	2,81	0,889	0,791	9	47	53	37
FB03 Das Feedback, das ich erhalte, hilft mir bei der Bewältigung zukünftiger Aufgaben.	2,34	0,857	0,735	23	65	44	14

Die Mittelwerte zeigen, dass Feedback von Vorgesetzten eher weniger oft eingesetzt wird. Nur 19 Teilnehmerinnen/Teilnehmer (13,0%) gaben an, dass sie nach Abschluss einer Aufgabe von ihrer Führungskraft immer Feedback erhalten. Die überwiegende Mehrheit gab an, dass Feedback nur manchmal oder selten eingesetzt wird. Dabei gaben die meisten der Befragten (61,6%) an, dass ihnen Feedback durch die Vorgesetzte/den Vorgesetzten bei der Erreichung ihrer Ziele sehr oder eher helfen würde. Bemerkenswert ist auch, dass 44 Befragte (30,1%) angaben, dass das Feedback, das sie erhielten, für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben nützlich ist. Immerhin 14 Befragte (9,6%) gaben an, dass sie mit dem Feedback ihrer Vorgesetzten/ihrer Vorgesetzten überhaupt nichts anfangen können. Hier könnte weiter untersucht werden, welche Ursachen es hierfür gibt und in welchen Bereichen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Führungskräfte entwickelt werden können, um diese in der Personalführung sehr wirksame Methode des Feedbacks auch effektiv einzusetzen.

Tabelle 18: Faktorladungen der Fragen zu Aufgabenbewältigung und Feedback sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Feedback

Feedback					
Faktorenanalyse		Mittelwert	Standard- abweichung	Faktor 1	Faktor 2
FB01	Nach Abschluss einer Aufgabe erhalte ich Feedback vom meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten.	2,49	0,865	0,822	
FB02-r	Das Feedback, das ich erhalte oder erhalten habe, hilft mir bei der Erreichung meiner Ziele überhaupt nicht.	2,81	0,889	0,716	
FB03	Das Feedback, das ich erhalte, hilft mir bei der Bewältigung zukünftiger Aufgaben.	2,34	0,857	0,874	
Varianz kumuliert				80,775	
Skalenmittelwert				2,411	
Cronbachs Alpha				0,762	

Legende:

kursive Faktorladungen bedeuten, dass dieser Wert nicht im jeweiligen Faktor berücksichtigt wird

hellgraue Hinterlegung des Items, wenn es zur Erhöhung des Cronbachs Alpha gelöscht wird.

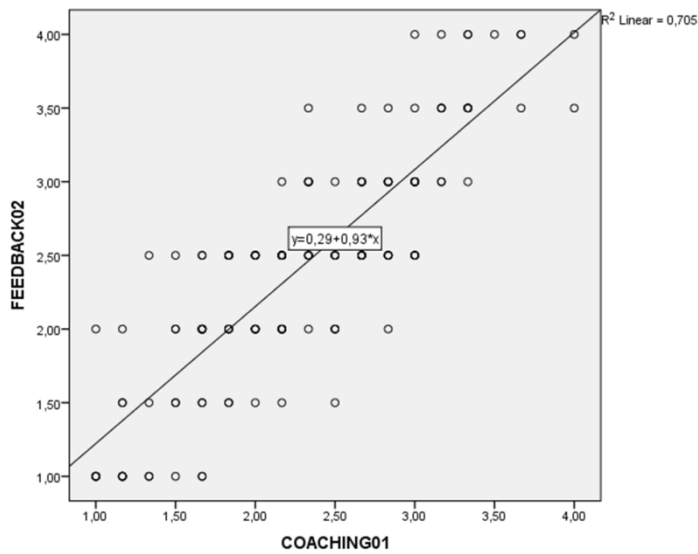
-r - invertiertes Item

Die Skala Feedback lädt nur auf einen Faktor. Dieser Faktor weist einen Skalenmittelwert von  $M = 2,411$  ( $SD = 0,700$ ) und einen Reliabilitätswert Cronbachs Alpha von  $0,762$  ( $k = 2$ ,  $N = 146$ ) auf, womit die Konsistenz der Items angenommen werden kann. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen  $0,716$  und  $0,874$ . Die Items weisen somit eine gute bis sehr gute Trennschärfe auf. Zur Erhöhung der Reliabilität wurde das Item FB02 aus dem Faktor gelöscht. Im Vergleich zur vorhergehenden Variable Vertrauen zeigt die Skala Feedback nur einen Mittelwert von  $2,411$ . Daraus kann geschlossen werden, dass Feedback durch die Führungskräfte nicht in einem zufriedenstellenden Ausmaß gegeben wird. Hier besteht seitens der Führungskräfte erheblicher Verbesserungsbedarf.

Um weitere Aussagen zu den Hypothesen zu treffen, wurde mit diesem Faktor die Korrelations- und Regressionsanalyse durchgeführt. Die Korrelation zwischen den Variablen Managerial Coaching und Feedback ist im Vergleich zu anderen Variablen als sehr hoch anzusehen (Pearson-Korrelation  $0,840$ ,  $p < 0,01$ ). Die Korrelationsgraphik zeigt wenig Streuung der Werte. Diese hohe Korrelation ist auch damit zu begründen, dass Coaching zu einem großen Teil aus Feedback besteht und somit erfolgreiches Coaching unmittelbar mit der Qualität des gegebenen Feedbacks zusammenhängt.



**Abbildung 18: Streudiagramm zu Managerial Coaching und Feedback**



Es konnte bestätigt werden, dass das Durchführen von Coaching-Aktivitäten durch die Führungskraft eine Auswirkung auf die Aufgabenbewältigung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter hat. Das Modell 1 (Zusammenhang von demografischen Variablen und Vertrauen) erklärt nur 9,2% der Varianz der abhängigen Variable ( $R^2=0,092$ ). Dabei ergibt sich ein F-Wert von 2,595 ( $p=0,029$ ). Das Modell 2 (Zusammenhang zwischen demographischen Variablen, Managerial Coaching und Feedback) erklärt jedoch 64% der Varianz der Variable Feedback (Änderung in  $R^2=0,640$ ). Der F-Wert beträgt im Modell 2 303,10 ( $p<0,01$ ). Hier ist eine wesentliche Verbesserung im Modell 2 im Vergleich zu Modell 1 festzustellen. Der Regressionskoeffizient ist mit  $\beta=0,831$  ( $p<0,01$ ) sehr hoch und zeigt eine starke kausale Beziehung von Coaching-Verhalten der Führungskraft und der Unterstützung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter bei der Bewältigung ihrer Aufgaben mittels Feedback. Somit konnte auch die Hypothese 3 bestätigt werden.

Tabelle 19: Regressionsanalyse zur Vorhersage der Auswirkung von Managerial Coaching auf die Unterstützung bei der Bewältigung von Aufgaben mittels Feedback

Variable	Modell 1	Modell 2
	$\beta$	$\beta$
Führungsposition	0,170	0,028
Geschlecht	0,041	-0,012
Zusammenarbeit mit der derzeitigen Führungskraft	0,146	0,134
Zeit in der derzeitigen Funktion	0,224	0,039
Zugehörigkeit zum Unternehmen	-0,162	-0,140
Coaching-Verhalten der Führungskraft		0,831**
$\Delta R^2$	0,092	0,64
F	2,595*	303,10**

Anm.: N=133, \*p<.05, \*\*p<.01

### 13.3.8. Hypothese 4: Coaching befähigt Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter dazu, eigenständig auch komplexere Aufgaben und Problemstellungen zu lösen und ihre eigenen Stärken zu erkennen.

Tabelle 20: Deskriptivstatistiken der Fragen zu Herausforderung

Herausforderung	Mittelwert	Standardabweichung	Varianz	Stimmt ganz	Stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
Chal01 Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter hilft mir dabei, jeden Aspekt meiner Arbeit auf ausgezeichnete Art zu meistern.	2,43	0,917	0,840	23	57	46	20
Chal02 Ich kenne meine Stärken, die ich bei der Arbeit einsetzen kann.	1,38	0,529	0,279	92	53	0	1
Chal03 Ich erhalte Orientierung, damit ich die Ziele erreichen kann.	2,29	0,726	0,526	15	81	42	8
Chal04 Ich habe keine Ahnung, wie ich die vorgegebenen Ziele erreichen soll.	3,28	0,820	0,672	7	13	58	68
Chal05 Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter unterstützt mich dabei, Probleme so schnell wie möglich selbst zu lösen.	2,16	0,917	0,842	39	56	39	12
Chal06 Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter lässt mich Entscheidungen selbst treffen.	1,77	0,797	0,635	65	52	27	2
Chal07 Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter berät mich bei Entscheidungen, die ich zu treffen habe.	2,14	0,983	0,965	47	45	40	14
Chal08 Ich habe Freude daran, herausfordernde und schwierige Aufgaben zu bearbeiten.	1,36	0,537	0,288	97	45	4	0
Chal09 Ich habe Freude an Aufgaben, bei denen ich neue Fähigkeiten erwerbe.	1,30	0,503	0,253	105	38	3	0

Durch Coaching sollen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, auch immer schwieriger werdende Aufgaben eigenständig mit möglichst wenig Ressourceneinsatz zu lösen. Keiner der Befragten gab an, dass er überhaupt keine Freude an schwierigen Aufgaben hat oder an dem Erlernen neuer Fähigkeiten durch eine Aufgabe. Bei diesen beiden Fragen war eine signifikante Mehrheit der Befragten darüber erfreut, sich mit herausfordernden Aufgaben zu beschäftigen und bei der Bewältigung der Aufgaben auch neue Fähigkeiten zu erlernen. Dabei meinen die Befragten mit nur einer Befragten/einem Befragten als Ausnahme, dass ihnen ihre eigenen Stärken in der Arbeit bewusst oder eher bewusst sind. Weiters gaben 68 der Personen (46,6%) an, dass sie wissen bzw. 58 Personen (39,7%), dass sie eher wissen, wie sie ihre Kräfte einsetzen müssen, um ihre Ziele zu erreichen. Nur 13 Personen (8,9%) bzw. 7

Personen (4,8%) sind sich überhaupt nicht bzw. eher nicht sicher, wie sie ihre Ziele erreichen sollen. Interessant ist dabei zu sehen, dass die Unterstützung der Vorgesetzten nur von 23 Befragten (15,8) als sehr unterstützend erlebt wird und sogar 20 Teilnehmerinnen/Teilnehmer (13,7%) angaben, dass sie ihre Vorgesetzte/ihr Vorgesetzter bei der Bewältigung von Aufgaben überhaupt nicht unterstützt. Weiters vermissen die Befragten Orientierung, die sie bei der Erreichung der eigenen Ziele unterstützt. Nur 15 Befragte (10,3%) gaben an, dass sie immer Unterstützung erhalten, wohingegen 81 Personen (55,5%) nur teilweise Unterstützung erhalten bzw. 42 Personen (28,8%) eher wenig Hilfe zur Orientierung erhalten. Große Freiheit fühlen die Befragten beim Treffen von Entscheidungen. Hier gaben 65 Personen (44,5%) an, dass sie Entscheidungen eigenständig treffen dürfen bzw. 52 Personen (35,6%) gaben an, dass sie eher selbstständig agieren können, wenn sie Entscheidungen zu treffen haben. Im Hinblick auf die Beratung durch die Vorgesetzte/den Vorgesetzten bei der Entscheidungsfindung fühlen sich nur mehr 47 Befragte (32,2%) sehr bzw. 45 Befragte (30,8%) eher unterstützt. Bereits 40 Personen (27,4%) bzw. 14 Personen (9,6%) fühlen sich durch ihre Führungskraft nur mangelhaft bzw. überhaupt nicht beraten.

Tabelle 21: Faktorladungen der Fragen zu Herausforderung und Feedback in die Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skalen Herausforderung1 und Herausforderung2

Herausforderung					
Faktorenanalyse		Mittelwert	Standardabweichung	Faktor 1	Faktor 2
Chal01	Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter hilft mir dabei, jeden Aspekt meiner Arbeit auf ausgezeichnete Art zu meistern.	2,43	0,917	0,852	0,120
Chal02	Ich kenne meine Stärken, die ich bei der Arbeit einsetzen kann.	1,38	0,529	0,008	0,594
Chal03	Ich erhalte Orientierung, damit ich die Ziele erreichen kann.	2,29	0,726	0,812	0,090
Chal04-r	Ich habe keine Ahnung, wie ich die vorgegebenen Ziele erreichen soll.	3,28	0,820	0,556	0,332
Chal05	Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter unterstützt mich dabei, Probleme so schnell wie möglich selbst zu lösen.	2,16	0,917	0,881	0,049
Chal06	Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter lässt mich Entscheidungen selbst treffen.	1,77	0,797	0,364	0,429
Chal07	Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter berät mich bei Entscheidungen, die ich zu treffen habe.	2,14	0,983	0,858	0,037
Chal08	Ich habe Freude daran, herausfordernde und schwierige Aufgaben zu bearbeiten.	1,36	0,537	0,057	0,843
Chal09	Ich habe Freude an Aufgaben, bei denen ich neue Fähigkeiten erwerbe.	1,30	0,503	0,135	0,744
Varianz kumuliert				37,337	58,888
Skalenmittelwert				2,151	1,3322
Cronbachs Alpha				0,866	0,719

Legende:

kursive Faktorladungen bedeuten, dass dieser Wert nicht im jeweiligen Faktor berücksichtigt wird

hellgraue Hinterlegung des Items, wenn es zur Erhöhung des Cronbachs Alpha gelöscht wird.

-r - invertiertes Item

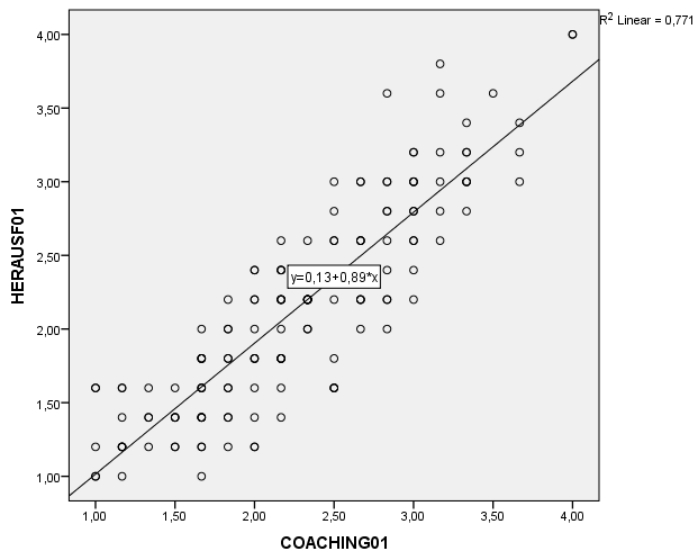
Die Skala Herausforderung lädt auf zwei Faktoren. Der erste Faktor bezieht sich auf Aussagen zur Vorgesetzten/zum Vorgesetzten, inwiefern diese/dieser hilfreich bei der Erreichung der Ziele und Bewältigung der Aufgaben ist. Dieser Faktor könnte mit der Erhöhung der Selbstwirksamkeit einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters umschrieben werden. Der Skalenmittelwert beträgt  $M = 2,151$  ( $SD = 0,707$ ) und zeigt einen Reliabili-

tätswert Cronbachs Alpha von 0,866 ( $k=5$ ,  $N=146$ ). Dabei wurde das Item Chal06 nicht berücksichtigt, da damit die Reliabilität der Skala erhöht werden konnte (ursprünglicher Wert: 0,845) und das Item eine sehr niedrige Item-Skala Korrelation von 0,356 aufwies. Die Konsistenz der Items kann angenommen werden. Die Items weisen eine mittlere bis sehr gute Trennschärfe auf, die Werte liegen von 0,642 bis 0,831. Der Skalenmittelwert von 2,151 lässt darauf schließen, dass Vorgesetzte grundsätzlich hilfreich sind und ihre Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter bei der Bewältigung von komplexen Aufgabenstellungen unterstützen.

Der zweite Faktor lädt auf die Items Chal02, Chal07 und Chal08 und zeigt somit den eigenen Umgang mit schwierigen Aufgaben und der eigendynamischen Verantwortung einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters, sich mit schwierigen Aufgaben auseinanderzusetzen. Dies entspricht dem Mastery-Approach, der den Wunsch von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern nach Perfektion und Sinnerfüllung darstellt. Der Skalenmittelwert beträgt  $M = 1,332$  ( $SD = 0,460$ ) und hat einen Reliabilitätswert Cronbachs Alpha von 0,719 ( $k=2$ ,  $N=146$ ). Ebenso wurde bei diesem Faktor ein Item gelöscht (Chal02). Dadurch konnte die ursprüngliche Reliabilität von 0,619 auf einen akzeptablen Wert von 0,719 erhöht werden. Der Trennschärfenwert des Items betrug nur 0,281. Der niedrige Skalenmittelwert deutet darauf hin, dass Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter Freude am Bewältigen von schwierigen Aufgaben haben und gerne neue Fähigkeiten und Fertigkeiten durch das Bewältigen neuer Aufgaben erlernen.

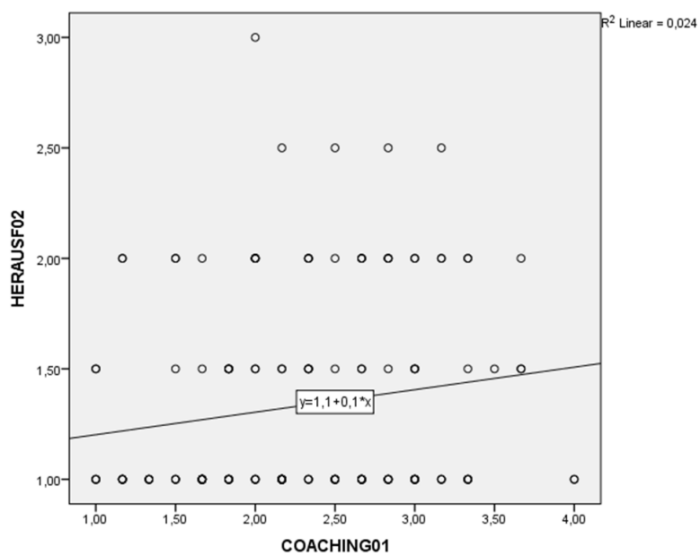
Das Streudiagramm zeigt die starke Korrelation zwischen Coaching und der Bewältigung von komplexen Aufgaben. Dies bestätigt auch die Annahme, dass Coaching die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter dazu befähigt, komplexe Themen zu lösen. Diese Befähigung ist unmittelbar damit verbunden, dass die Vorgesetzte/der Vorgesetzte hier stark unterstützend tätig ist.

**Abbildung 19: Streuungsdiagramm zu Managerial Coaching und Herausforderung1**



Ein vollkommen anderes Bild zeigt das Streuungsdiagramm zur Korrelation zwischen Coaching-Verhalten und der Freude an neuen Herausforderungen. Hier konnte auch in der Korrelationsanalyse kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Coaching durch eine Führungskraft und der Freude am Lösen von neuen Aufgaben bewiesen werden (Pearson-Korrelation 0,150,  $p=0,06$ ). Demzufolge kann durch Coaching nicht die Eigen-Motivation der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter beeinflusst werden.

**Abbildung 20: Streuungsdiagramm zu Managerial Coaching und Herausforderung2**



In der Regressionsanalyse wurde wieder mit den 2 Modellen gearbeitet. Es konnte bestätigt werden, dass das Durchführen von Coaching-Aktivitäten durch die Führungs-

kraft eine Auswirkung auf die Aufgabenbewältigung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter hat. Das Modell 1 (Zusammenhang von demografischen Variablen und Herausforderung<sup>1</sup>) erklärt nur 10,7% der Varianz der abhängigen Variable ( $R^2=0,107$ ). Dabei ergibt sich ein F-Wert von 3,054 ( $p=0,012$ ). Das Modell 2 (Zusammenhang zwischen demographischen Variablen, Managerial Coaching und Herausforderung<sup>1</sup>) erklärt jedoch 66,9% der Varianz der Variable Feedback (Änderung in  $R^2=0,669$ ). Der F-Wert beträgt im Modell 2 77,597 ( $p<0,01$ ). Hier ist eine wesentliche Verbesserung im Modell 2 im Vergleich zu Modell 1 festzustellen. Der Regressionskoeffizient ist mit  $\beta=0,856$  ( $p<0,01$ ) sehr hoch und zeigt eine starke kausale Beziehung von Coaching-Verhalten der Führungskraft und der Bewältigung von komplexen Aufgaben. Eine untergeordnete Rolle in der Beziehung der Unterstützung bei neuen Herausforderungen hat auch noch die Tatsache, ob eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter eine Führungsposition einnimmt. In Modell 1 konnte sogar ein Regressionskoeffizient von  $\beta=0,240$  ( $p<0,05$ ) nachgewiesen werden. Scheinbar erleben Führungskräfte die Unterstützung durch ihre Vorgesetzte/ihren Vorgesetzten stärker und fühlen sich dadurch viel stärker unterstützt. Die Hypothese 4 konnte nur für diesen Faktor bestätigt werden.

Durch die Regressionsanalyse konnte nicht bestätigt werden, dass das Durchführen von Coaching-Aktivitäten durch die Führungskraft eine Auswirkung auf die Eigenmotivation der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter hat, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Das Modell 1 (Zusammenhang von demografischen Variablen und Eigenmotivation für neue Herausforderungen) erklärt nur 11,6% der Varianz der abhängigen Variable ( $R^2=0,116$ ). Dabei ergibt sich ein F-Wert von 3,344 ( $p=0,007$ ). Das Modell 2 (Zusammenhang zwischen demographischen Variablen, Managerial Coaching und Herausforderung<sup>2</sup>) erklärt nur mehr weitere 1,3% der Varianz der Variable eigenes Annehmen von Herausforderungen (Änderung in  $R^2=0,013$ ). Der F-Wert verschlechtert sich im Modell 2 auf 3,136 ( $p=0,007$ ). Der Regressionskoeffizient ist mit  $\beta=0,121$  ( $p=0,163$ ) nicht signifikant und somit kann eine kausale Beziehung von Coaching-Verhalten der Führungskraft zu Feedback und der Freude an neuen Herausforderungen abgelehnt werden. Auch im Modell 2 zeigt sich der signifikante Zusammenhang mit der Dauer, die eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter in einem Unternehmen verbleibt. Scheinbar fühlen sich Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, die sich bereits längere Zeit in einem Unternehmen befinden sicherer, um neue Herausforderungen annehmen zu können und diese haben auch Freude am Erlernen neuer Fähigkeiten. Dabei ist es für die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter scheinbar unerheblich, ob ihre Führungskraft sie coacht oder nicht. Hypothese 4 konnte für diesen Faktor nicht bestätigt werden.

Tabelle 22: Regressionsanalyse zur Vorhersage der Auswirkung von Managerial Coaching auf die Herausforderung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern

Variable	Modell 1	Modell 2
	$\beta$	$\beta$
Führungsposition	0,240*	0,094*
Geschlecht	0,077	0,022
Zusammenarbeit mit der derzeitigen Führungskraft	-0,016	-0,028
Zeit in der derzeitigen Funktion	0,246	0,056
Zugehörigkeit zum Unternehmen	0,000	0,023
Coaching-Verhalten der Führungskraft		0,856**
$\Delta R^2$	0,107	0,669
F	3,054*	77,597**

Anm.: N=133, \*p<.05, \*\*p<.01

Variable	Modell 1	Modell 2
	$\beta$	$\beta$
Führungsposition	0,155	0,135
Geschlecht	0,034	0,026
Zusammenarbeit mit der derzeitigen Führungskraft	-0,100	-0,101
Zeit in der derzeitigen Funktion	0,389**	0,362**
Zugehörigkeit zum Unternehmen	-0,043	-0,040
Coaching-Verhalten der Führungskraft		0,121
$\Delta R^2$	0,116	0,013
F	3,344**	3,136**

Anm.: N=133, \*p<.05, \*\*p<.01

### 13.4. Zusammenfassung der Ergebnisse / Diskussion

Es konnte durch die vorliegende Studie gezeigt werden, dass Coaching-Verhalten, das von Führungskräften gesetzt wird, Auswirkungen auf die Arbeitssituation von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern hat. Drei Hypothesen konnten uneingeschränkt bestätigt werden. Bei Hypothese 4 muss allerdings zwischen den beiden Faktoren Selbstwirksamkeit und Meisterung unterschieden werden. Für Selbstwirksamkeit konnte die Hypothese bestätigt werden. Für den zweiten Faktor der 4. Hypothese, der Eigenmotivation für neue Herausforderungen und Freude am Lernen (Meisterung), konnte kein Zusammenhang mit Managerial Coaching nachgewiesen werden.

Wie auch schon in den Studien von Ladegard und Gjerde (2014, S. 637) und Andersen (2013, S. 251) dargestellt, ist Coaching ein wirksames Mittel, das eine Führungskraft im Rahmen ihrer Tätigkeiten einsetzen kann. Durch Coaching sollen die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in ihrer Zielerreichung unterstützt werden. Gerade die Komponenten von Coaching, wie z.B. Feedback zu geben, Selbstreflexion zu fördern oder neue Denkmuster zu erarbeiten, sind hilfreiche Tools. Coaching, das von Führungskräften ausgeübt wird, kann somit als wirksames Führungsinstrument eingesetzt werden, um die Zielerreichung der Mitarbeiterinnenziele/Mitarbeiterziele und Organisationsziele zu verbessern. So kann sukzessive, wie in der Studie von Bandura und Locke (2003, S. 89 ff.) gezeigt, die Performance der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter erhöht werden, da die Erreichung eines Zieles eine Erhöhung der nächsten Ziele mit sich bringt.

Die Ergebnisse dieser Befragung zeigten, dass der Einfluss von Managerial Coaching auf das Vertrauen von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu ihren Führungskräften weniger ausgeprägt ist. Dieser Zusammenhang wurde auch in der Studie zum LTS (Leader's

Trust in his/her subordinates) von Ladegard und Gjerde (2014, S. 631 ff.) dargestellt. Bei dieser Studie wurde allerdings die Auswirkung von Coaching, das Führungskräfte erhalten, auf das Vertrauen der Führungskräfte zu ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern untersucht. Dabei zeigten die Variablen Selbstwirksamkeit und Vertrauen die höchste Korrelation. Jedoch wurde auch bei der Regressionsanalyse zu den Einflussfaktoren bei Vertrauen in die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter nur eine eher durchschnittliche Korrelation festgestellt ( $\beta=0,48$ ,  $p=0,03$ ). Nicht zu vernachlässigen ist beim Faktor Vertrauen auch die Fragestellung, ob es sich bei der jeweiligen Person um eine Führungskraft handelt und wie lange sich diese Person bereits im Unternehmen befindet. Auch in der Signifikanzprüfung konnte hier ein starker Unterschied der Ausprägung Vertrauen beim Vergleich von Führungskräften mit Nicht-Führungskräften festgestellt werden. Der Einsatz von Coaching-ähnlichem Verhalten durch Führungskräfte sollte demzufolge nicht überschätzt werden, wenn es darum geht, das Vertrauen von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu erhöhen. Wie von Spreitzer und Mishra (1999, S. 163 ff.) bereits gezeigt, geht höheres Vertrauen mit höherer Produktivität einher. Hier sollten sich Organisationen aber nicht nur auf die Personalentwicklungs-Maßnahme Coaching verlassen. Generell können hier alle Maßnahmen helfen, die dazu dienen, Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter länger im Unternehmen zu behalten. Bemerkenswert ist auch, dass 67,1% der Befragten bereits voll und ganz oder eher ihrer Führungskraft vertrauen. Dabei ist aber anzumerken, dass Teilnehmerinnen/Teilnehmer, die ihrer Führungskraft voll und ganz vertrauen signifikant mehr Coaching wahrnehmen als jene, die ihrer Führungskraft eher vertrauen. Was genau den Unterschied beim Vertrauen ausmacht, wenn es sich um Führungskräfte handelt, könnte in einer weiterführenden Studie untersucht werden. Hier wäre es interessant jene Aspekte herauszufinden, die das Vertrauen von Führungskräften beeinflussen, um zu analysieren, ob diese Faktoren auch für Nicht-Führungskräfte beeinflusst werden können.

Die Hypothese 3 befasste sich mit dem Thema Feedback und der Bewältigung von Aufgaben durch die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter. Dabei soll Feedback dazu dienen, Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu informieren, wie der Status und die Qualität der Aufgabenbewältigung sind. Damit kann die Unsicherheit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter reduziert werden, was zu einer Verbesserung der Arbeitsleistung und Arbeitsweise führt (Kim, 2014, S. 64). Qualitativ hochwertiges Feedback wurde in der Studie von Ely et al. (2010, S. 587) als der zentrale Faktor in einer Coaching-Beziehung dargestellt. Daher muss auch Managerial Coaching und Hilfe bei der Bewältigung von Aufgaben mittels Feedback eine hohe Korrelation aufweisen. Dies konnte in der Korrelationsanalyse und in der Regressionsanalyse aufgezeigt werden. Damit wurde auch die Hypo-



these 3 bestätigt. Jedoch haben die Ergebnisse auch gezeigt, dass gerade in diesem Punkt Führungskräfte eher durchschnittlich bis schlecht bewertet werden, wenn es um ihre Kompetenz im Geben von qualitativem Feedback geht. Führungskräfte im Gegensatz zu Nicht-Führungskräften beurteilen das Feedback ihrer Vorgesetzten besser. Daraus könnte man den Schluss ziehen, dass Führungskräfte besser mit dem Feedback umgehen können, das sie erhalten oder auch weniger Bedarf an Feedback durch ihre Vorgesetzte/ihren Vorgesetzten haben. Dieser Punkt wäre ein interessanter Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen. Dabei sollte auch untersucht werden, was Nicht-Führungskräfte benötigen, um mit Feedback besser umgehen zu können und inwieweit hier Fähigkeiten aufgebaut werden müssen, dass diese erhaltenes Feedback erkennen und besser verwerten können. Einschränkend muss noch angemerkt werden, dass im vorliegenden Fragebogen abgefragt wurde, ob das Feedback, das Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter erhalten, hilfreich für die aktuelle oder zukünftige Aufgabenbewältigung ist. Es wurde nicht erhoben, in welchem Umfang Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter Feedback durch ihre Führungskraft erhalten.

Bei Hypothese 4 kristallisierten sich zwei Faktoren heraus. Der erste Faktor umfasst das Thema Selbstwirksamkeit und eine Erhöhung der eigenen Wirksamkeit durch Managerial Coaching. Der zweite Faktor kann mit dem Schlagwort Meisterschaft umschrieben werden. Meisterschaft stellt eine intrinsische Motivation dar. Wie in der Untersuchung dargestellt, kann diese intrinsische Motivation durch das Coaching-Verhalten einer Führungskraft nicht beeinflusst werden. Eine viel höhere Signifikanz beim Faktor Meisterschaft hat die Dauer, die eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter im Unternehmen verbleibt. Hier konnten Dysvik und Kuvaas (2010, S. 623 ff.) zeigen, dass der Erhalt dieser intrinsischen Motivation wichtig ist, um Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter davon abzuhalten, das Unternehmen zu verlassen. Dafür sind jedoch auch andere Maßnahmen als Managerial Coaching notwendig.

Anders wiederum verhält es sich beim Thema Selbstwirksamkeit. Hier kann mit der Maßnahme Coaching sehr viel bewirkt werden. Es konnte eine signifikante Zusammenhang festgestellt werden, ob eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter durch ihren/seinen Vorgesetzten gecoacht wird oder nicht. Hier gab es auch bereits Studien zu diesem Thema von Ladegard und Gjerde (2014, S. 635 f.) und Baron und Morin (2010, S. 22 ff.), die sich mit genau diesem Thema beschäftigten. Einen geringen, aber doch signifikanten Einfluss hat auch der Faktor Führungskraft auf die Selbstwirksamkeit einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters. Auch hier könnte weiterführend untersucht werden,

was genau den Unterschied zwischen diesen beiden Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter-Gruppen Führungskraft/Nicht-Führungskraft ausmacht.

Aus der Literatur ergibt es sich, dass Coaching zumeist zuerst bei den Führungskräften eines Unternehmens angewendet wird. Scheinbar ist es ein guter Ansatz für Organisationen, zuerst die Vorgesetzten zu coachen, damit diese ihre eigene Selbstwirksamkeit erhöhen und so auch effektiver im Coaching ihrer eigenen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern werden. Die Korrelationsanalyse zeigte auch, dass eine Erhöhung der Selbstwirksamkeit (Herausforderung1) einen signifikanten Einfluss auf alle anderen Faktoren (Zielerreichung, Feedback, Herausforderung2 und Arbeitszufriedenheit) hat. Daraus lässt sich ableiten, dass hier eine der stärksten Begründungen liegt, dass Coaching in Unternehmen überhaupt angewandt wird. Logisch ist ein Zusammenhang auf das Unternehmensergebnis dadurch, dass eigene und Organisationsziele effizienter und mit weniger Ressourceneinsatz erreicht werden. Hierzu fehlen aber die entsprechenden Studien, da das Ergebnis eines Unternehmens von einer Vielzahl von Faktoren abhängt und somit der Einfluss von Coaching schwer quantifizierbar ist. Die Studie von Philipps und Schirner (2008, S. 241 ff.) zeigt einen sehr aufwändigen Weg auf, wie die Auswirkung von Coachingmaßnahmen auf den ROI berechnet werden könnte. Jedoch wird in dieser Studie Coaching nur als Gesamtmaßnahme betrachtet und nicht in die Einzelteile wie verbesserte Zielerreichung oder erhöhte Selbstwirksamkeit aufgesplittet. Gerade durch den durch Globalisierung und zunehmender Konkurrenz erhöhten Kostendruck wären Analysen hilfreich, die eine Relation des eingesetzten Kapitals zum Ergebnis darstellen. Danach könnte abgeleitet werden, ob die durch Coaching entstehenden Kosten, wie Kosten für den Coach, Zeit, in der die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter keine Arbeitsleistung erbringt, mit den dadurch erreichten Kostensenkungen oder Effizienzsteigerungen wettgemacht werden können.

Wie auch bereits in der Literatur mehrfach dargestellt, kann durch den Einsatz von Coaching oder zumindest Coaching-ähnlichem Verhalten Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter genommen werden. Damit sollte es für Organisationen ein Anliegen sein, ihre Führungskräfte hinsichtlich Coaching zu schulen, damit dieses auch korrekt durchgeführt werden kann. Ebenso sollte auch sichergestellt werden, dass Coaching durch die jeweiligen Führungskräfte überhaupt durchgeführt wird. Hier eignet sich das Instrument des Leadership Reviews hervorragend dazu. Dieses findet halbjährlich oder jährlich statt und die jeweilige Führungskraft sollte prüfen, ob die ihr/ihm untergeordnete Führungskraft die Vorgaben der Organisation betreffend den Einsatz von Coaching überhaupt erfüllt.

Interessant bei der Überprüfung der Hypothesen sind auch die Unterschiede zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, die bereits eine Führungsfunktion ausüben. Dies konnte auch mit der Regressionsanalyse bestätigt werden. Hier könnte in weiterführenden Studien überprüft werden, was genau die Gründe für die Unterschiede im verantwortungsvollen und eigenständigen Arbeiten sein können. Interessant wäre es auch herauszufinden, inwieweit diese Eigenständigkeit in Entscheidungen, die ausgeprägte Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und die erhöhte Arbeitszufriedenheit miteinander im Zusammenhang stehen. Daraus könnte auch abgeleitet werden, ob Führungskräfte im Rahmen ihres Coachings, das sie durch ihre Führungskräfte erhalten, andere Bedürfnisse und Schwerpunkte haben und ob Coaching sich für diese Zielgruppen unterscheidet.

Ein Punkt für weitere Forschung könnte sein, inwieweit die Skalen beeinflusst werden können, wenn das Coaching durch die eigene Führungskraft durchgeführt wird oder wenn ein professioneller interner oder externer Coach herangezogen wird. Daraus lässt sich auch die Frage ableiten, ob durch mangelhaft durchgeführtes Coaching von einer Führungskraft nicht auch dem Unternehmen mehr Schaden als Nutzen zugefügt werden kann. Hier sollten Organisationen sehr genau darauf achten, dass ihre Führungskräfte entsprechend geschult werden, damit sie Coaching korrekt durchführen können.

## **14. Conclusio**

In der vorliegenden Befragung konnte gezeigt werden, dass die Anwendung von Coaching im Arbeitskontext einen signifikanten Einfluss auf die gecoachten Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter hat. Der positive Einfluss von wahrgenommenem Coaching durch die Führungskraft auf die Arbeitszufriedenheit und auch Arbeitsleistung konnte auch bereits in anderen Studien belegt werden (z.B. Ellinger, Ellinger & Keller, 2003, 435 ff.).

### **14.1. Coaching durch Führungskräfte**

Führungskräfte können im Rahmen ihrer Tätigkeiten einzelne Methoden aus dem Bereich des Coachings übernehmen und in der täglichen Arbeit einsetzen. Vor allem der Rollenkonflikt der Verpflichtung gegenüber den Unternehmenszielen und der offenen, neutralen und persönlichen Beziehung zum Coachee stellt eine der größten Herausforderungen dar. Da die Führungskraft ja im Rahmen ihrer Führungsaufgaben die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter zur Erreichung der Mitarbeiterinnenziele/Mitarbeiterziele beeinflussen muss, kann sich zur Mitarbeiterin/zum Mitarbeiter keine neutrale und freiwillige Coaching-Situation einstellen. Durch die stark umweltgeprägten organisationalen Veränderungen kann sich auch im Hinblick auf die eigene Karriere und die Sicherheit des Arbeitsplatzes keine offene und vertrauensvolle Beziehung aufbauen, da Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter kaum freiwillig ihre eigenen Schwächen gegenüber ihrer Vorgesetzten/ihrem Vorgesetzten darlegen werden.

Jedenfalls ist es den Führungskräften aber möglich, einen Führungsstil zu entwickeln, dessen Fokus stark auf die Förderung und Entwicklung von Potentialen ihrer Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter abzielt. Anhand der Auswertung der Befragung konnte dargestellt werden, dass solche fördernden Maßnahmen, wie z.B. das Kommunizieren von Zielen und der Zielerreichung oder das Geben von hochwertigem Feedback einen positiven Zusammenhang mit der Zielerreichung, der erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben, dem Vertrauen in die Führungskraft und der Erhöhung der Selbstwirksamkeit haben. Hierbei kann eine Führungskraft sich stark an den Ablauf und die Methoden des Coachings anlehnen. Aufgrund des Rollenkonfliktes kann aber eine Führungskraft unmöglich als unabhängiger Coach für die eigene Mitarbeiterin/den eigenen Mitarbeiter fungieren (vgl. auch Niggl & Heinrich, 2005, S. 16). Der Rollenkonflikt der Führungskraft wird sich nie ganz auflösen lassen. Daher bedarf es einer intensiven Schulung gerade in diesem Punkt des Coachings wie mit diesem Konflikt umzugehen ist, um zu

verhindern werden, dass hier Pseudofreiheit vorherrscht und damit Coaching nur pro Forma durchgeführt wird (Rauen, 2003, S. 53).

Managerial Coaching kann daher immer nur Coaching-ähnliches Verhalten einer Führungskraft sein und soll die Vorteile, die die Personalentwicklungsmaßnahme Coaching in einer Arbeitssituation bietet, bestmöglich ausnutzen. Durch die Befragung konnte aber dargelegt werden, dass auch der teilweise Einsatz einzelner Coaching-Maßnahmen durchaus Auswirkungen auf unterschiedliche Bereiche des Arbeitslebens, wie z.B. die Zielerreichung oder die Selbstwirksamkeit hat und damit auch die Performance einer Organisation beeinflusst.

## **14.2. Messung von Coaching durch Führungskräfte**

Bei Coaching handelt es sich um ein effektives, jedoch zeit- und kostenintensives Tool. Daher ist Unternehmen, die die Durchführung von Managerial Coaching planen oder bereits in die Praxis umgesetzt haben, zu raten, unbedingt auch das Vorhandensein und die Qualität der durchgeführten Coaching-Tätigkeiten zu erheben.

Wie in Kapitel 4.2 dargestellt, stellt die häufigste Erhebungsform die Erhebung mittels Fragebogen dar, wobei im überwiegenden Teil der Evaluierungsmaßnahmen eine Selbstevaluierung durch den Coachee vorgenommen wird. Deshalb wurde auch in dieser Arbeit die Erhebung mittels einer Kurzbefragung ausgewählt. Als Messung, ob Coaching durch eine Führungskraft stattfindet, wurde ein eigener Fragebogen mit 6 bzw. 7 Items aus dem Fragebogen der Erhebung zusammengesetzt. Dabei ist anzumerken, dass die Frage sieben nach der Zufriedenheit („Ich bin mit meiner Arbeit sehr zufrieden.“) auch schon bereits durch andere Tools gemessen werden kann und dann nicht nochmals im Kurzfragebogen enthalten sein muss. Dabei wurde bei der Auswahl der Items darauf geachtet, dass alle Bereiche abgefragt werden und es wurden die am stärksten aussagekräftigen Items aus diesen Bereichen ausgewählt. Diese Fragen sind stark angepasst an die vorgestellte Leadership Philosophy von Toyota Material Handling Europe, da in der Definition einer Führungskraft als Coach genau die unten angeführten Bereiche definiert wurden. Eine Anwendung in anderen Unternehmen ist dadurch eingeschränkt, dass Coaching in anderen Unternehmen anders definiert sein kann.

**Abbildung 21: Vorschlag für einen Fragebogen, der im Rahmen eines Leadership Reviews eingesetzt werden kann**

Bereich	Befragung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter einer evaluierten Führungskraft	Erhebung der Selbsteinschätzung einer evaluierten Führungskraft
Managerial Coaching	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter stellt sicher, dass ihre/seine Interaktionen hilfreich für mich sind.	Ich versichere mich, dass meine Interaktionen für meine Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter hilfreich sind.
Managerial Coaching	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter hilft mir das große Ganze zu sehen.	Ich helfe meinen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, das große Ganze zu sehen.
Zielerreichung	Ich kann an der Erreichung meiner Ziele gut arbeiten, weil sie klar kommuniziert sind.	Ich kommuniziere meinen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ihre Ziele klar.
Vertrauen	Wenn meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter für eine bestimmte Zeit abwesend ist, zögert sie/er nicht, mir die Verantwortung für mich und meine Kolleginnen/Kollegen zu übertragen.	Wenn ich für eine bestimmte Zeit nicht anwesend bin, zögere ich nicht, meinen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern die Verantwortung für ihre Kolleginnen/Kollegen zu übertragen.
Feedback	Das Feedback, das ich erhalte, hilft mir bei der Bewältigung zukünftiger Aufgaben.	Ich gebe Feedback, das bei der Bewältigung zukünftiger Aufgaben hilfreich ist.
Herausforderung	Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter hilft mir dabei, jeden Aspekt meiner Arbeit auf ausgezeichnete Art zu meistern.	Ich helfe meinen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, ihre Arbeit auf ausgezeichnete Art zu meistern.
Zufriedenheit	Ich bin mit meiner Arbeit sehr zufrieden.	

Quelle: Eigene Darstellung

Dabei kann dieser Fragebogen mittels mündlicher, schriftlicher oder web-basierter Befragung beantwortet werden. Als Skala wird die bereits benutzte 4-Item Skala (1=stimmt ganz, 2=stimmt eher, 3=stimmt eher nicht, 4=stimmt überhaupt nicht) vorgeschlagen. Der Vorteil dieser Skala ist, dass sich auch Ausprägungen des wahrgenommenen Verhaltens erheben lassen und dass in späteren Analysen damit gerechnet werden kann. Darauf aufbauend können einfache Mittelwert- und Häufigkeitsanalysen durchgeführt werden. Diese könnten bei einem Abgleich zwischen Selbstbewertung durch die Führungskraft und Bewertung durch die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter verglichen werden. Der Vorteil bei der Nutzung dieses Fragebogens liegt in der schnellen und einfachen Erhebungsmethodik. Er könnte sehr einfach im Rahmen von bei Toyota Material Handling Europe durchgeführten Leadership Reviews erhoben und analysiert werden. Der große Vorteil liegt darin, dass standardisiert die Tatsache erhoben wird, ob und in welchen Aspekten Führungskräfte überhaupt als Coach fungieren. Allerdings ist auch zu beachten, dass bei einer Selbsteinschätzung durch die evaluierte Führungskraft unter Umständen nicht ganz ehrlich geantwortet wird. Daher sollte in diesem Fall immer auch eine Gegenprüfung stattfinden. Denn Führungskräfte tendieren dazu, ihr Coachingverhalten besser zu bewerten als dies von ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern wahrgenommen wird. Dabei ergibt sich auch meistens eine Überschätzung des eigenen Engagements in die Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter (Ellinger, Ellinger & Keller, 2003, S. 452). Deshalb ist es unerlässlich, diese Selbsteinschätzungen durch die evaluierten Führungskräfte in regelmäßigen Abständen mit den Bewertungen durch die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter abzugleichen und eine Gap-Analyse durchzuführen. Dies muss nicht zwingend bei jeder Selbstevaluierung durchgeführt werden, da die Befragung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter eine aufwändigere Methode darstellt. Eine Empfehlung ist es, den Abgleich mindestens bei jeder dritten Selbstevaluierung durchzuführen. Eine Analyse der Differenzen sollte

dann mit der jeweiligen evaluierten Führungskraft erfolgen, damit diese eine Möglichkeit hat, über ihr eigenes Verhalten zu reflektieren und Verbesserungen vorzunehmen.

Gerade wenn die Leadership Philosophy wie im vorgestellten Beispiel von Toyota Material Handling Europe den Aspekt enthält, dass jede Führungskraft neben den Aufgaben als Strategin/Stratege und Managerin/Manager auch als Coach fungieren soll, muss auch seitens des Unternehmens regelmäßig evaluiert werden, ob sich die Führungskräfte entsprechend ihren Weisungen und den Werten der Organisation verhalten. Damit kann festgestellt werden, ob die kommunizierten Werte im Einklang mit den gelebten Werten im Rahmen der Führungsphilosophie stehen. Dabei hat die vorliegende Studie auch gezeigt, dass die vorgegebenen Verhaltensanweisungen positive Veränderungen im und für das Unternehmen bewirken.

Jedoch ist es mittels dieses Erhebungsverfahrens nicht umfassend möglich zu ermitteln, in welcher Qualität Führungskräfte ihre Coachingagenden wahrnehmen. Schlussendlich sollte das Ziel einer Organisation nicht sein, nur das bloße Vorhandensein von Coaching abzufragen. Vielmehr ist es für den Unternehmenserfolg wichtig, in welchem Ausmaß und mit welcher Güte Coaching durchgeführt wird. Hierfür gibt es in der Literatur bereits unterschiedliche Meßgrößen und Meßverfahren (siehe Kapitel 4). Dafür bedarf es einer weiterführenden Studie, um die Korrelation von Qualität des Coachings mit den einzelnen untersuchten Faktoren zu bestimmen und Erhebungsmethoden zu erforschen.

### **14.3. Abschliessende Betrachtung und Empfehlungen**

Die Tatsache, dass Coaching von jedem Menschen und jeder Organisation anders definiert ist, macht es enorm wichtig, vor Einführung der Maßnahme Coaching eine Definition aufzustellen, was darunter verstanden wird. Hilfreich ist es dabei, auch gewisse Verhaltensbeschreibungen bzw. –vorgaben zu machen, wodurch das Verständnis von Coaching detaillierter beschrieben werden kann und Missverständnisse und Missinterpretation bereits im Vorfeld reduziert werden können. Die untersuchten Faktoren können einen Anhaltspunkt geben, welche Schwerpunkte in der Beschreibung von Coachingverhalten gesetzt werden sollten.

Anhand der überprüften Hypothesen konnte gezeigt werden, dass der Einsatz von Coaching durch Führungskräfte positive Auswirkungen auf Zielerreichung, das Vertrauen, die Bewältigung der Aufgaben und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter hat. Ebenso wurde eine positive Korrelation von Coaching und Arbeits-

zufriedenheit festgestellt. Studien haben gezeigt, dass unternehmensrelevante Aspekte wie die Performance der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, die Bereitschaft, den Arbeitsplatz zu wechseln, die Erhöhung der Leistungsbereitschaft durch eine Veränderung der Selbstwirksamkeit, des Vertrauens oder der Zielerreichung beeinflusst werden können (z.B. Ladegard und Gjerde, 2014, S. 637 ff.; Kim, 2014, S. 64 ff.; Ellinger et al, 2011, S. 73 ff.).

Weiters ist noch kritisch anzumerken, dass zwar grundsätzlich eine hohe Signifikanz und Korrelation von Coaching durch die Führungskraft auf die einzelnen Bereiche Zielerreichung, Feedback, Vertrauen, Herausforderung und Zufriedenheit festgestellt wurde. Jedoch bleibt noch offen, ob hier nicht sich überlagernde Faktoren vorliegen. So könnte zum Beispiel die Tatsache, dass eine Führungskraft mit ihren/seinen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern kommuniziert, eine Auswirkung auf die Zielerreichung haben, wobei es dabei unerheblich sein kann, worüber in den Gesprächen geredet wird. Es könnten auch noch eine Vielzahl von Faktoren das Ergebnis beeinflussen, die in dieser Studie nicht untersucht wurden. Ebenso könnte auch eine Verzerrung des Ergebnisses dadurch gegeben sein, dass Unternehmen, die Coaching als Maßnahme einsetzen, auch in anderen Bereichen bereits Schritte unternommen haben, um Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu fördern. Es ist auch einer der großen Kritikpunkte in der Evaluation von Coaching, dass die Vielzahl der Einflussfaktoren nicht genau determiniert und so einzelne Faktoren nicht herausgearbeitet werden können. In der Studie wurde untersucht, ob Managerial Coaching einen Einfluss auf Arbeitszufriedenheit hat. Es könnte jedoch auch eine umgekehrte Korrelation geben und eine hohe Arbeitszufriedenheit könnte als Grundvoraussetzung notwendig sein, dass Managerial Coaching funktioniert und die gewünschten Effekte bezüglich Vertrauen, Zielerreichung, Aufgabenbewältigung und Selbstwirksamkeit eintreten. Dies könnte in einer separaten Untersuchung evaluiert werden.

Abschließend kann man sagen, dass die Messung, ob Coaching stattfindet oder nicht, ein erster Schritt sein kann, um Managerial Coaching in einer Organisation zu etablieren. In vielen Unternehmen wird diese wirksame Personalentwicklungsmaßnahme in der Praxis gar nicht oder nur sehr untergeordnet angewendet. Hier wäre die Erhebung des bloßen Status Quo schon ein erster Schritt in die richtige Richtung. Dabei kann eine Organisation herausfinden, ob die Unternehmenswerte und die Führungsphilosophie auch tatsächlich in die Praxis umgesetzt werden. Sollte diese Umsetzung nicht oder nur in geringem Ausmaß erfolgen, dann können entsprechende Gegenmaßnahmen, wie z.B. Schulungen von Führungskräften, gesetzt werden. Jedenfalls wird so



eine bis dahin nicht evaluierte herrschende Praxis objektiv messbar gemacht und es können damit Voraussetzungen geschaffen werden, um strategische und operative Entscheidungen zu treffen. In einem zweiten Schritt sollten Organisationen damit beginnen, die entsprechenden Qualitätssicherungsmaßnahmen zu ergreifen, um den optimalen Nutzen aus der Personalentwicklungsmaßnahme Coaching zu ziehen, indem im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses der Standard der durchgeführten Coachings durch die Führungskraft erhöht wird. Es kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, dass die bloße Anwesenheit von Coaching bereits Erfolg bringt, vielmehr bedarf es eines wirksamen Coachings, damit die gewünschten Auswirkungen auch eintreten.

## Literaturverzeichnis

- Alwart, Susanne (2003). Coachingerfolge messbar machen. *Wirtschaft und Weiterbildung*, 1.
- Anderson, Valerie (2013) A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory, *Human Resource Development International*, 16 (3), 251-266.
- Arthur, Winfred/Bennett, Winston/Edens, Pamela/Bell, Suzanne (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*. 88(2). 234-245.
- Atteslander, Peter (2010): *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2011). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 13. überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer.
- Bandura, Albert/Locke, Edwin (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Baron, Louis/Morin, Lucie (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18-38.
- Beattie, Rona/Kim, Sewon/Hagen, Marcia/Egan, Toby/Ellinger, Andrea/Hamlin, Robert (2014). Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201
- Beckmann, Nadin/Beckmann, Jens F./Elliot, Julian G. (2009). Self-confidence and performance goal orientation interactively predict performance in a reasoning test with accuracy feedback. *Learning and Individual Differences*, 19, 277-282.
- Berg, Morten Emil/Karlsen, Jan Terje (2011). An Evaluation of management training and coaching. *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 177-199.
- Berndt, Daniel (2011). *Professionalisierungsbestrebungen im Coaching: (Re-)Konstruktion von Forschungsansätzen*, München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Bitsch, Günter (2013). *Theoretische Fundierung einer Coaching-Wissenschaft*. Wiesbaden: Springer.

- Böning, Uwe (1989): Coaching. Zur Rezeption eines neuen Führungsinstruments in der Praxis. *Personalführung*, 12, 1149-1151.
- Böning, Uwe (2005). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstruments – Eine 15-Jahres Bilanz. In: Rauen Christopher (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3. Auflage, S. 21-54), Göttingen: Hogrefe.
- Böning, Uwe/Fritschle, Brigitte (2005). *Coaching fürs Business. Was Coachs, Personalierer und Manager über Coaching wissen müssen*, Bonn.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bronner, Rolf (2001). Personalbeurteilung. *Personal*, 53(1), 40.
- Buchheit, Steve/Dalton, Derek/Downen, Tom/Pippin, Sonja (2012). Outcome Feedback, Incentives, and Performance: Evidence from a Relatively Complex Forecasting Task. *Behavioral Research in Accounting*, 24(2), 1-20.
- Chiang, Flora/Birtch, Thomas (2010). Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1365-1393.
- Czichos, Reiner (2014). *Leistung durch Coaching*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Danske Bank (2014). <https://www.danskebank.com/en-uk/careers/managers/Pages/Leadership-philosophy.aspx> [Abruf 23.8.2014].
- DBVC (2014). Deutscher Bundesverband Coaching, Online: <http://www.dbvc.de> [Abruf 8.9.2014].
- De Haan, Erik/Duckworth, Anna (2013). Signalling a new trend in executive coaching outcome research. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), 6-19.
- Dickhäuser, Claudia/Buch, Susanne R./Dickhäuser, Oliver (2012). Achievement after failure: The role of achievement goals and negative self-related thoughts. *Learning and Instruction*, 21, 152-162.
- Dörhöfer, Steffen/Loebbert, Michael (2013). Coaching als Beratung. In: *Professional Coaching*, Loebbert, Michael (Hrsg.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dysvik, Anders/Kuvaas, Bard (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622-638.

- Ellebracht, Heiner/Lenz, Gerhard/Osterhold, Gisela (2009). Systemische Organisations- und Prozessberatung. Wiesbaden: Gabler.
- Ellinger, Andrea/Ellinger, Alexander/Keller, Scott (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Ellinger, Andrea/Beattie, Rona S./Hamlin, Robert (2010). The "Manager as Coach". In: Cox, Elaine/Bachkirova, Tatiana/Clutterbuck, David (Hrsg.). *The Complete Handbook of Coaching* (S. 257-270). London: Sage,
- Ellinger, Andrea/Ellinger, Alexander/Bachrach, Daniel/Wang, Yu-Lin/Elmadag Bas, Ays Banu (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning* 42(1), S. 67–85.
- Ellinger, Andrea/Kim, Sewon (2014). Coaching and Human Ressource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research an Practise. *Advances in Developing Human Ressources*, 2014, 16(2), 127-138.
- Ely, Katharine/Boyce, Lisa/Nelson, Johnathan/Zaccaro, Stephen/Hernez-Broome, Gina/Whyman, Wynne (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21, 585–599.
- Förster Roland (2015). Die Coaching Scorecard. [http://www.coaching-tools.de/fileadmin/tools/media/Freie\\_Tools/coaching-tool-foerster-scorecard.pdf](http://www.coaching-tools.de/fileadmin/tools/media/Freie_Tools/coaching-tool-foerster-scorecard.pdf) [Abruf 28.2.2015].
- Garvey, Bob (2012). Researching Coaching. In: Wegener Robert/Fritze, Agnes/Loebbert Michael (Hrsg.). *Coaching entwickeln – Forschung und Praxis im Dialog* (S.66-77). Heidelberg: Springer.
- Gao, Liping/Janssen, Onne/Shi, Kan (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*. 22. 787-798.
- Grant, Anthony/Franklin, John/Langford, Peter (2002): The Self-Reflection and Insight Scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 30(8), 821–836.
- Grant, Anthony/Zackon Richard (2004). Executive, Workplace and Life Coaching: Findings from a Large-Scale Survey of International Coach Federation Members. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2(2). 1-15.

- Grant, Anthony/Curtanye, Linley/Burton, Geraldine (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407.
- Grant, Anthony/Cavanagh, Michael/Kleitman, Sabina/Spence, Gordon/Lakota, Michaela/Yu, Nickolas (2012). Development and validation of the solution-focused inventory. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 7(4), 334-348.
- Gray, David E. (2004). Principles and processes in coaching evaluation. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 2(2), 1-7.
- Greif, Siegfried (2008): *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, Siegfried (2012). Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Coaching-Forschung für die Praxis aufbereitet. In: Wegener, Robert/Fritze, Agnes/Loebbert Michael (Hrsg.). *Coaching entwickeln – Forschung und Praxis im Dialog* (2. Auflage) (S. 34-43). Heidelberg: Springer.
- Holm-Hadulla, Rainer (2002). Coaching. *Psychotherapeut*, 47, 241-248.
- Holtbrügge, Dirk (2013). *Personalmanagement*. Berlin: Springer Gabler.
- House, Robert (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-353.
- Humborstad, Sut Wong/Nerstad, Christina/Dysvik, Anders, (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance. *Personnel Review*, Vol. 43 (2). 246 – 271.
- Janssen, Jürgen/Laatz, Wilfried (2010). *Statistische Datenanalyse mit SPSS*. 7. Neu überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer.
- Judge, Timothy/Bono, Joyce/Patton, Gregory/Thoresen, Carl (2001). The Job-Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kahle, Egbert (2011). *Respektvolle Führung*. Wiebaden: Gabler.
- Kim, Sewon/Egan Toby M./Kim Woosung/Kim Jaekyum (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal Business Psychology*, 23, 315-330.
- Kim, Sewon (2014). Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. *Human Ressource Development Quarterly*, 25(1), 59-85.

- Kirchler, Erich/Hözl, Erik (2011). Arbeitsgestaltung. In: Kirchler, Erich (Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie, 3. Auflage, (S. 199-314). Wien: Facultas.
- Klimecki, Rüdiger/Gmür, Markus (2001). Personalmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Ladegard, Gro/Gjerde, Susann (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly*, 25, 631-646.
- Laske, Otto (2004). Can Evidence Based Coaching increase ROI?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2(2), 41-53.
- Latham, Gary/Almost, Joan/Mann, Sara/Moore, Celia (2005). New Developments in Performance Management, 34(1), 77-87.
- Laufer, Hartmut (2008). Personalbeurteilung im Unternehmen von der Bewerberauswahl bis zum Arbeitszeugnis. Offenbach: Gabal.
- Lawler III, Edward (2003). Reward practices and Performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396-404.
- Longenecker, Clinton (2010), "Coaching for better results: key practices of high performance leaders", *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 32-40.
- Luthans, Fred/Peterson, Suzanne J. (2003). 360-Degree Feedback with Systematic Coaching: Empirical Analysis suggests a winning Combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243-256.
- Marcus, Berndt (2011). Personalpsychologie. Wiesbaden: Springer.
- McCarthy, Grace/Milner, Julia (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768 – 779.
- McDermott Mike/Levenson, Alec/Clarke, Suzanne, S. (2007). What Coaching can and cannot do for your organization. *Human Resource Planning*, 30(2), 30-37.
- McGregor, Douglas (2006). *The Human side of Enterprise (Annotated Edition)*. New York: McGraw-Hill.
- McLean, Gary/Yang, Baiyin/Kuo, Min-Hsun Christine/Tolbert, Amy/Larkin, Carolyn (2005). Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
- Meggison, David/Boydell, T. (1979): *A Manager's Guide to Coaching*. London: Chartered Institute of Personnel & Development.

- Megginson, David/Clutterbuck, David (2008). Coaching und Mentoring. Heidelberg: Spektrum.
- Neges, Gertrud/Neges, Richard (2008): Führungskraft und Coaching. Wien: Linde Verlag
- Nerdinger, Friedemann/Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (Hrsg.) (2008). Arbeits- und Organisations-Psychologie. Heidelberg: Springer.
- Niggel, Susanne/Heinrich, Bert (2005). Vorgesetzten-Coaching: Patentrezept in Zeiten komplexer Führungsaufgaben?. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3/2005, 13-17.
- Oppermann-Weber, Ursula (2001). Handbuch Führungspraxis. Berlin: Cornelsen.
- Osiemo, Lynette (2012). Developing Responsible Leaders: The University at the Service of the Person. *Journal Business Ethics*, 108, 131-143.
- Ostermann, Doris (2010). Gesundheitscoaching. Wiesbaden: Springer.
- Philips, Jack/Schirner, Frank (2008). Return on Investment in der Personalentwicklung – Der 5-Stufen-Evaluationsprozess, Heidelberg: Springer.
- Pink, Daniel (2009). Drive: „Was sie wirklich motiviert“. Salzburg: Ecowin Verlag.
- Radatz, Sonja (2007). Coaching-Grundlagen für Führungskräfte. Wien: Verlag Systemisches Management
- Rasch, Björn/Friese, Malte/Hofmann, Wilhelm/Naumann, Ewald (2014). Quantitative Methoden 1. Heidelberg: Springer.
- Rauen, Christopher (2001). Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 2. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, Christopher (2003). Coaching. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, Christopher (2005). Handbuch Coaching. 5. Auflage, Göttingen: Hogrefe.
- Robinson, Sandra/Rousseau, Denise (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rosenstiel, Lutz von/Comelli, Gerhard (2003). Führung zwischen Stabilität und Wandel. München: Franz Vahlen
- Runde, Berndt (2005). Der Fragebogen S-C-Eval. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools, 2. Auflage, (S. 337-342), Bonn: managerSeminar.

- Savage-Austin, Amy/Guillaume, Oris (2012). Servant Leadership: A Phenomenological Study of Practices, Experiences, Organizational Effectiveness and Barriers. *International Journal of Business and Social Research*, 2(4), 68-75.
- SCANIA AB (2013). Geschäftsbericht zum Geschäftsjahr 2013, Online: [www.scania.com](http://www.scania.com), [Abruf 23.8.2014].
- Schein, Edgar (2003). Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Bergisch Gladbach: EHP – Edition Humanistische Psychologie
- Schreyögg, Astrid (2000). Supervision und Coaching für die Schulentwicklung. Bonn: Dt. Psychologen-Verlag.
- Schreyögg, Astrid (2011). Möglichkeiten der Evaluation von Coaching. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 18, 89-96.
- Schreyögg, Astrid (2012). Coaching. Frankfurt: Campus.
- Serva, Mark/Fuller, Mark/Mayer, Roger (2005). The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*. 26(6), 625-648.
- Smither, James W./London, Manuel/Flautt, Raymond/Vargas, Yvette/Kucine, Ivy (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.
- Sonnentag, Sabine (2006). Abschlussarbeiten und Dissertationen in der angewandten psychologischen Forschung. Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, Karlheinz (1992). Personalentwicklung – ein Feld psychologischer Forschung und Gestaltung. In: Sonntag, Karlheinz (Hrsg.). *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 3-14). Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, Karlheinz/Stegmaier, R. (2006). Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In: Schuler, H. (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 281-304). Göttingen: Hogrefe.
- Spreitzer, Gretchen M./Mishra, Anil K. (1999). Giving Up Control Without Losing Control. *Group Organization management*, 24(2), 155-187.
- Stajkovic, Alexander/Luthans, Fred (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Stephan, Michael/Gross, Peter-Paul/Hildebrandt, Norbert (2010). *Management von Coaching*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.



- Taranovych, Yuriy (2011). Web Based Project Coaching. München: Springer Gabler.
- Tett, Robert/Meyer, John (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Teuber, Stephan (2005). Praxishandbuch Coaching. München: Vahlen
- Thierau-Brunner, Heike/Stangel-Meseke, Martina/Wottawa, Heinrich (1999). Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen. In: Sonntag, Karlheinz (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (S.261-286). Heidelberg: Hogrefe.
- Ting, Sharon/Hart, E. Wayne (2004). Formal Coaching. In: McGauley Cynthia/Van Velsor Ellen (Hrsg.) *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (S. 116-150), San Francisco: John Wiley & Sons.
- Töpfer, Armin (2010). *Erfolgreich forschen. Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden* (2. Auflage). Berlin: Springer.
- Toyota Material Handling (2014). Präsentation TMHAT Leadership Philosophy.
- VandeWalle, Don (2003). A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review*, 13, 581-604.
- Walker, S. (2004). The Evolution of Coaching; patterns, icons and freedom. *International Journal of Evidence based Coaching and Mentoring*, 2(2), 16-28.
- Walter, Henry (2005). *Handbuch Führung* (3.Auflage). Frankfurt: Campus.
- Wegener, Robert (2013). Coaching als Beratung. In: Professional Coaching, Loebbert, Michael (Hrsg.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Whitmore, John (2009). *Coaching for Performance: GROWing people, performance and purpose*. 4. Auflage, London: Nicholas Brealey.
- Wilmes, Christa/Loebbert, Michael (2013). Coaching als Beratung. In: Loebbert, Michael (Hrsg.). *Professional Coaching* (S. 17-48). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Witt-Bartsch, Angela/Becker, Thomas (2010). *Coaching im Unternehmen*. München: Haufe-Lexware.
- Wottawa Heinrich/Thierau Heike (1990). *Lehrbuch Evaluation*. Bern: Huber.
- Wucknitz, Uwe D. (2009). *Handbuch Personalbewertung* (2. Überarbeitete und erweiterte Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zöfel, Peter (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. München: Pearson Studium

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das GROW-Modell.....	7
Abbildung 2: Entwicklung von Coaching.....	9
Abbildung 3: Gliederung von Entwicklungsmaßnahmen.....	11
Abbildung 4: Konzepte der Personalentwicklung.....	15
Abbildung 5: Stärken und Schwächen des Coachings durch die Vorgesetzte/den Vorgesetzten.....	23
Abbildung 6: Vergleich Coaching und Führungsverhalten.....	24
Abbildung 7: Hypothesized conceptual Model of Managerial Coaching Outcomes.....	25
Abbildung 8: Die 5 Rollen des Coaches.....	27
Abbildung 9: Grafische Darstellung der Variablen in einem Coaching.....	36
Abbildung 10: Übersicht über die Methoden und Datenquellen zur Evaluierung von Coaching.....	40
Abbildung 11: Charakteristika von Ergebnissen eines Coachings.....	42
Abbildung 12: Leadership Philosophy der Danske Bank.....	50
Abbildung 13: Leadership Philosophy TMHE.....	51
Abbildung 14: Darstellung Hypothesenzusammenhang.....	53
Abbildung 15: Generisches Modell der Selbstregulation.....	55
Abbildung 16: Streuungsdiagramm zu Managerial Coaching und Zielerreichung.....	83
Abbildung 17: Streuungsdiagramm zu Managerial Coaching und Vertrauen.....	86
Abbildung 18: Streuungsdiagramm zu Managerial Coaching und Feedback.....	89
Abbildung 19: Streuungsdiagramm zu Managerial Coaching und Herausforderung1 ..	93
Abbildung 20: Streuungsdiagramm zu Managerial Coaching und Herausforderung2 ..	93
Abbildung 21: Vorschlag für einen Fragebogen, der im Rahmen eines Leadership Reviews eingesetzt werden kann.....	102

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die Teilnehmerinnen/Teilnehmer des Fragebogens .....	72
Tabelle 2: Führungskräfte.....	72
Tabelle 3: Deskriptivstatistik zu den befragten Teilnehmerinnen/Teilnehmern betreffend Alter, Dienstjahren, Zusammenarbeit mit der Führungskraft und Jahren in der derzeitigen Funktion .....	73
Tabelle 4: Korrelationskoeffizienten der Skalen Managerial Coaching, Feedback, Herausforderung, Vertrauen, Zielerreichung und Zufriedenheit .....	76
Tabelle 5: Signifikanzanalyse zum Faktor Führungskraft.....	78
Tabelle 6: Deskriptivstatistiken der Fragen zu Zufriedenheit.....	78
Tabelle 7: Faktorladungen der Fragen zu Zufriedenheit sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Zufriedenheit .....	78
Tabelle 8: Regressionsanalyse zur Vorhersage der Auswirkung von Managerial Coaching auf die Zufriedenheit.....	80
Tabelle 9: Deskriptivstatistiken der Fragen zu Managerial Coaching .....	80
Tabelle 10: Faktorladungen der Fragen zu Managerial Coaching.....	81
Tabelle 11: Deskriptivstatistiken der Fragen zu Zielerreichung .....	81
Tabelle 12: Faktorladungen der Fragen zu Zielerreichung sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Zielerreichung .....	82
Tabelle 13: Regressionsanalyse zur Vorhersage der Auswirkung von Managerial Coaching auf die Zielerreichung .....	84
Tabelle 14: Deskriptivstatistiken der Fragen zu Vertrauen.....	84
Tabelle 15: Faktorladungen der Fragen zu Vertrauen in die Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Vertrauen .....	85
Tabelle 16: Regressionsanalyse zur Vorhersage der Auswirkung von Managerial Coaching auf das Vertrauen in die Führungskraft.....	87
Tabelle 17: Deskriptivstatistiken der Fragen zu Aufgabenbewältigung und Feedback .....	87
Tabelle 18: Faktorladungen der Fragen zu Aufgabenbewältigung und Feedback sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Feedback .....	88
Tabelle 19: Regressionsanalyse zur Vorhersage der Auswirkung von Managerial Coaching auf die Unterstützung bei der Bewältigung von Aufgaben mittels Feedback .....	90
Tabelle 20: Deskriptivstatistiken der Fragen zu Herausforderung.....	90
Tabelle 21: Faktorladungen der Fragen zu Herausforderung und Feedback in die Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skalen Herausforderung1 und Herausforderung2 .....	91

Tabelle 22: Regressionsanalyse zur Vorhersage der Auswirkung von Managerial Coaching auf die Herausforderung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern .....	95
--	----

## Anhang – Codebook

Variable	Nr.	Frage	Instrument	Konzept	Antwortformat	
FI01	1	Ich habe eine Vorgesetzte/einen Vorgesetzten.		Filterfrage	1 Ja, 2 Nein, -9 nicht beantwortet	
AB01	2	Ich bin mit meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten sehr zufrieden.	ABB	Zufriedenheit mit Vorgesetzte/m/r	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
AB02	3	Ich bin mit meiner Arbeit sehr zufrieden.	ABB	Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
AB03	4	Ich bin insgesamt mit meinem Leben sehr zufrieden.	ABB	Zufriedenheit mit dem Leben insgesamt	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
MC01	5	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter kommuniziert die Bedeutung der Erwartungen an mich in Bezug auf die Ziele des Unternehmens.	Ellinger et. al	Assessment von Managerial Coaching	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
MC02	6	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter ermutigt mich, meinen Blickwinkel zu erweitern.	Ellinger et. al	Assessment von Managerial Coaching	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
MC03	7	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter hilft mir das große Ganze zu sehen.	Ellinger et. al	Assessment von Managerial Coaching	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
MC04	8	Meine Vorgesetzte/Meine Vorgesetzter gibt mir Feedback, sodass ich meine Arbeit besser bewältigen kann.	Ellinger et. al	Assessment von Managerial Coaching	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
MC05	9	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter stellt sicher, dass ihre/seine Interaktionen hilfreich für mich sind.	Ellinger et. al	Assessment von Managerial Coaching	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
MC06	10	Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter stellt mir keine Ressourcen zur Verfügung, um meinen Job effektiver ausüben zu können.	Ellinger et. al	Assessment von Managerial Coaching	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	negative Frage
ZI01	11	Für meinen Aufgabenbereich gibt es klar definierte Ziele.	Eigene Frage	Zielerreichung	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
ZI02	12	Ich kann an der Erreichung meiner Ziele gut arbeiten, weil sie klar kommuniziert sind.	Grant et al	Zielerreichung	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
ZI03	13	Ich bin jederzeit über meinen Grad der Zielerreichung am Laufenden.	Grant et al	Zielerreichung	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
ZI04	14	Ich bin sehr gut in der Erarbeitung von Maßnahmenplänen.	Grant et al	Zielerreichung	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
ZI05	15	Ich erhalte regelmässig Feedback von meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten über meine Zielerreichung.	Eigene Frage	Zielerreichung	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
ZI06	16	Bei der Erreichung meiner Ziel war ich bis heute sehr erfolgreich.	Grant et al	Zielerreichung	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	

LTS01	17	Ich reagiere immer verantwortungsvoll auf Probleme, die in meiner Arbeit auftreten.	Ladegard/Gjerde-LTS	Vertrauen in Mitarbeiter	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
LTS02	18	Ich übernehme immer die Verantwortung, wenn meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter in einer Situation nicht anwesend ist.	Ladegard/Gjerde-LTS	Vertrauen in Mitarbeiter	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
LTS03	19	Wenn meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter für eine bestimmte Zeit abwesend ist, zögert sie/er nicht, mir die Verantwortung für mich und meine Kollegen zu übertragen.	Ladegard/Gjerde-LTS	Vertrauen in Mitarbeiter	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
LTS04	20	Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter überträgt mir oft Aufgaben, die ich völlig eigenständig bearbeite.	Ladegard/Gjerde-LTS	Vertrauen in Mitarbeiter	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
LTS05	21	Ich vertraue meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten voll und ganz.	Robinson+Rousseau	Vertrauen Mitarbeiter	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
FB01	22	Nach Abschluss einer Aufgabe erhalte ich Feedback vom meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten.	Eigene Frage	Feedback	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
FB02	23	Das Feedback, das ich erhalte oder erhalten habe, hilft mir bei der Erreichung meiner Ziele überhaupt nicht.	Eigene Frage	Feedback	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	negative Frage
FB03	24	Das Feedback, das ich erhalte, hilft mir bei der Bewältigung zukünftiger Aufgaben.	Eigene Frage	Feedback	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
Chal01	25	Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter hilft mir dabei, jeden Aspekt meiner Arbeit auf ausgezeichnete Art zu meistern.	Ladegard/Gjerde-LRE	Challenge	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
Chal02	26	Ich kenne meine Stärken, die ich bei der Arbeit einsetzen kann.	Ladegard/Gjerde-LRE	Challenge	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
Chal03	27	Ich erhalte Orientierung, damit ich die Ziele erreichen kann.	Ladegard/Gjerde-LRE	Challenge	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
Chal04	28	Ich habe keine Ahnung, wie ich die vorgegebenen Ziele erreichen soll.	Eigene Frage	Challenge	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	negative Frage
Chal05	29	Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter unterstützt mich dabei, Probleme so schnell wie möglich selbst zu lösen.	Ladegard/Gjerde-LRE	Challenge	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
Chal06	30	Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter lässt mich Entscheidungen selbst treffen.	Ladegard/Gjerde-LRE	Challenge	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
Chal07	31	Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter berät mich bei Entscheidungen, die ich zu treffen habe.	Eigene Frage	Challenge	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
Chal08	32	Ich habe Freude daran, herausfordernde und schwierige Aufgaben zu bearbeiten.	Dysik+Kuvaas	Challenge	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
Chal09	33	Ich habe Freude an Aufgaben, bei denen ich neue Fähigkeiten erwerbe.	Dysik+Kuvaas	Challenge	1-stimmt ganz; 2-stimmt etwas; 3-stimmt eher nicht; 4-stimmt überhaupt nicht	
genderSD01	34	Ich bin:		Geschlecht	männlich; weiblich; -9 nicht beantwortet	
ageSD01	35	Mein Alter (in Jahren):		Alter	Angabe des konkreten Alters in Jahren, -9 nicht beantwortet	
ZugehörSD01	36	Dienstjahre im Unternehmen:		Dauer der Beschäftigung im Unternehmen	Angabe einer konkreten Jahreszahl; -9 nicht beantwortet	
zusamSD01	37	Zeit (in Jahren) in der jetzigen Funktion:		Dauer der Zusammenarbeit	Angabe einer konkreten Jahreszahl; -9 nicht beantwortet	
fuehrposSD01	38	Ich bin Führungskraft (Ich führe Mitarbeiter, Gruppen, Teams)		Führungsposition	1 ja; 2 nein; -9 nicht beantwortet	
KoopFKSD01	39	Zeit (in Jahren), die ich mit der aktuellen Führungskraft zusammenarbeite:		Kooperation mit Führungskraft	Angabe einer konkreten Jahreszahl; -9 nicht beantwortet	

## Anhang – Online Fragebogen



Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer!

Im Rahmen meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema Coaching durch Führungskräfte. Im Folgenden finden Sie dazu einen Fragebogen, der unterschiedliche Aspekte der Auswirkungen von Coaching im Arbeitskontext erhebt.

Bei den Fragen kommt es mir auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessiert nur Ihre persönliche Meinung.

Ihre Angaben werden selbstverständlich anonym und vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben. Die Beantwortung der Fragen wird **ca. 10 Minuten** in Anspruch nehmen.

Bei Fragen können Sie sich jederzeit gerne per email ([melanie.flanitzer@mail.fernfh.ac.at](mailto:melanie.flanitzer@mail.fernfh.ac.at)) an mich wenden.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Melanie Flanitzer

Weiter

Melanie Flanitzer, Ferdinand Porsche Fern FH – 2015

0% ausgefüllt



### 1. Ich habe eine Vorgesetzte/einen Vorgesetzten.

*Unmittelbare Vorgesetzte/Unmittelbarer Vorgesetzter ist jene Person, die eine Hierarchieebene über Ihnen steht und Ihnen Anweisungen erteilen und Sie kontrollieren kann.*

- Ja  
 Nein

Zurück

Weiter

Melanie Flanitzer, Ferdinand Porsche Fern FH – 2015

11% ausgefüllt

**2. Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen:**

*Sie finden untenstehend Aussagen zu Ihrer unmittelbaren Vorgesetzten/Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten und zu Ihrer Arbeitssituation. >*

*Unmittelbare Vorgesetzte/Unmittelbarer Vorgesetzter ist jene Person, die eine Hierarchieebene über Ihnen steht und Ihnen Anweisungen erteilen und Sie kontrollieren kann.*

	stimmt ganz	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
Ich bin mit meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten sehr zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter kommuniziert die Bedeutung der Erwartungen an mich in Bezug auf die Ziele des Unternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für meinen Aufgabenbereich gibt es klar definierte Ziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich reagiere immer verantwortungsvoll auf Probleme, die in meiner Arbeit auftreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nach Abschluss einer Aufgabe erhalte ich Feedback von meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter hilft mir dabei, jeden Aspekt meiner Arbeit auf ausgezeichnete Art zu meistern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin mit meiner Arbeit sehr zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter



**3. Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen:**

*Sie finden untenstehend Aussagen zu Ihrer unmittelbaren Vorgesetzten/Ihrem unmittelbarem Vorgesetzten und zu Ihrer Arbeitssituation.*

*Unmittelbare Vorgesetzte/Unmittelbarer Vorgesetzter ist jene Person, die eine Hierarchieebene über Ihnen steht und Ihnen Anweisungen erteilen und Sie kontrollieren kann.*

	stimmt ganz	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
Ich kenne meine Stärken, die ich bei der Arbeit einsetzen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter ermutigt mich, meinen Blickwinkel zu erweitern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann an der Erreichung meiner Ziele gut arbeiten, weil sie klar kommuniziert sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich übernehme immer die Verantwortung, wenn meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter in einer Situation nicht anwesend ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Feedback, das ich erhalte oder erhalten habe, hilft mir bei der Erreichung meiner Ziele überhaupt nicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erhalte Orientierung, damit ich die Ziele erreichen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter hilft mir das große Ganze zu sehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

**4. Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen:**

*Sie finden untenstehend Aussagen zu Ihrer unmittelbaren Vorgesetzten/Ihrem unmittelbarem Vorgesetzten und zu Ihrer Arbeitssituation.*

*Unmittelbare Vorgesetzte/Unmittelbarer Vorgesetzter ist jene Person, die eine Hierarchieebene über Ihnen steht und Ihnen Anweisungen erteilen und Sie kontrollieren kann.*

	stimmt ganz	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
Ich bin jederzeit über meinen Grad der Zielerreichung am Laufenden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter für eine bestimmte Zeit abwesend ist, zögert sie/er nicht, mir die Verantwortung für mich und meine Kolleginnen und Kollegen zu übertragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe keine Ahnung, wie ich die vorgegebenen Ziele erreichen soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin insgesamt mit meinem Leben sehr zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter gibt mir Feedback, sodass ich meine Arbeit besser bewältigen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter unterstützt mich dabei, Probleme so schnell wie möglich selbst zu lösen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

**5. Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen:**

*Sie finden untenstehend Aussagen zu Ihrer unmittelbaren Vorgesetzten/Ihrem unmittelbarem Vorgesetzten und zu Ihrer Arbeitssituation.*

*Unmittelbare Vorgesetzte/Unmittelbarer Vorgesetzter ist jene Person, die eine Hierarchieebene über Ihnen steht und Ihnen Anweisungen erteilen und Sie kontrollieren kann.*

	stimmt ganz	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
Ich bin sehr gut in der Erarbeitung von Maßnahmenplänen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter überträgt mir oft Aufgaben, die ich völlig eigenständig bearbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter lässt mich Entscheidungen selbst treffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter stellt sicher, dass ihre/seine Interaktionen hilfreich für mich sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter berät mich bei Entscheidungen, die ich zu treffen habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erhalte regelmäßig Feedback von meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten über meine Zielerreichung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

**6. Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen:**

*Sie finden untenstehend Aussagen zu Ihrer unmittelbaren Vorgesetzten/Ihrem unmittelbarem Vorgesetzten und zu Ihrer Arbeitssituation.*

*Unmittelbare Vorgesetzte/Unmittelbarer Vorgesetzter ist jene Person, die eine Hierarchieebene über Ihnen steht und Ihnen Anweisungen erteilen und Sie kontrollieren kann.*

	stimmt ganz	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
Das Feedback, das ich erhalte, hilft mir bei der Bewältigung zukünftiger Aufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Freude daran, herausfordernde und schwierige Aufgaben zu bearbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter stellt mir keine Ressourcen zur Verfügung, um meinen Job effektiver ausüben zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei der Erreichung meiner Ziele war ich bis heute sehr erfolgreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich vertraue meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten voll und ganz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Freude an Aufgaben, bei denen ich neue Fähigkeiten erwerbe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

**7. Ich bin:**

- weiblich  
 männlich

**8. Wie alt sind Sie?**

Ich bin  Jahre alt.

**9. Wie lange arbeiten Sie in Ihrem derzeitigen Unternehmen?**

*Bitte geben Sie eine Zahl in ganzen Jahren ein!*

Jahre

**10. Wie lange üben Sie Ihre derzeitige Funktion aus?**

*Bitte geben Sie eine Zahl in ganzen Jahren ein!*

Jahre

**11. Üben Sie eine Führungsposition aus?**

*Ich führe Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, Gruppen, Teams.*

*Mit Führung ist hier die personelle/disziplinarische Führung gemeint. Das bedeutet, dass Sie den Inhalt und das Verhalten von Mitarbeitern steuern und bewerten.*

- Ja  
 Nein

**12. Wie lange arbeiten Sie mit Ihrer/Ihrem derzeitigen Vorgesetzten zusammen?**

*Bitte geben Sie eine Zahl in ganzen Jahren ein!*

Jahre

Zurück

Daten abschicken

## **Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Bei Fragen zu der Studie oder wenn Sie gerne eine Übersicht zu den Ergebnissen haben möchten, können Sie sich per email an mich wenden (email: [melanie.flanitzer@mail.fernfh.ac.at](mailto:melanie.flanitzer@mail.fernfh.ac.at)).

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

## Anhang – Rohdaten

CASE	AB01	MC01	ZI01	LTS01	FB01	CHAL01	AB02	CHAL02	MC02	ZI02	LTS02	FB02	CHAL03	MC03	ZI03	LTS03	CHAL04	AB03	MC04	CHAL05	ZI04	LTS04	CHAL06	MC05	CHAL07	ZI05	FB03	CHAL08	MC06	ZI06	LTS05	CHAL09	FI01	GENDERSD01	AGESD01	ZUGEHÖRSD01	ZUSAMSD01	FUEHRPOS01	KOOPFKSD01	FINISHED		
44	1	2	2	1	3	1	1	2	1	2	1	3	2	3	3	1	4	1	3	1	3	1	1	2	2	3	2	1	3	1	1	1	1	41	4	4	1	4	1			
47																																									0	
48	2	4	2	2	4	3	2	2	3	3	1	3	3	3	4	2	2	3	3	2	2	1	1	2	3	4	4	2	2	3	3	1	1	1	24	5	4	2	4	1		
49	3	4	3	2	4	4	3	1	4	4	2	2	2	3	4	4	3	1	4	3	2	1	1	3	4	4	3	1	3	2	3	1	1	1	28	5	4	2	5	1		
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	9	3	9																									0		
52	3	2	1	1	3	2	2	2	3	1	3	4	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	4	2	1	3	2	3	1	1	2	27	4	3	2	2	1		
53	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	1	3	3	3	2	1	4	2	3	1	1	1	1	3	3	4	3	1	4	2	2	1	1	2	41	18	18	1	18	1		
54	3	4	4	1	3	4	4	1	4	4	1	1	4	4	4	1	1	2	4	4	1	1	3	4	4	4	4	1	1	1	4	1	1	2	51	5	5	2	1	1		
55	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	3	2	1	3	2	3	1	1	2	29	9	5	2	9	1	
56	4	4	3	1	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	3	1	3	2	4	4	2	1	1	4	4	4	4	1	4	4	4	2	1	2	42	20	19	2	10	1		
57	1	1	1	1	3	2	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	1	1	29	9	5	2	1	1	
58	4	2	4	2	4	4	4	1	3	3	2	1	4	4	3	3	3	1	3	4	1	1	3	4	4	4	3	1	2	3	4	1	1	2	56	8	1	2	5	1		
61	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	3	2	1	1	1	41	3	3	1	3	1		
62	2	1	3	1	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	3	1	2	1	1	2	26	5	5	2	5	1	
63	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	4	1	2	4	3	3	4	3	1	1	1	4	1	1	1	27	3	3	2	3	1		
64	2	1	2	1	3	3	1	1	2	3	1	3	2	3	2	1	4	2	3	2	2	1	1	1	1	1	3	3	1	2	2	1	1	1	47	4	2	1	3	1		
65																																									0	
66	4	4	3	1	3	4	3	1	4	3	1	1	3	4																											0	
67																																										0
68	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	1	3	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	3	1	3	2	1	3	1	2	1	1	1	44	3	3	1	2	1		
69	2	2	2	1	1	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	31	5	1	2	3	1	
70	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	2	1	1																											0	
71	4	3	2	2	4	3	3	1	2	3	1	4	3	4	2	1	3	2	4	3	1	1	1	3	4	4	4	2	1	1	4	2	1	2	45	16	12	2	16	1		
72	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	3	3	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	1	1	1	48	4	4	2	4	1	
73	2	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	2	1	1	26	2	2	2	2	1		
74	2	2	2	2	2	3	2																																		0	
75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	2	25	3	3	2	3	1	
77	4	3	3	1	3	4	3	1	3	3	1	3	3	4	1	1	4	2	4	4	4	1	1	1	3	4	4	4	1	2	1	4	1	1	2	38	17	8	1	5	1	
78	4	4	1	1	4	4	3	1	4	4	1	1	4	4	4	4	1	3	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	4	1	1	1	45	5	5	1	5	1	
79	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	4	2	1	1	1	30	5	1	2	1	1		

CASE	AB01	MC01	ZI01	LTS01	FB01	CHAL01	AB02	CHAL02	MC02	ZI02	LTS02	FB02	CHAL03	MC03	ZI03	LTS03	CHAL04	AB03	MC04	CHAL05	ZI04	LTS04	CHAL06	MC05	CHAL07	ZI05	FB03	CHAL08	MC06	ZI06	LTS05	CHAL09	FI01	GENDERSD01	AGESD01	ZUGEHÖRSD01	ZUSAMSD01	FUEHRPOS01	KOOPFKSD01	FINISHED	
80	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3	1	1	2	47	5	4	1	3	1	
81	3	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	4	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	1	1	1	26	4	2	2	2	1	
83																																									0
84																																									0
85	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	1	2	1	3	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	4	2	1	2	1	2	55	11	11	2	7	1
86	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	4	1	2	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	47	8	8	2	1	1
87	2	1	2	1	3	3	2	1	2	2	3	4	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	1	1	2	39	13	2	2	2	1
88	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	3	4	4	2	2	2	4	4	2	1	3	4	3	3	4	2	2	2	4	1	1	1	26	2	2	2	2	1	
89	3	2	1	3	3	2	1	3	3	4	2	3	2	1	3	2	3	1	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	1	4	2	3	1	1	1	27	3	2	2	2	1
90	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	30	10	5	1	10	1
91	2	3	3	1	4	3	3	2	2	3	2	2	3	1	3	4	4	2	3	2	2	1	1	3	2	3	3	2	3	2	2	1	1	2	46	20	10	2	20	1	
92	1	1	1	2	2	2	1	2	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	40	1	1	2	1	1
93	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	4	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	4	1	1	1	1	1	48	1	1	1	1	1	
95	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	1	33	13	12	2	4	1
96	2	1	1	2	3	4	2	1	3	2	1	2	3	2	2	3	1	2	4	3	2	1	1	4	4	4	4	3	2	2	3	3	2	1	2	34	3	3	1	3	1
97	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	2	3	1	2	1	3	2	2	1	1	3	2	2	3	2	1	2	1	1	38	6	15	2	4	1	
99	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	2	47	18	3	1	3	1
100	3	2	4	3	1	3	4	1	4	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	3	2	3	4	2	1	3	3	1	4	1	4	1	4	1	1	47	23	1	1	1	1
101	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	4	1	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	3	2	1	1	1	55	3	35	2	1	1		
103	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1	2	4	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	4	1	1	1	1	1	31	3	2	2	2	1	
104	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	4	2	1	2	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1	1	36	3	3	1	3	1	
105	2	3	2	2	3	3	2	1	3	2	1	1	2	4	2	4	4	1	3	3	1	1	2	3	2	3	3	1	4	1	3	1	1	2	40	20	4	1	4	1	
106	3	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	4	1	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	1	1	2	49	26	26	1	8	1	
107	2	3	2	2	4	2	1	2	2	3	1	2	3	2	3	1	2	1	3	1	3	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	1	31	5	3	2	1	1	
108	3	2	1	1	4	3	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	1	3	2	1	1	36	2	2	2	2	1	
109	4	2	1	2	3	3	2	1	3	2	2	2	3	3	2	4	3	1	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	2	4	1	1	1	41	18	8	1	8	1	
110	3	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	1	2	29	5	2	2	1	1	
111	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	3	2	1	1	1	2	31	9	4	2	4	1	
112	3	3	1	1	2	3	2	1	2	2	1	3	2	3	2	1	4	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	1	1	64	25	18	1	10	1		
113	4	4	2	1	3	4	4	2	4	4	1	1	3	3	4	1	4	1	3	4	2	1	1	3	3	4	4	1	2	3	4	1	1	1	42	4	3	2	3	1	
114	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	4	2	1	2	2	4	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	4	1	1	1	1	38	8	8	2	8	1	



CASE	AB01	MC01	ZI01	LTS01	FB01	CHAL01	AB02	CHAL02	MC02	ZI02	LTS02	FB02	CHAL03	MC03	ZI03	LTS03	CHAL04	AB03	MC04	CHAL05	ZI04	LTS04	CHAL06	MC05	CHAL07	ZI05	FB03	CHAL08	MC06	ZI06	LTS05	CHAL09	FI01	GENDERSD01	AGESD01	ZUGEHÖRSD01	ZUSAMSD01	FUEHRPOS01	KOOPFKSD01	FINISHED		
115	3	2	3	1	3	3	2	1	4	2	2	2	3	3	2	4	3	1	4	4	2	2	3	3	3	4	4	1	2	4	1	1	1	33	3	3	2	1	1			
116	3	3	2	1	2	3	3	1	2	2	1	2	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	1	2	2	1	1	2	27	4	2	2	2	1	
117	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	1	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	2	1	1	22	2	2	2	2	1	
118	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	3	2	2	2	1	4	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	4	2	1	1	1	2	31	5	2	2	2	1		
119	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	44	4	1	1	1	1	1		
120	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1	1	34	5	3	2	2	1	
122																																									0	
123	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	4	1	1	1	1	1	1	50	3	3	2	3	1
124	3	3	1	1	3	3	2	1	3	2	1	2	3	3	2	2	4	2	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	2	2	1	3	2	1	1	45	30	25	1	6	1	
125	2	2	1	2	3	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	2	4	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	4	2	1	1	1	2	28	4	3	2	1	1		
126	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	4	2	1	2	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	34	8	1	2	1	1
129	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	1	1	44	4	10	1	3	1	
130	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	1	1	33	2	2	1	2	1		
132	3	3	4	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	4	4	1	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	27	7	2	1	7	1	
133	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	2	1	1	2	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	45	2	14	1	2	1	
134	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	60	16	16	2	3	1
135	2	2	3	1	2	2	1	2	3	3	1	2	3	3	3	1	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	1	3	1	3	1	1	1	28	3	3	2	5	1	
136	2	2	3	1	2	3	2	1	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3	3	3	1	2	1	2	1	1	1	46	1	15	1	1	1	
138	2	1	2	1	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	1	3	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	3	2	2	1	1	2	38	10	5	1	3	1		
139	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	3	2	1	2	1	4	1	2	1	2	1	2	3	1	2	2	1	3	2	1	1	1	2	32	4	4	1	3	1		
140	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	3	4	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	1	1	2	2	1	1	43	5	15	1	4	1		
141	2	3	2	1	3	2	1	1	3	3	1	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	39	11	6	1	11	1		
142	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	1	1	60	19	30	2	2	1	
143	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	39	5	3	1	1	1	
144	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	2	1	2	1	4	1	2	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1	4	2	1	1	1	1	33	5	2	1	2	1	
145	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	1	4	1	2	2	2	4	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	37	7	7	2	3	1		
147	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	4	1	2	1	2	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	40	12	2	2	2	1		
148	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1							0	
151	1	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	4	2	2	3	1	4	1	3	2	2	2	2	3	1	3	1	1	4	2	2	1	1	1	32	3	2	2	2	1		
153	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	4	1	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	1	2	1	1	1	1	2	46	11	5	1	4	1	
154	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	1	2	40	7	4	2	2	1	

CASE	AB01	MC01	ZI01	LTS01	FB01	CHAL01	AB02	CHAL02	MC02	ZI02	LTS02	FB02	CHAL03	MC03	ZI03	LTS03	CHAL04	AB03	MC04	CHAL05	ZI04	LTS04	CHAL06	MC05	CHAL07	ZI05	FB03	CHAL08	MC06	ZI06	LTS05	CHAL09	FI01	GENDERSD01	AGESD01	ZUGEHÖRSD01	ZUSAMSD01	FUEHRPOS01	KOOPFKSD01	FINISHED		
155	2	3	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	1	3	2	3	3	2	1	1	1	3	3	3	1	3	2	2	1	1	1	33	10	1	2	1	1		
156	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	4	2	1	2	1	4	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	29	3	3	2	3	1		
160	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	4	1	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	1	1	1	43	15	5	2	15	1		
161	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	4	1	1	2	1	4	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	2	59	32	2	1	1	1	
162	2	3	3	2	4	2	3	1	3	3	2	1	3	4	4	2	2	2	4	3	2	2	3	4	2	2	4	2	4	2	4	2	1	1	33	10	4	2	4	1		
163	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	4	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	2	1	1	1	41	1	1	2	1	1		
164	2	3	3	1	3	3	2	1	3	3	1	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	2	2	3	1	1	2	47	15	7	2	5	1	
165	2	1	1	1	3	3	2	1	2	1	1	4	3	2	2	1	4	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	3	1	1	1	1	1	36	9	6	1	4	1	
166	2	3	1	1	4	4	1	1	4	2	1	2	3	4	3	2	3	2	4	2	2	2	2	4	4	4	3	2	2	1	2	1	1	1	1	32	11	11	2	1	1	
167	1	2	2	1	3	2	2	2	1	2	3	3	2	1	3	3	3	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	41	1	14	2	1	1	
168	1	2	2	1	3	2	1	1	1	2	1	4	2	2	2	1	4	1	2	1	3	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	32	4	3	1	3	1		
169	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	4	2	2	1	4	4	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	1	1	2	25	2	2	2	2	1	
170	2	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	1	3	2	2	1	1	1	31	5	3	2	3	1		
171	3	3	2	2	4	4	2	1	3	3	1	2	3	3	3	4	3	1	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	1	3	2	4	1	1	2	47	14	14	2	14	1	
172	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	1	39	17	15	2	7	1	
173	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	2	2	2	3	-9	-9	-9	-9	-9	-9																						0
174	1	1	1	1	3	2	1	2	2	2	1	3	3	2	2	1	4	1	2	3	2	2	1	2	4	3	3	3	1	2	2	2	1	1	2	36	3	3	2	1	1	
175	3	2	2	3	4	4	1	1	3	3	1	2	4	4	4	4	3	1	3	3	2	1	1	3	3	4	3	1	2	1	2	1	1	1	44	5	20	1	5	1		
176	3	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	49	22	8	2	20	1		
177	2	3	2	1	2	3	2	2	1	2	3	4	2	3	3	3	4	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	2	3	1	1	1	29	4	4	2	4	1		
178	3	2	1	1	4	4	2	1	4	2	1	2	2	4	1	2	4	2	4	3	2	1	1	3	4	4	4	1	2	1	3	2	1	1	40	3	3	2	1	1		
180	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	51	17	8	1	5	1	
182																																										0
183	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	4	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	4	1	1	1	1	1	1	27	6	3	1	6	1	
184	2	3	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	3	1	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	36	3	3	1	2	1		
185	2	1	2	1	3	2	1	1	2	1	1	4	2	2	2	1	4	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	1	2	24	2	1	2	1	1		
186	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	4	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	4	1	1	1	1	1	2	51	26	12	1	15	1	
187	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	41	3	3	2	3	1		
188	2	2	3	1	3	3	2	1	2	3	1	3	2	2	2	1	4	2	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	1	29	1	1	1	1	1		
189	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	4	1	1	1	1	1	2	26	2	2	2	2	1	
190	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	4	2	1	2	1	4	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	4	1	1	1	1	1	35	3	1	1	1	1	
191	3	3	3	1	3	4	3	2	3	4	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	2	3	3	2	1	2	25	2	2	2	2	1	1	
192	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	3	2	2	1	2	3	3	2	1	3	2	2	1	1	1	35	6	10	2	2	1		
193	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	52	20	11	2	8	1	

CASE	AB01	MC01	ZI01	LTS01	FB01	CHAL01	AB02	CHAL02	MC02	ZI02	LTS02	FB02	CHAL03	MC03	ZI03	LTS03	CHAL04	AB03	MC04	CHAL05	ZI04	LTS04	CHAL06	MC05	CHAL07	ZI05	FB03	CHAL08	MC06	ZI06	LTS05	CHAL09	FI01	GENDERSD01	AGESD01	ZUGEHÖRSD01	ZUSAMSD01	FUEHRPOS01	KOOPFKSD01	FINISHED		
194	1	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	4	2	2	3	4	1	2	2	1	3	1	2	3	1	2	1	4	2	1	2	1	1	2	32	3	1	1	1	1	
196	2	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	2	3	1	1	2	2	4	2	1	2	1	1	1	2	53	3	3	1	3	1		
197	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	4	2	2	2	1	4	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	3	2	1	1	1	40	20	3	1	2	1		
198	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	2	1	3	2	3	2	1	1	35	8	6	2	4	1	
199	1	2	3	2	3	3	2	1	3	3	1	3	2	3	1	2	3	2	3	3	2	1	1	1	2	2	2	2	1	3	2	1	1	1	2	44	13	13	1	5	1	
200	2	2	3	2	3	3	2	2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	1	2	24	2	2	2	2	1	
201	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	1	3	2	1	1	2	3	1	2	2	1	3	1	2	1	1	2	40	12	4	1	5	1		
202	3	4	2	2	3	3	3	1	3	4	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	25	6	3	2	3	1		
203	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	1	2	27	23	15	1	5	1	
204	1	2	2	1	3	2	1	1	1	3	1	3	2	1	3	1	4	1	2	1	3	1	1	3	1	3	2	1	4	2	1	1	1	1	28	4	2	1	2	1		
205																																										0
207	3	2	2	1	2	3	3	1	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	3	3	1	1	2	3	3	2	3	1	2	2	3	1	1	2	41	3	3	2	3	1		
208	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	1	3	4	4	2	2	2	2	1	3	2	4	3	2	1	2	2	2	1	1	2	34	4	3	1	8	1	
209	2	3	2	1	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	4	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	1	3	2	2	1	1	1	27	1	1	2	1	1		
210	3	2	4	1	3	4	1	1	3	4	1	1	3	4	4	1	1	1	3	4	1	1	3	3	4	4	4	3	1	1	1	4	1	1	2	37	17	13	1	4	1	
211	2	4	3	2	3	4	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	2	2	3	3	2	1	1	36	5	2	2	1	1	
212	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	4	1	2	1	3	1	1	3	1	2	1	1	4	2	1	1	1	1	2	32	4	2	1	1	1	
213	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	4	2	1	2	1	4	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	4	2	1	1	1	1	29	2	1	1	1	1		
214	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	1	2	4	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	4	1	2	1	1	1	34	3	3	2	1	1	
215	2	3	1	1	2	1	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	1	1	2	1	2	3	1	2	2	2	1	1	2	36	10	2	1	2	1		
216	2	3	3	1	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	1	3	2	3	3	1	2	2	2	1	1	1	39	13	2	1	2	1	
217	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	4	2	1	3	3	4	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	1	1	1	37	1	1	2	1	1		
218	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	20	3	2	2	3	1		
219	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	4	2	1	1	3	4	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	4	2	2	1	1	1	39	2	1	1	2	1		
220	1	3	1	1	2	2	1	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	31	5	2	2	2	1	
222	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	52	20	20	1	5	1	
223	4	2	1	1	2	4	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	3	1	1	1	3	4	3	3	1	2	2	4	1	1	2	42	3	3	2	1	1		

CASE	AB01	MC01	ZI01	LTS01	FB01	CHAL01	AB02	CHAL02	MC02	ZI02	LTS02	FB02	CHAL03	MC03	ZI03	LTS03	CHAL04	AB03	MC04	CHAL05	ZI04	LTS04	CHAL06	MC05	CHAL07	ZI05	FB03	CHAL08	MC06	ZI06	LTS05	CHAL09	FI01	GENDERSD01	AGESD01	ZUGEHÖRSD01	ZUSAMSD01	FUEHRPOS01	KOOPFKSD01	FINISHED
224	3	4	3	2	4	3	3	1	3	4	3	2	4	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3	4	3	4	2	1	2	2	3	1	1	1	51	15	6	2	4	1
225	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	4	2	1	2	1	4	1	2	2	1	2	1	3	1	3	1	1	4	2	1	1	1	2	54	21	5	1	5	1
226	2	3	3	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3	1	3	2	2	1	2	37	1	1	2	1	1
227	1	2	1	1	2	2	1	1	3	2	1	3	2	3	2	2	3	1	2	2	1	1	1	2	1	3	2	1	4	2	1	1	1	32	3	3	2	3	1	
228	2	1	2	1	2	1	1	2	1	3	2	4	2	1	2	1	4	1	2	4	1	3	2	3	1	2	2	1	3	2	1	1	1	2	45	6	2	1	4	1
229	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	4	2	2	4	4	4	2	3	4	2	4	4	2	2	1	3	2	1	1	26	3	3	2	3	1
230	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	2	3	3	2	4	1	2	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	3	1	1	2	40	20	5	1	5	1