

Recht • Wirtschaft • Steuern

igel
Verlag
RWS

Christoph Bohne

Blended Coaching als Instrument der
Personal- und Organisationsentwicklung

Bohne, Christoph: Blended Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung, Hamburg, Igel Verlag RWS 2015

Buch-ISBN: 978-3-95485-227-7

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-727-2

Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Igel Verlag RWS, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2015
Printed in Germany

Zusammenfassung

Führungsnachwuchskräfte sehen sich in ihrer neuen Rolle mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, insbesondere vor dem Hintergrund der Komplexität heutiger Arbeitsprozesse und der Entgrenzung von Berufs- und Privatleben. Demnach ist eine Vorbereitung auf die anspruchsvolle Führungstätigkeit essenziell, um erfolgreiches Führungshandeln zu realisieren und somit unterschiedlichste Rollenerwartungen erfüllen zu können. Führungskompetenzen ermöglichen es, den Erwartungen und Anforderungen an die Führungsrolle gerecht zu werden. Im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung erfreut sich Coaching zunehmender Beliebtheit. Bei der Recherche konnte kein Blended Coaching Konzept zur Kompetenzentwicklung von Führungsnachwuchskräften identifiziert werden. Daher wird anhand des Modells der transformationalen Führung ein bildungswissenschaftliches Konzept für interne Führungsnachwuchskräfte mittelständischer Unternehmen in Deutschland entwickelt. Dabei stellen neue Medien, unter anderem aufgrund der Möglichkeit eines zeit- und ortsunabhängigen Einsatzes, einen integrativen Bestandteil dar. Es wurde ein flexibles Konzept entworfen, das als Impulsgeber für die theoretische und praktische Ausgestaltung fungiert. Eine Präzisierung und Pilotierung wären in einem nächsten Forschungsschritt erforderlich.

Schlagwörter: Blended Coaching Konzept | Führungsnachwuchskraft | Kompetenzentwicklung

Abstract

Junior managers are confronted with several challenges in their new position. This is especially based on the complexity of working processes and the connection of working and private life. Thus preparation for demanding management functions is essential to achieve successful leadership and to fulfil various role expectations. Leadership competencies enable junior managers to satisfy expectations and requirements. Coaching is gaining popularity in the department of personnel and organisational development. As a blended coaching concept for competency development for junior managers could not be identified in research, an educational scientific concept for internal junior managers of medium-sized enterprises in Germany will be developed on the basis of transformational leadership. New media will form an integral part due to the possibility of time- and location-independent use. A flexible concept has been created as a driving force for theoretical and practical arrangement. Specification and piloting would be necessary as a following step of research.

Keywords: blended coaching concept | junior manager | competency development

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	11
1.1	Hinführung zum Thema	12
1.2	Fragestellung und Zielsetzung	15
1.3	Vorgehensweise und Struktur der Arbeit	17
2	Interne Führungsnachwuchskräfte in mittelständischen Unternehmen.....	19
2.1	Mittelstand, Führung und Führungskraft	19
2.2	Führungsrolle und -erfolg	20
2.3	Gegenstand, Art und Weise des Führungshandelns	24
2.4	Modell der transformationalen Führung	26
2.5	Zusammenfassung.....	30
3	Führungskompetenz im unteren Management.....	31
3.1	Kompetenz und Kompetenzentwicklung	31
3.2	Transformationale Führungskompetenzen in sechs Kompetenzclustern	32
3.2.1	Vorbild.....	34
3.2.2	Ziele und Perspektiven	35
3.2.3	Lernfähigkeit und Unterstützung.....	36
3.2.4	Kommunikation und Fairness.....	37
3.2.5	Ergebnisorientierung.....	37
3.2.6	Unternehmerische Haltung	38
3.3	Kompetenzentwicklung durch Coaching	39
3.4	Zusammenfassung.....	40
4	(Blended) Coaching für interne Führungsnachwuchskräfte.....	41
4.1	Genese, Definitionsansätze und Abgrenzung zu anderen Interventionen.....	41
4.2	Coachinganlässe und -ziele	43
4.3	Etappen eines Coachingprozesses.....	45
4.4	Erkenntnisse aus der Erwachsenenbildung und dem Blended Learning	46
4.5	Aktuelle Tendenzen im E-Coaching	51
4.6	Anforderungen an ein Blended Coaching Konzept	54
4.7	Zusammenfassung.....	55
5	Hybridkonzept zur Kompetenzentwicklung von internen Führungsnachwuchskräften.....	56
5.1	Ausgangssituation: Bedingungen und Voraussetzungen	56
5.1.1	Rahmenbedingungen	56
5.1.2	Coachees (Zielgruppe).....	58
5.1.3	Coaches (Lehrende)	61
5.2	Zielstellung.....	62
5.3	Gesamtaufbau des Blended Coaching Konzepts.....	63
5.4	Vorbereitungsphase.....	64
5.5	Durchführungsphase	69
5.5.1	Präsenzcoaching I	72
5.5.2	E-Coaching	79
5.5.3	Präsenzcoaching II.....	83

5.6 Nachbereitungsphase.....	86
5.7 Zusammenfassung.....	91
6 Schlussbetrachtung.....	92
6.1 Zusammenfassung und kritische Reflexion	92
6.2 Fazit und Forschungsperspektive	94
Literaturverzeichnis.....	96
Anhang: Zusätzliche Abbildungen und Tabellen.....	105

Abbildungsverzeichnis

Abb-1: Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen	22
Abb-2: Autoritärer und kooperativer Führungsstil nach Tannenbaum & Schmidt	25
Abb-3: Transformationale Führung und Leistung nach Avolio & Bass.....	27
Abb-4: Inhalte und Konsequenzen transaktionaler und transformationaler Führung in Anlehnung an den Full Range of Leadership nach Avolio & Bass.....	28
Abb-5: Individuelle Umsetzung von Facetten der transformationalen Führung	29
Abb-6: Transformationale Führung	33
Abb-7: Der schematische Ablauf eines Coachingprozesses nach Rauen	45
Abb-8: Didaktische Analysen und Entscheidungen in der Mediendidaktik.....	47
Abb-9: Enriched-Virtual model, Albuquerque eCADEMY	49
Abb-10: Die Stufen des Workplace Learning nach Hart	50
Abb-11: Blended Learning Prozess	51
Abb-12: Gesamtaufbau – Kompetenzentwicklung im Zeitverlauf des Blended Coaching Konzepts	63
Abb-13: Dreigeteilte Durchführung des Coachings	70
Abb-14: Perspektiven auf Führungshandeln und Kompetenzentwicklung.....	90

Tabellenverzeichnis

Tab-1: Coaching als Kompetenzentwicklung	42
Tab-2: Nutzen Coaches Coaching mit neuen Medien?.....	53
Tab-3: Zielgruppen für Coaching mit neuen Medien	53
Tab-4: Vier Ebenen der Evaluation in Anlehnung an Kirkpatrick	87

Abkürzungsverzeichnis

App	Applikation (mobile Anwendungssoftware)
cvK	Computervermittelte Kommunikation
DBVC	Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
iFnk	Interne/r/n Führungsnachwuchskraft/ -kräfte
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
LMS	Learning Management System
PDF	Portable Document Format
PuOE	Personal- und Organisationsentwicklung

Hinweis

Um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten, wird in dieser Arbeit durchgehend das generische Maskulin verwendet. Frauen sind damit gleichermaßen angesprochen.

1 Einleitung

Vielleicht hat die Berücksichtigung beider Bereiche, nämlich der Personal- und der Organisationsentwicklung im Titel, für Verwirrung gesorgt. Beim Lesen dieser Arbeit wird deutlich, weshalb diese Verflechtung stattgefunden hat. Die Auflösung wird bereits an dieser Stelle vorweggenommen, um Transparenz zu schaffen.

Generell lässt sich in der wissenschaftlichen Literatur eine – wenn doch stark verschwimmende – Abgrenzung der beiden Bereiche in der Hinsicht finden, dass sich die Personalentwicklung (Thommen, 2008, S. 504–505) mit der Kompetenzentwicklung der lernenden Individuen beschäftigt. Die Organisationsentwicklung (Feld, 2010, S. 49–52; Schiersmann & Thiel, 2014; Thommen, 2008, S. 489) richtet sich demgegenüber stärker an die (Arbeits-)Organisation und deren Strukturen, obwohl eine erhebliche Schnittmenge zwischen beiden Bereichen zu verzeichnen ist (Felfe, 2012, S. 115–116). So liegt es doch auf der Hand, dass sich ein Unternehmen nicht ohne seine Mitarbeiter weiterentwickeln kann. Wenn ein geplanter Wandel oder eine Veränderung vollzogen werden soll, dann kann dies nur durch die Mitarbeiter selbst bewirkt werden, da ein Unternehmen ohne Mitarbeiter nicht existieren kann. Und so thematisiert unter anderem Loos (1992) das Coaching im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklung.

In dieser Arbeit werden – wenn auch nicht ausdrücklich benannt – beide Bereiche miteinander verzahnt angesprochen. Die Personalentwicklung richtet ihr Hauptaugenmerk auf die Führungskraft und deren Kompetenzentwicklung. Die Organisationsentwicklung richtet ihr Hauptaugenmerk auf die Rollenübernahme einer Führungsposition und der damit einhergehenden Veränderung in der Unternehmenshierarchie.

Eine explizite Akzentuierung der Personal- und Organisationsentwicklung – Definition und Abgrenzung – findet in der Arbeit keine Berücksichtigung, weil dies nicht zur Erschließung des eigentlichen Forschungsthemas führt. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass Personalentwicklung im Schwerpunkt auf das lernende Individuum und Organisationsentwicklung auf die lernende Organisation ausgerichtet ist und Coaching – mindestens in dem vorliegenden Fall – beide Bereiche tangiert.

1.1 Hinführung zum Thema

„Ein guter Chef wirkt Wunder“ (Schawinsky, 2013, S. 1), so titelt eine Pressemitteilung in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern. Der Anlage sind dann weiter die Schlagzeilen „[t]oller Boss, toller Job“ (Schawinsky, 2013, S. 2) und „[v]om Chef hängt vieles ab“ (S. 3) zu entnehmen. Laut des *European Working Conditions Survey 2010* gaben in Deutschland lediglich 69,1 Prozent der Arbeitnehmer an, Unterstützung von ihrem Vorgesetzten zu erhalten, obwohl sich diese positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt (Hammermann & Stettes, 2013, S. 7–8, S. 14–16). Durch entsprechendes Führungshandeln kann die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern also deutlich anwachsen. So hebt eine Trendstudie die Steigerung der Führungs- und Managementqualitäten als oberste Priorität in der Personalarbeit hervor (Bethkenhagen, 2013, S. 9).

Zum einen deuten diese Aussagen und Ergebnisse auf ein Defizit im kompetenten Führungshandeln hin, zum anderen wird diesem eine große Bedeutung beigemessen. Damit werden Fragen zu denk- und realisierbaren Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte aufgeworfen. Diese ersten Anhaltspunkte geben Anlass zur wissenschaftlichen Vertiefung der Kompetenzentwicklung von Führungskräften.

Unsere Gesellschaft erfährt einen kontinuierlichen Wandel, durch den die Arbeitswelt im Zuge der Globalisierung vielfältiger wird. Ursächlich dafür ist mitunter die Dynamik der Märkte (Löhner, 2009, S. 11). Ökonomische, technologische und sozialkulturelle Elemente treiben unsere Gesellschaft an. Betroffene sind in erster Linie Unternehmen und ihre Beschäftigten, auf die sich abstrakter und komplexer gewordene Arbeitsprozesse (Schiersmann & Thiel, 2014, S. 55; Wollsching-Strobel & Sternecker, 2012, S. 90) auswirken. Das steigende Angebot und die Nachfrage von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) (Schiersmann & Thiel, 2014, S. 55), die z.B. in vielen Stellenausschreibungen geforderte Flexibilität und Mobilität sowie der Trend zur Höherqualifizierung (Dütsch & Struck, 2013, S. 165) sind Kennzeichen zunehmender Arbeitsvielfalt. Diese Vielfalt lässt sich nur durch eine kontinuierliche Anpassung und Aktualisierung von Wissen und Können bewerkstelligen.

Nahezu alle Unternehmen sehen sich mit Veränderungsprozessen und *Change-Management* konfrontiert. Diese stellen eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar. Dennoch sind sie zwingend notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Kotter, 2013). Neue Produktionsmaschinen, die Einführung neuer Hard- und Softwareprodukte

oder die Zusammenlegung zweier Abteilungen (Aron-Weidlich, 2012, S. 112) seien beispielhaft angeführt.

Um im verschärften Wettbewerb bestehen zu können, sind daher mehrere Aspekte zu berücksichtigen, die sich mittel- oder unmittelbar auf den Unternehmenserfolg auswirken. Entscheidend sind jedoch die dem Unternehmen angehörenden Individuen: die Mitarbeiter und ihre *Employability* (Dehnbostel, 2009, S. 209). Denn ohne die notwendigen Kompetenzen der Mitarbeiter ist es heute unmöglich, ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen zu führen. Es kommt also auf die lernenden Individuen an, d.h. ihre Qualifikationen, ihr Wissen und Können sowie ihr Engagement.

Unternehmen können den mannigfaltigen Anforderungen der Arbeitswelt mit einer innovativen Personal- und Organisationsentwicklung (PuOE) entgegentreten. Der PuOE obliegt es, systematische Maßnahmen wie zielgruppenspezifische Trainings einzuleiten. Eine in den letzten Jahren vermehrt wahrnehmbare Maßnahme im Bereich der PuOE ist das Instrument Coaching (Schreyögg, 2010, S. 11). Trotz seiner häufigen Fehlinterpretation und seines Modewortcharakters (Schiessler, 2010, S. 32) haben viele Unternehmen dieses Beratungsformat als große Bereicherung bei der Entwicklung ihrer Mitarbeiter erkannt (S. 29–30). Im Rahmen von Veränderungsprozessen müssen neue Problemsituationen gelöst werden. Hierbei bietet Coaching eine Interventionsmöglichkeit, um Mitarbeiter während dieses Prozesses zu begleiten (Pinnow, 2012, S. 283; Schiersmann & Thiel, 2014, S. 404–405). Um den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern, müssen die Kompetenzen der Mitarbeiter kontinuierlich entwickelt und gefördert werden. Coaching bietet sich aufgrund seiner Offenheit an, diverse Problemstellungen im Führungsalltag reflexiv zu lösen.

Eine Mitarbeitergruppe in Unternehmen stellen Führungskräfte dar. Auch Führungsarbeit befindet sich in einem ständigen Wandel (Aron-Weidlich, 2012, S. 5, S. 111). Führungskräfte nehmen eine enorm wichtige Rolle in Unternehmen ein, da sie Mitarbeiter führen und in einem großen Verantwortungsbereich agieren (Streich, 2013, S. 98). Sie sind für ein breites Aufgabenspektrum verantwortlich, das im Zuge neuer Anforderungen (Withauer, 2011, S. 267–268) umfangreiche Kompetenzen abverlangt. Die facettenreichen Herausforderungen heutiger Führungskräfte (Aron-Weidlich, 2012, S. 9–11; Winkler, Lotzkat & Welp, 2013, S. 23) beeinträchtigen die Anpassung und Aktualisierung an neue Gegebenheiten sowie die Mitarbeiterführung. Einer Studie zufolge stellt die systematische Führungskräfteentwicklung einen Zukunftstrend dar (A-1). Demzufolge ist eine strategisch aufgestellte und moderne PuOE unverzichtbar. Diese sollte mithilfe zielgerichteter und abgestimmter Maßnahmen in der Lage sein, Führungskräfte aus den eigenen Reihen zu