

Christoph Bohne

Blended Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung

Ein Hybridkonzept zur Kompetenzentwicklung von
Führungsnachwuchskräften

Masterarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2014 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783956363450

Christoph Bohne

Blended Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung

Ein Hybridkonzept zur Kompetenzentwicklung von Führungsnachwuchskräften

Bohne, Christoph: Blended Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung. Ein Hybridkonzept zur Kompetenzentwicklung von Führungsnachwuchskräften, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2014

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95636-345-0

Herstellung: Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, 2014

Zugl. FernUniversität Hagen, Hagen, Deutschland, Masterarbeit, 2014

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

© *Diplom.de*, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2014
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

Vorbemerkung

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.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG.....	1
1.1	HINFÜHRUNG ZUM THEMA	1
1.2	FRAGESTELLUNG UND ZIELSETZUNG.....	4
1.3	VORGEHENSWEISE UND STRUKTUR DER ARBEIT	6
2	INTERNE FÜHRUNGSNACHWUCHSKRÄFTE IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN	7
2.1	MITTELSTAND, FÜHRUNG UND FÜHRUNGSKRAFT	7
2.2	FÜHRUNGSROLLE UND -ERFOLG	8
2.3	GEGENSTAND, ART UND WEISE DES FÜHRUNGSHANDELNS	11
2.4	MODELL DER TRANSFORMATIONALEN FÜHRUNG	14
2.5	ZUSAMMENFASSUNG	17
3	FÜHRUNGSKOMPETENZ IM UNTEREN MANAGEMENT.....	18
3.1	KOMPETENZ UND KOMPETENZENTWICKLUNG.....	18
3.2	TRANSFORMATIONALE FÜHRUNGSKOMPETENZEN IN SECHS KOMPETENZCLUSTERN	19
3.2.1	Vorbild	20
3.2.2	Ziele und Perspektiven	21
3.2.3	Lernfähigkeit und Unterstützung	22
3.2.4	Kommunikation und Fairness.....	23
3.2.5	Ergebnisorientierung.....	24
3.2.6	Unternehmerische Haltung	25
3.3	KOMPETENZENTWICKLUNG DURCH COACHING	25
3.4	ZUSAMMENFASSUNG	26
4	(BLENDED) COACHING FÜR INTERNE FÜHRUNGSNACHWUCHSKRÄFTE	27
4.1	GENESE, DEFINITIONSANSÄTZE UND ABGRENZUNG ZU ANDEREN INTERVENTIONEN.....	27
4.2	COACHINGANLÄSSE UND -ZIELE	29
4.3	ETAPPEN EINES COACHINGPROZESSES.....	31
4.4	ERKENNTNISSE AUS DER ERWACHSENENBILDUNG UND DEM BLENDED LEARNING.....	32
4.5	AKTUELLE TENDENZEN IM E-COACHING	37
4.6	ANFORDERUNGEN AN EIN BLENDED COACHING KONZEPT.....	39
4.7	ZUSAMMENFASSUNG	40
5	HYBRIDKONZEPT ZUR KOMPETENZENTWICKLUNG VON INTERNEN FÜHRUNGSNACHWUCHSKRÄFTEN	42
5.1	AUSGANGSSITUATION: BEDINGUNGEN UND VORAUSSETZUNGEN.....	42
5.1.1	Rahmenbedingungen	42
5.1.2	Coachees (Zielgruppe).....	43
5.1.3	Coaches (Lehrende).....	47
5.2	ZIELSTELLUNG.....	48
5.3	GESAMTAUFBAU DES BLENDED COACHING KONZEPTS.....	49
5.4	VORBEREITUNGSPHASE	50
5.5	DURCHFÜHRUNGSPHASE.....	55
5.5.1	Präsenzcoaching I	58
5.5.2	E-Coaching	64
5.5.3	Präsenzcoaching II.....	68
5.6	NACHBEREITUNGSPHASE	71
5.7	ZUSAMMENFASSUNG	76
6	SCHLUSSBETRACHTUNG.....	77
6.1	ZUSAMMENFASSUNG UND KRITISCHE REFLEXION	77
6.2	FAZIT UND FORSCHUNGSPERSPEKTIVE	79
	LITERATURVERZEICHNIS	81
	ANHANG: ZUSÄTZLICHE ABBILDUNGEN UND TABELLEN.....	90

Abbildungsverzeichnis

ABB-1: DIE PERSON IM ZENTRUM VON ROLLENERWARTUNGEN.....	9
ABB-2: AUTORITÄRER UND KOOPERATIVER FÜHRUNGSSTIL NACH TANNENBAUM & SCHMIDT.....	13
ABB-3: TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG UND LEISTUNG NACH AVOLIO & BASS.....	14
ABB-4: INHALTE UND KONSEQUENZEN TRANSAKTIONALER UND TRANSFORMATIONALER FÜHRUNG IN ANLEHNUNG AN DEN FULL RANGE OF LEADERSHIP NACH AVOLIO & BASS.....	15
ABB-5: INDIVIDUELLE UMSETZUNG VON FACETTEN DER TRANSFORMATIONALEN FÜHRUNG.....	16
ABB-6: TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG.....	19
ABB-7: DER SCHEMATISCHE ABLAUF EINES COACHINGPROZESSES NACH RAUEN.....	31
ABB-8: DIDAKTISCHE ANALYSEN UND ENTSCHEIDUNGEN IN DER MEDIENDIDAKTIK.....	33
ABB-9: ENRICHED-VIRTUAL MODEL, ALBUQUERQUE eCADEMY.....	35
ABB-10: DIE STUFEN DES WORKPLACE LEARNING NACH HART.....	36
ABB-11: BLENDED LEARNING PROZESS.....	37
ABB-12: GESAMTAUFBAU – KOMPETENZENTWICKLUNG IM ZEITVERLAUF DES BLENDED COACHING KONZEPTS.....	49
ABB-13: DREIGETEILTE DURCHFÜHRUNG DES COACHINGS.....	55
ABB-14: PERSPEKTIVEN AUF FÜHRUNGSHANDELN UND KOMPETENZENTWICKLUNG.....	75

Tabellenverzeichnis

TAB-1: COACHING ALS KOMPETENZENTWICKLUNG.....	28
TAB-2: NUTZEN COACHES NEUE MEDIEN?.....	38
TAB-3: ZIELGRUPPE FÜR COACHING MIT NEUEN MEDIEN.....	39
TAB-4: VIER EBENEN DER EVALUATION IN ANLEHNUNG AN KIRKPATRICK.....	72

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

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