

Relevanz des Einsatzes von Führungskräfte- Einzel-Coaching in der Organisationsentwicklung

Stefanie Rödel

Relevanz des Einsatzes von Führungskräfte- Einzel-Coaching in der Organisationsentwicklung

Eine empirische Studie mittels
Experteninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-96138-356-6

© 2022 Wissenschaftlicher Verlag Berlin

Olaf Gaudig & Peter Veit GbR

www.wvberlin.de

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung, auch einzelner Teile, ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Dies gilt insbesondere für fotomechanische Vervielfältigung sowie Übernahme und Verarbeitung in EDV-Systemen.

Druck und Bindung: SDL – Digitaler Buchdruck, Berlin

Printed in Germany

EUR 36,00

VORWORT

Lieber Leserin, lieber Leser,
die vorliegende Masterarbeit zum Thema „Relevanz des Einsatzes von Führungskräfte-Einzel-Coaching in der Organisationsentwicklung“ entstand aus meinem eigenen Interesse zum Thema und meiner langjährigen Tätigkeit als Business Coach und Organisationsberaterin. Im Sinne des lebenslangen Lernens hatte ich nochmal ein Studium mit dem Abschluss Master of Science in Wirtschaftspsychologie, Leadership und Management an der SRH Fernhochschule aufgenommen, nachdem meine Promotion auch schon wieder 10 Jahre zurücklag. In dieser Arbeit kamen nun Praxis und Wissenschaft in produktiver Weise zusammen. Mein Ziel war, einen positiven Beitrag für die Professionalisierung von Coaching und die Profilierung des Business Coachings in der Organisationsentwicklung zu leisten.

Die Freude am Forschen und die wissenschaftliche Vertiefung meiner Herzensthemen Coaching und Beratung inspirierten mich schließlich dazu, selbst in die Lehre zu gehen. Seit 2021 bin ich daher als Professorin für Coaching und Supervision an der IU Internationale Hochschule tätig und leite dort das Fachgebiet Human Resources.

Herzlich danken möchte ich meiner Betreuerin Prof. Dr. Kirsten Hermann für die hervorragende unterstützende und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Ihre Anregungen und die konstruktive Kritik waren für mich bei der Erstellung dieser Arbeit von sehr großem Wert. Der SRH Fernhochschule und der Erdgas Südwest GmbH möchte ich danken für die Verleihung des Erdgas Südwest-Preises 2020 für den besten Master im Studiengang.

Ganz besonders wichtig für mich war die Hilfe meines Mannes und meines Sohnes, die mich im Alltag geduldig unterstützt und mir immer wieder Kraft gaben, das Studium und das Forschungsprojekt ans Ziel zu führen. Sie mussten in dieser Zeit, in der Studium, Beratungstätigkeit und Forschung parallel liefen, häufig auf mich verzichten.

Zudem gebührt auch allen zehn Expertinnen und Experten mein aufrichtiger Dank, die mir im Rahmen meiner Befragung tiefe Einblicke in ihre

Erfahrungen, ihren Wissensschatz und ihre Haltungen gewährt haben.
Vor allem sie sind es, welche die Grundlage für die neuen Erkenntnisse
in dieser Masterarbeit geschaffen haben.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen dieser Arbeit!

Ihre Prof. Dr. Stefanie Rödel
Langenbach, 06. Dezember 2020

ABSTRACT

Die vorliegende Masterarbeit hat zum Ziel, das Führungskräfte-Einzel-Coaching (FK-EC) als strategische Intervention in der Organisationsentwicklung (OE) sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Perspektive zu untersuchen, da in der Forschung bisher noch keine tiefergehende Beschäftigung mit eben diesem Fokus erfolgt ist. Dazu werden nach einer umfangreichen Literaturrecherche und Darstellung der theoretischen Grundlagen in 10 qualitativen Experteninterviews mit Coaches / Beratern empirische Daten erhoben zur Relevanz und Gestaltung von FK-EC in der OE, den Möglichkeiten der Beeinflussung der Veränderungskompetenz sowie zur Angebotsprofilierung dieser Intervention. Die Interviews werden transkribiert und in einer computergestützten (MAXQDA) strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) ausgewertet.

Die Ergebnisse dieser explorativen qualitativen Interviewstudie zeigen, dass ein OE-spezifisches Coaching einen gezielten, positiven Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung, zur Positionierung, Motivation und Leistungssteigerung der Führungskraft im Spannungsfeld von organisationalen und persönlichen Herausforderungen leisten kann. Gleichzeitig bestätigt die Untersuchung, dass Führungskräfte-Einzel-Coaching im Vergleich zu Teammaßnahmen oder anderen Gruppenverfahren seltener eingesetzt wird. Dazu werden aus dem empirischen Material valide Gründe eruiert, für die in den Praxis-Implicationen bereits erste Lösungsmöglichkeiten diskutiert oder als weitere Forschungsdesiderata abgeleitet werden.

Durch die Ergebnisse dieser Masterarbeit wird der bestehende Wissensbestand zum FK-EC in der OE ausgebaut, ergänzt und präzisiert. Darüber hinaus bietet die Arbeit auf Basis des empirischen Materials, der Literatur sowie vor dem Hintergrund der praktischen Erfahrung der Verfasserin als Business Coach und Organisationsberaterin praxisrelevante und direkt umsetzbare Impulse für die Berufspraxis von Coaches, Beratern und Trainern in Coachingausbildungen. Dazu zählen die Skizze eines integrativen Beratungskonzeptes, in dem Coaching ein integraler

Bestandteil ist, Gestaltungsempfehlungen für ein OE-spezifisches Führungskräfte-Einzel-Coaching sowie ein umfangreicher und strukturierter Argumentationskatalog zu dessen Angebotsprofilierung.

Schlagworte

Führungskräfte-Einzel-Coaching, Organisationsentwicklung, Veränderungskompetenz, integratives Beratungskonzept, Qualitative Interviewstudie

Hinweis

Der hier vorliegende Abdruck entspricht in weiten Teilen der als Masterarbeit eingereichten Arbeit. Zur Wahrung der Anonymität wurden die Transkriptionen aus dem Anhang entfernt.

Gender Disclaimer

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch weitgehend auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet und bei Personenzeichnungen sowie personenbezogenen Nomen nur die maskuline Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit und beinhaltet keine Wertung.

ABSTRACT	5
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	13
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	14
TABELLENVERZEICHNIS	15
1 EINLEITUNG	16
1.1 Problemstellung	16
1.2 Zielsetzung.....	20
1.3 Aufbau der Arbeit	21
2 THEORETISCHER TEIL.....	23
2.1 Grundlagen der Organisationsentwicklung.....	23
2.1.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung OE	23
2.1.2 Grundsätze der Organisationsentwicklung	28
2.1.3 Phasen-Modelle des Organisationsentwicklungsprozesses ...	31
2.1.4 Phasenmodell emotionaler Reaktionen auf Veränderung.....	35
2.1.5 Widerstände gegen Veränderung im OE-Prozess	38
2.1.6 Veränderungskompetenz: Veränderungsbereitschaft + -fähigkeit.....	40
2.1.7 Spezifische Herausforderungen von FK im OE-Prozess	42
2.2 Grundlagen Führungskräfte-Einzel-Coachings in OE- Prozessen	43
2.2.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung Coaching	43
2.2.2 Coaching-Settings	47
2.2.3 Wirksamkeit von Coaching	47
2.2.4 Formen des Business Coachings	52
2.2.5 Einsatz von FK-Einzel-Coaching in der OE	53

2.2.6	Besonderheiten des FK-Einzel-Coachings in der OE	59
2.2.7	Zentrale Themen des Führungskräfte-Einzel-Coachings in der OE.....	61
2.3	Zusammenfassung der Theorie	63
2.4	Ableitung der Fragestellungen	67
3	FORSCHUNGSDESIGN UND METHODIK DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG... 68	68
3.1	Studiendesign und Rahmenbedingungen	68
3.1.1	Qualitative Forschung.....	68
3.1.2	Begründung der Methodenauswahl.....	69
3.1.3	Leitfadengestütztes Experteninterview	70
3.1.4	Expertenauswahl und Darstellung der Stichprobe.....	72
3.1.5	Zugang zum Feld.....	75
3.1.6	Setting und Durchführung der Interviews.....	76
3.2	Konstruktion Interview-Leitfaden	78
3.2.1	Prinzipien der Leitfadenkonstruktion.....	78
3.2.2	Strukturbaum des Interview-Leitfadens	80
3.3	Prinzipien und Regeln der Transkription	81
3.4	Analysemethode: Qualitative Inhaltsanalyse	82
3.4.1	Qualitative Inhaltsanalyse mittels MAXQDA	84
3.4.2	Vorgehen bei der Kategorienerstellung.....	84
3.4.3	Aufbau Kodierleitfaden	88
4	ERGEBNISSE.....	91
4.1	Deskriptive Expertendaten	92
4.2	Quantitative Analysewerte der Ergebnisse.....	93

4.3 Ergebnisse strukturierende Inhaltsanalyse der Experten-Interviews.....	97
4.3.1 Relevanz von FK-EC in der OE	98
4.3.1.1 Interventionen in der OE.....	98
4.3.1.2 Auswirkungen von FK-EC auf den OE-Prozess	104
4.3.2 Gestaltung Führungskräfte-Einzelcoaching in der OE.....	106
4.3.2.1 Herausforderungen von FK in OE-Prozessen	106
4.3.2.2 Emotionen in OE-Prozessen	110
4.3.2.3 Inhaltliche Gestaltung des FK-EC in OE-Prozessen	111
4.3.2.4 Zielgruppen des FK-EC in OE-Prozessen	114
4.3.2.5 Zeitpunkte des Einsatzes von FK-EC in OE-Prozessen ...	115
4.3.3 Steigerung Veränderungskompetenz durch FK-EC in der OE .	117
4.3.3.1 Veränderungsbereitschaft des Klienten	117
4.3.3.2 Veränderungsfähigkeit des Klienten	119
4.3.3.3 Einschätzung Einfluss FK-EC auf Veränderungskompetenz	120
4.3.4 Angebotsprofilierung FK-EC in der OE	122
4.3.4.1 Gründe Bevorzugung Gruppeninterventionen vs. FK-EC in OE	122
4.3.4.2 Argumentation für FK-EC in der OE gegenüber HR / GF .	127
4.3.4.3 Praktische Hinweise zur Etablierung von FK-EC in OE ...	129
5 DISKUSSION.....	136
5.1 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse	136
5.1.1 Relevanz Führungskräfte-Einzelcoaching in der OE	136
5.1.2 Gestaltung Führungskräfte-Einzelcoaching in der OE.....	139
5.1.3 Steigerung Veränderungskompetenz durch FK-EC in der OE	142
5.1.4 Angebotsprofilierung FK-EC in der OE	144
5.2 Implikationen für die Praxis	148
5.2.1 Argumentationskatalog zur Angebotsprofilierung	148
5.2.2 Impulse zur Konzeption von FK-EC in der OE.....	151
5.3 Methodische Diskussion der qualitativen Studie.....	156

5.3.1 Gütekriterien des qualitativen Forschungsdesigns	156
5.3.2 Methodische Reflexionen	162
5.4 Limitationen der Untersuchung und Forschungsdesiderata..	164
5.5 Fazit	166
ANHANG	169
LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	214