

ZEITSCHRIFT FÜR

Sozialmanagement

Journal of Social Management

Band 17 | **Nummer 1** | 1. Halbjahr 2019

Vol. 17 | **Number 1** | 1st half of 2019


Bertuch

Editorial

Wir leben heute in der sogenannten VUKA-Welt, die sich durch die Volatilität in der Art und Intensität der Veränderungen, der Unsicherheit in der prognostizierbaren Vorhersehbarkeit von Ereignissen, der Komplexität der Interdependenzen von Ereignissen und Handlungen sowie der Ambiguität in der Mehrdeutigkeit der Faktenlage gekennzeichnet ist. Diese Entwicklungen machen deutlich, warum der Beratungsbedarf steigt.

Das Phänomen, dass unterschiedlichste Beratungsformate zunehmend in der Arbeitswelt, in Unternehmen, Organisationen und Verbänden nachgefragt werden, hat u. a. mit einem sich abzeichnenden Paradigmenwechsel angesichts veränderter betrieblicher, organisationaler und gesellschaftlicher Kontextbedingungen zu tun. Hierzu gehören umfassende technologische Innovationen, demographische Entwicklungen, der Fachkräftemangel, Professionalisierungstendenzen sowie weitere Anforderungen durch Individualisierung, Mobilität und Globalisierung.

Den Herausforderungen der New Work werden tradierte Führungsprinzipien und Organisationsstrukturen nicht gerecht. Deshalb bilden sich neue Formen der Zusammenarbeit heraus, die besser geeignet sind, flexible und schnelle Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zu ermöglichen. Dies erfordert insbesondere hinsichtlich der Förderung der Selbststeuerungs- und Kooperationskompetenzen der Fach- und Führungskräfte zunehmend reflexive Schleifen. In diesem Zusammenhang kommt Beratungsformaten wie dem Coaching, eine wachsende Bedeutung zu. Ungeachtet der Hinweise, dass Coaching durch die Führungskraft zunehmend in der Arbeitswelt auf Resonanz und Verbreitung stößt, hinkt die wissenschaftliche Beschäftigung mit diesem Phänomen sowohl einer systematischen theoretischen als auch empirischen Aufarbeitung hinterher. In diesem Heft wenden wir uns deshalb schwerpunktmäßig diesem Beratungsformat zu.

Bei den hier versammelten Beiträgen handelt es sich um die überarbeitete Fassung der Vorträge und Workshops der Jenaer Coachingtage aus dem Herbst 2017. Mein Dank gilt allen Autorinnen und Autoren, die mit dazu beitragen, dass die Diskussion um das Coaching durch die Führungskraft befördert wird.

Prof. Dr. Erich Schäfer
Ernst-Abbe-Hochschule Jena

Coaching durch die Führungskraft – ein wissenschaftlicher Disput

Erich Schäfer & Wolfgang Kühl

Abstract

Das Coaching durch die Führungskraft, auch als Managerial Coaching bezeichnet, ist genealogisch als die Urform des Coachings zu betrachten. Die wissenschaftliche Erforschung dieses Coachingformates steht in Deutschland erst am Anfang und wird kontrovers diskutiert. Neue dialogische Führungsansätze, veränderte Kontextbedingungen der VUKA-Welt und New Work, die verstärkte Förderung von Selbststeuerungs- und Kooperationstendenzen und der zunehmende Reifegrad von Organisationskulturen werfen ein neues Licht auf die Rollenanforderungen einer coachenden Führungskraft. Mit dem Transflexing® liegt ein Rahmenkonzept für die Gestaltung eines sanktionsfreien Reflektionsraumes vor. Erste Studien weisen die positiven Effekte eines Coachings durch die Führungskraft nach und zeigen zudem Gelingensbedingungen auf.

Abstract

Managerial Coaching is genealogically regarded as the original form of coaching. Scientific research of this coaching format is just beginning in Germany and is the subject of controversial discussions. New dialogic leadership approaches, changed context conditions of the VUKA-World and New Work, the increased promotion of self-control and cooperation tendencies and the increasing maturity of organizational cultures shed new light on the role requirements of a coaching executive. Transflexing® is a framework for the design of a sanction-free reflection space. First studies show the positive effects of Managerial Coaching and also indicate the conditions for success.

Die Führungskraft als Coach – über die Notwendigkeit Führungskräfte zu coachen und als Führungskraft Coach zu sein

Anne Fanenbruck

Abstract

Aktuelle Tendenzen in der Arbeitswelt verändern den Blick auf die Führungskräfte und die Führungsaufgaben. Führung heißt Verantwortung: Die Verantwortung zur Gestaltung und Anpassung, um mit den sich stellenden Herausforderungen und Veränderungen umzugehen und diese zukunftsorientiert gestalten zu können. Zu den klassischen Führungsaufgaben zählt u. a. die Verringerung der Komplexität, um eine Arbeitsfähigkeit zu ermöglichen und zu erhalten. Und doch kann eine bewusste Komplexitätserhöhung dazu dienen, auf die Notwendigkeit von Führung hinzuweisen. Das Entfalten von Potenzialen bei Entscheidungsträgern und Mitarbeitern ist Garant dafür, adäquat mit den sich stellenden wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftspolitischen Herausforderungen umzugehen und somit Führungsverantwortung auszuüben. Coaching drückt professionelle und begleitende Reflexion und Irritation einer Beziehungsqualität im Hier und Jetzt aus.

Abstract

Recent trends in the working world are changing our view on managers and their tasks. Leadership is responsibility: Managers face the responsibility to create, design and adapt in order to deal with challenges and to establish change management in the future. It is part of classical leadership to reduce complexity to achieve and maintain a viable workflow. And yet a deliberate increase in complexity can be used to indicate the need for leadership. Unfolding the potentials of decisions makers and coworkers guarantees and empowers them to deal in a proper and successful way with the economic, social and society related challenges and taking responsibility of leadership. Coaching/ Consulting as a professional and caring reflection, irritation and as an expression of quality in relationship – here and now.

Coaching durch die Führungskraft: empirische Befunde aus der Coach-Perspektive

Manja Hesselbarth, Monika Hübner, Wolfgang Kühl, Heidi Reinhardt, Erich Schäfer, Hagen Westphal

Abstract

In der komplexen und disruptiven, sogenannten VUKA-Welt verspricht Coaching ein Mittel zu sein, die Mitglieder einer Organisation in ihrer Aufgabenbewältigung individuell zu unterstützen. Dies geschieht zunehmend durch coachende Führungskräfte. Erste empirische Studien weisen positive Effekte auf. In unserer Untersuchung stehen die folgenden zwei Fragen im Mittelpunkt: Wie ist Coaching durch die Führungskraft gestaltbar und was sind die Gelingensbedingungen eines solchen Coachings? Es lassen sich drei Typen des Coachings durch die Führungskraft identifizieren, das organisatororientierte, das mitarbeitendenorientierte und das passungsorientierte. Bezüglich der Erforschung von Gelingensbedingungen des Coachings durch die Führungskraft kann Wertschätzung als wichtigster Wirkfaktor identifiziert werden. Insgesamt ist festzuhalten, dass Coaching durch die Führungskraft ein erfolgsversprechender Weg ist, Mitarbeitende in ihrer autonomen Aufgabenbewältigung und Kompetenzentwicklung zu unterstützen.

Abstract

In today's complex and disruptive so called VUCA-world seems Managerial-Coaching the right tool to support organizations and their members in a very individual way. The number of executives who are coaching their staff increases. First empirical studies show positive effects. Our research focuses on the following two questions: How can coaching be designed by the leader and what are the key success factors of such coaching? You can identify three types of Managerial-Coaching, organizational-oriented, employee-oriented and adaptation-oriented. With regard to research into the conditions of success of coaching by the leader, appreciation can be identified as the most important factor of impact. Overall, it should be noted, that Managerial-Coaching is a promising way to support employees in their autonomous task management and competence development.

Wirkfaktoren im Coaching durch die Führungskraft – Analysen aus der Sicht von Mitarbeiter*innen

Steffen Brandt, Kathrin Lange-Knopsmeier, Andreas Lampert, Heike Letsch,
Christiane Lorenz (+), Julia Stolzke & Stefan Wolfram

Abstract

Mitarbeitende in Unternehmen benötigen zunehmend geeignete Beratungs- und Reflexionsformate, damit sie verantwortungsbewusst Entscheidungen treffen. In diesem Kontext stellt sich die Frage, wie Führungskräfte hierfür geeignete Rahmenbedingungen gestalten und Fähigkeiten zur Selbststeuerung fördern können. In der Studie Coaching durch die Führungskraft aus der Perspektive der Coachees werden Faktoren diskutiert, durch die eine coachende Führungskraft zur Kompetenzentwicklung beitragen und Führung professionalisieren kann.

Abstract

Employees in companies increasingly need appropriate counseling and reflection formats to make responsible decisions. In this context, the question arises as to how executives can design appropriate framework conditions and promote self-management skills. In the study Coaching by the executive from the perspective of the coachees, factors are discussed by which a coaching executive can promote competence development and professionalize leadership.

Im Gespräch mit Michael Opielka



PROF. DR. MICHAEL OPIELKA

ist ein international ausgewiesener Experte auf dem Gebiet der Sozialreformenanalyse und Politikberatung. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Kultur- und Religionssoziologie, der Sozialpolitikforschung und der qualitativen Sozialforschung. Opielka lehrt als Professor für Sozialpolitik an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena und als Privatdozent für Soziologie an der Universität Hamburg. Er ist Wissenschaftlicher Leiter und Geschäftsführer des ISÖ – Institut für Sozialökologie gemeinnützige GmbH (ISÖ) in Siegburg.

1. Herr Professor Opielka, Sie beschäftigen sich seit Jahren intensiv mit dem Thema Grundeinkommen und haben dazu verschiedene Publikationen vorgelegt. Warum hat für Sie die Idee des Grundeinkommens eine zentrale Bedeutung für die zukunftsfähige Gestaltung unseres Sozialsystems im 21. Jahrhundert?

Die Idee des Grundeinkommens ist einfach: etwa die Hälfte des Volkseinkommens wird durch einen regelmäßig überprüften Algorithmus gleichmäßig auf alle Bürgerinnen und Bürger verteilt. Um die andere Hälfte treten sie als Wettbewerber auf, verteilen das Einkommen nach Leistung, Status, Glück und Liebe. Das Grundeinkommen symbolisiert damit die Erkenntnis des „Inter-Sein“ (Thích Nhất Hạnh), unserer horizontalen und vertikalen, historischen Verflochtenheit. Wir kennen und können Selbstwirksamkeit. Aber sie ist nur ein Teil unserer Wirklichkeit. Wir müssen auch die Fremdwirksamkeit, unsere gesellschaftliche Existenz, anerkennen und an möglichst einleuchtenden, gerechten Prinzipien ausrichten. Das Grundeinkommen, welches konkrete Modell im Einzelnen man auch verfolgt, repräsentiert das Menschenrecht auf Teilhabe, weil ohne Geld heute keine Teilhabe möglich ist. Natürlich reicht ein Grundeinkommen nicht für eine gerechte Gesellschaft, aber es legt Grund. Die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts ist eine Gesellschaft der Globalisierung. Globalisierung macht Angst, weil sie uns klein erscheinen lässt. Das Grundeinkommen bettet uns ein.

Erfolgreiches Vorgesetztencoaching im Rahmen von Personalentwicklung – Strategische Pflegeentwicklung und die strukturierte Umsetzung am Praxisbeispiel Krankenhaus

Sabine Brase

Abstract

Das Training von Führungsverhalten kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Im Rahmen der individuellen Personalentwicklung wird Coaching eingesetzt. Wenn die Vorgesetzte als Coach fungiert, sind einige Voraussetzungen zu klären. Vorteile des Coachings durch die Vorgesetzte sind u. a. Feldkompetenz der gesamten Institution, Fremdbeobachtung des Coachees im Arbeitsalltag sowie Berücksichtigung der Besonderheit der Aufgabe und des Coachees. Im Coaching erfolgt die kritische Auseinandersetzung mit eigenen Arbeitsprozessen und Verfahren sowie innerbetrieblichen Strukturen, in denen diese ablaufen, und die Entwicklung des notwendigen Selbstvertrauens für Veränderungsprozesse. Wie es trotz der Gefahren von Vorgesetztencoaching gelingt, Coachingprozesse im Wandel der Organisation einzubringen und welche Ergebnisse resultieren, wird anhand der Neuorganisation einer Pflegedirektion in einer orthopädischen Fachklinik erläutert.

Abstract

The training of leadership behavior can be done in different ways. Coaching is used as a part of individual human resource development. If the supervisor is acting as a coach, there are some requirements to be clarified. Benefits of the coaching by the supervisor are i. a. field competence of the entire institution, external observation of the coachee in the everyday work as well as consideration of the particularities of the task and the coachee. In the coaching the critical examination of own work processes and procedures took place as well as the internal structures in which they take place and the development of the necessary self-confidence for change processes. How the coaching processes in the transformation of the organization succeed despite the dangers of coaching by the supervisor and the results are explained.

Führung und Management sozialer Organisationen in einer ethischen Perspektive

Armin Schneider

Abstrakt

Führung und Management in sozialen Organisationen bedarf einer ethischen Dimension. Eine solche, gedacht als Reflexion des Sittlichen, bedarf einer Verankerung auf verschiedenen Ebenen. Oft ist nur die Individualebene im Fokus, ebenso wichtig sind aber die Ebene der Organisation selbst sowie kollektive Regelungen. Innerhalb und außerhalb der Organisation muss dies im Führungsverhalten erkennbar sein. Gerade soziale Organisationen haben eine Verantwortung für eine ethisch begründete Nachhaltigkeit, nur auf diese Weise lässt sich die notwendige Reputation glaubhaft sichern.

Abstract

Leadership and management in social organisations need an ethical dimension. An Ethical dimension, as an idea of reflection of moral issues, requires efforts on several levels. The focus should not only be on the individual level, but also on the level of organization and the collective framework and rules. This needs visible leadership behaviour. Especially social organisations are accountable for an ethical founded sustainability. That is the only way to ensure the necessary reputation.

Thomas Hanstein (2018).

Selbstmanagement – mit Coachingtools. Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen. Baden-Baden: Tectum Verlag. (259 Seiten, 24,00 Euro, ISBN: 978-3-8288-4196-3)

Neben dem äußeren Selbstmanagement gibt es das innere Selbstmanagement; hierunter wird der innere Dialog verstanden, der mit den darauf aufbauenden äußeren Handlungen natürlich in Verbindung steht. GALLWEY (2012) hat in seinem Buch „Das Innere Spiel“ mit Bezug zum Tennis die These aufgestellt, dass es neben dem äußeren Spiel, das für einen Beobachter sichtbar ist, noch ein inneres Spiel gibt. Dabei geht es um den Kontakt zum inneren Team, durch den der ‚Stein ins Rollen‘ gebracht werden soll. Dieser Prozess im Sinne eines Selbstcoachings ist gemeint, wenn in dem Buch von Thomas Hanstein von Selbstmanagement die Rede ist. Die Besonderheit des Buches besteht darin, dass es sich gleichermaßen an sich selbst Coachende, Coaches und Coachees wendet. Den an einem Coaching interessierten Menschen bietet das Buch einen Überblick bezüglich der Hintergründe, der theoretischen Fundierung und des praktischen Vorgehens von Coaching. Damit schafft es Transparenz für Menschen, die es in Erwägung ziehen, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, es in seinem Ablauf verstehen wollen bzw. dieses nachbereiten wollen. Für alle, die den nicht ganz einfachen Weg eines Selbstcoachings ausprobieren möchten, gibt die Publikation wichtige Hinweise, was dabei zu beachten ist. Schließlich bietet das Buch auch für Coaches methodische Anregungen und Anlässe, die eigene Praxis zu reflektieren. Mit den eigenen praktischen Fallbeispielen gelingt es dem Autor, die in den Tools vorgestellten Interventionen anschaulich zu machen.

Der Autor Thomas Hanstein, promovierter Theologe, ist Business-Coach (DBVC) und verfügt über eine 20jährige Erfahrung als Fach- und Führungskraft. Er ist in der freien Wirtschaft ebenso wie in Schulen, der Erwachsenenbildung sowie in Hochschulen tätig. Der Autor vertritt einen systemisch-lösungsorientierten Coachingsansatz.

Das Buch gliedert sich in sieben Kapitel. Im ersten Kapitel wird das Coaching als ganzheitlicher Ansatz skizziert, in dem es um die Weiterentwicklung von individuellen und kollektiven Lern- und Leistungsprozessen geht. Coaching wird von anderen Formen der professionellen Begleitung und Beratung wie Training, Mentoring, Supervision und Therapie abgegrenzt und in seinen Möglichkeiten und Grenzen