

Gernot Graeßner und Frank Strikker (Hg.)

Coaching und Change im Blickpunkt BAND II

Arbeitswelt, digitale Prozesse, didaktische Gestaltung –
empirische Untersuchungen

Gernot Graeßner und Frank Strikker (Hg.)

**COACHING UND CHANGE
IM BLICKPUNKT
BAND II**

Arbeitswelt, digitale Prozesse, didaktische Gestaltung –
empirische Untersuchungen

ibidem
Verlag

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.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

ISBN-13: 978-3-8382-1613-3

© *ibidem*-Verlag, Stuttgart 2021

Alle Rechte vorbehalten

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

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Printed in the EU

Inhaltsverzeichnis

Vorwort..... 7

Arbeitswelt und Coaching im Wandel

Noemi Rodríguez López

Handlungsempfehlungen zur betrieblichen Integration
ausländischer Fachkräfte in kleinen und mittelständischen
Unternehmen der Region Südostniedersachsen 15

Stefanie Liensdorf

Zielgruppenorientiertes Business-Coaching für Fach- und
Führungskräfte der Generation Y..... 49

Christian Piehler

Coaching in Forschungszentren: eine empirische Studie in der
Helmholtz-Gemeinschaft105

Digitale Prozesse und Innovationen

Sybille Arnegger

Digital Academy – Lerne, die digitale Zukunft zu gestalten:
Eine Untersuchung zum Transfer in den Arbeitsalltag143

Jochen Wannicke

Business-Coaching in der zukünftigen Arbeitswelt - Ansätze
zur Verwendung von virtueller Realität.....171

Didaktische Gestaltung von Coaching und Moderation

Daniel Schwarz

Steuerung der Interpretation und Umsetzung von
Zentralanweisungen bei Bosch Rexroth. Eine Kombination
aus Erzeugungs- und Ermöglichungsdidaktik.....205

Ilona Rosebrock

Providing Feedback bottom-up. An implementation guide235

Christina Friedrich

Kognitive und emotionale Effekte von LiveVisualisierung auf
Vortragsrezipienten.....259

Sarah Weyl

Appreciative Inquiry als Ansatz zur Veränderung in
Unternehmen285

Herausgeber, Autorinnen und Autoren311

Vorwort

Coaching und Change befinden sich in einem ständigen Umbruch. Diese Beobachtung spiegeln auch zahlreiche Abschlussarbeiten empirischer Art, die im Rahmen des Masterstudiengangs Business Coaching und Change Management (BCCM) an der EURO-FH, Hamburg entstanden sind. Die hier versammelten Beiträge stellen die empirischen Erträge aus Masterarbeiten der Jahre 2018/19 dar und wurden durch die Autorinnen und Autoren unter speziellen Aspekten zusammengefasst. Dabei ergaben sich drei thematische Schwerpunkte: Arbeitswelt, Digitale Prozesse und Didaktische Gestaltung von Coaching und Moderation. Diese Schwerpunkte repräsentieren zugleich Themenbereiche, die in jüngerer Zeit in Wissenschaft und Praxis intensiv diskutiert werden. Sie stellen somit eine Brücke zwischen Theorie und Anwendung dar. Die ausgewählten Themenfelder entsprechen somit dem Charakter des Studienganges, der Change Aktivitäten auf der Ebene des Organisationalen und des Personalen verknüpft. Der Blick auf Prozesse, ihre Analyse und ihre Veränderungen sind weitere Merkmale des Studiengangs. Die damit verbundenen Auseinandersetzungen und Diskussionen im Verhältnis von Theorie und Anwendung kommen in produktiver Weise in den Beiträgen dieses Bandes zum Ausdruck.

Der Studiengang BCCM hat mittlerweile ca. 300 Absolventinnen und Absolventen hervorgebracht – diese Band repräsentiert also nur einen kleinen Ausschnitt hervorragender theoretische, empirischer und anwendungsorientierter Arbeiten. Es ist nach 2019 bereits der zweite Band (Anm.1), der zeigt, in welcher Breite und Tiefe mit hohem Praxiswert aktuelle Themen von Change und Coaching untersucht werden.

Teil 1

Arbeitswelt und Coaching im Wandel ist der Startpunkt für den Band. Noemi Rodríguez López, Stefanie Liensdorf und Christian Piehler untersuchen spezifische Fragestellungen, die ihre Aktualität aus den Herausforderungen der Beschäftigung, den

Wertvorstellungen der jungen Generation und den Anforderungen an Forschung gewinnen.

In Zeiten des Fachkräftemangels bildet die Einstellung von ausländischen Fachkräften in Unternehmen eine wichtige Maßnahme, diesem Mangel entgegenzuwirken. Wesentlich für den Erfolg ist eine erfolgreiche betriebliche Integration dieser Fachkräfte. In diesem Beitrag werden von **Noemi Rodríguez López** der Fachkräftemangel in Südostniedersachsen sowie die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten ausländischer Fachkräfte untersucht. Zudem wird betrachtet, ob ausländische Fachkräfte mit ihren Kompetenzen für eine Beschäftigung in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Südostniedersachsen kompatibel sind. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Integration formuliert. Titel: *Handlungsempfehlungen zur betrieblichen Integration ausländischer Fachkräfte in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Region Südostniedersachsen*.

Seit vielen Jahren kommt der Generation Y große Aufmerksamkeit in der populärwissenschaftlichen Literatur und den Medien, aber auch in der empirischen Forschung zu. Es häufen sich gegensätzliche Meinungen und stereotypische Annahmen, wer und wie die Generation Y denn eigentlich sei, welchen Wertevorstellungen sie folge und wie sie sich im Berufsleben verhalte. Sehen sich Fach- und Führungskräfte der Generation Y mit den gleichen persönlichen Krisen und Wünschen im Arbeitsleben konfrontiert wie andere Generationen oder kristallisieren sich aufgrund ihrer vermuteten Unterschiedlichkeit komplett neue Themen heraus? Und welche speziellen Coaching-Anlässe ergeben sich hieraus für das Coaching von Generation Y-Mitgliedern? Diesen Fragen geht **Stefanie Liensdorf** in ihrer Untersuchung nach. Titel: *Zielgruppenorientiertes Business-Coaching für Fach- und Führungskräfte der Generation Y*.

Coaching hat sich bekanntermaßen zuerst in der Wirtschaft fest etabliert. Mittlerweile strahlen die Erfahrungen mit Coaching in viele andere Bereiche hinein, so auch in Forschungszentren. In einer empirischen Studie untersucht **Christian Piehler** gezielt den Einsatz von Coaching in deutschen Forschungszentren. Bei

der Online-Befragung in den 18 Forschungszentren der Helmholtz-Gemeinschaft wird ein Multi-Stakeholder-Ansatz verfolgt: Ehemalige, aktuelle und potenzielle Coachees und Coaches stehen ebenso im Fokus wie die Auftraggeber und Auftraggeberinnen von Coaching. Bereits die ersten deskriptivstatistischen Auswertungen der Daten von 757 Teilnehmenden der nicht-repräsentativen Stichprobe liefern einen umfangreichen Einblick. Titel: *Coaching in Forschungszentren: eine empirische Studie in der Helmholtz-Gemeinschaft.*

Teil 2

Die Beiträge von Sybille Arnegger und Jochen Wannicke befassen sich mit **digitalen Prozessen und Innovationen**, wobei sie zum einen die interne Unternehmensperspektive und zum anderen die technischen Innovationen reflektieren.

Die Digitalisierung ist ein wesentlicher Treiber des aktuellen Umfeldes in dem sich Organisationen bewegen. Dieses Umfeld ist komplex und gleichzeitig durch schnelle und tiefgreifende Veränderungen gekennzeichnet. Es gibt viele Lernangebote am Markt, die Führungskräfte unterstützen sollen, die digitale Transformation im Unternehmen zu treiben. In dem Beitrag von **Sybille Arnegger** wird am Beispiel einer durchgeführten Learning Journey untersucht, woran der Transfer in den Alltag scheitern kann. Die aus der Analyse entwickelten Handlungsempfehlungen bieten einen Weg zu einer nachhaltigen Unterstützung von Veränderung. Titel: *Digital Academy – Lerne, die digitale Zukunft zu gestalten: Eine Untersuchung zum Transfer in den Arbeitsalltag.*

Der Beitrag von **Jochen Wannicke** befasst sich mit der Frage, ob in der zukünftigen Arbeitswelt Business-Coaching in virtuellen Realitäten einsetzbar ist, in welcher Art, mit welchen Systemen und welcher Verkörperung. Die Auswertungen führen zu dem Ergebnis, dass in der Arbeitswelt in fünf bis zehn Jahren Business-Coaching in virtuellen Realitäten theoretisch einsetzbar ist mit interagierenden Verkörperungen der beteiligten Menschen als VR-Avatare und mit von künstlicher Intelligenz gesteuerten Assistenten in Form von VR-Agenten. Titel: *Business-Coaching in der zukünftigen Arbeitswelt.*

Teil 3

Die didaktische Gestaltung von Coaching und Moderation

wird von Daniel Schwarz, Ilona Rosebrock, Kristina Friedrich und Sarah Weyl aus unterschiedlichen Blickwinkeln untersucht. Eine ganzheitliche Didaktik und Feedbackprozesse sowie Visualisierungsmethoden und der wertschätzende Umgang miteinander in der Moderation werden analysiert und für Empfehlungen aufgearbeitet.

Die dynamische und flexible Anpassung der Ressourcen wie Rohstoffe, Finanzen und Wissen an die Umgebungsbedingungen ist von enormer Bedeutung im steigenden Wettbewerb. Unternehmen, die das vorhandene Wissen aufrechterhalten und schützen, haben einen wesentlichen Vorteil. Dazu benötigen sie, so die Aussage von **Daniel Schwarz**, spezifische Formen der Didaktik, die darauf abzielen, das Wissen auf die Mitarbeitenden zu übertragen und somit Informationen in der Organisation zu verteilen. Etablierte Formen wie Schulungen und Seminare stoßen jedoch aufgrund der hohen Veränderungsdynamik oft an ihre Grenzen. Titel: *Steuerung der Interpretation und Umsetzung von Zentralanweisungen bei Bosch Rexroth. Eine Kombination aus Erzeugungs- und Ermöglichungsdidaktik.*

It is a theme that everybody knows and has an opinion to: Feedback. Therefore everybody can contribute with a personal statement during ongoing discussions. This is one of the reasons for the complexity the topic brings with it: Everybody can speak to it and yet at the same time it is very individual. Against this background, **Ilona Rosebrock** describes and examines the existing feedback activities in a global pharmaceutical company. She uses her analysis to formulate recommendations for optimizing the feedback processes in this company. Her topic is: *Providing Feedback bottom-up. An implementation guide.*

Visual oder Graphic Facilitation, zu Deutsch häufig einfach Visualisierung - im Sinne von grafischer Begleitung von Gesprächen und bildhafter Übersetzung von Inhalten - erlebt seit einigen Jahren einen Boom und wird insbesondere im geschäftlichen Kontext immer häufiger angewendet. Anbieter führen als Verkaufsargument oft an, wie Visualisierung Gruppen und Individuen in

Kommunikations- und Dialogsituationen sowohl kognitiv als auch emotional positiv beeinflusst. Ob sich derartige Behauptungen bezüglich der emotionalen Wirkung wissenschaftlich belegen lassen, wird von **Christina Friedrich** anhand einer Vortragsituation experimentell untersucht und ausgewertet. Titel: *Kognitive und emotionale Effekte von Live-Visualisierung auf Vortragsrezipienten*.

Im Zuge der Globalisierung und des stetig dynamischer werdenden Marktes stehen Unternehmen ständig vor der Herausforderung sich weiterzuentwickeln und anzupassen. Die Wirtschaft, ihre Organisationen und ihre Basis – die Arbeitswelt – sind von grundlegenden Veränderungsprozessen geprägt. Neue Ansätze und Methoden sind erforderlich, die auf Nachhaltigkeit abzielen und Kommunikationsweisen und Lernprozesse ermöglichen, welche nach Anwendung der Methode weitergeführt werden. Eine dieser Methoden ist „Appreciative Inquiry“ (AI). **Sarah Weyl** untersucht wie der Ansatz, der hinter AI steht, bewirken kann, dass Individuen, Teams und Organisationen ihre Kompetenzen, der komplexen und schnelllebigen Umwelt zu begegnen, erweitern. Titel: *Appreciative Inquiry als Ansatz zur Veränderung in Unternehmen*.

In diesem Band haben wir auf eine einheitliche gendergerechte Schreibweise verzichtet, um den Autorinnen und Autoren ihren persönlichen Stil überlassen zu können. Wir selbst sprechen aufgrund unserer Vorliebe bei der Lesbarkeit zwar von Autorinnen und Autoren, wollen damit aber alle Geschlechter angesprochen wissen.

Die Herausgeber

Prof. Dr. Gernot Graebner, Euro-FH Hamburg

Prof. Dr. Frank Strikker, Euro-FH Hamburg

Anmerkung 1:

Graebner, G./Strikker, F./ Walber, M. (Hrsg.): Coaching und Change im Blickpunkt. Industrie 4.0, kulturelle Prozesse und Professionalität. ibidem-Verlag Stuttgart 2019