

Heidrun Strikker und Frank Strikker (Hg.)

## **Coaching und Change im Blickpunkt BAND III**

Unternehmenskultur und -nachfolge, Netzwerke, Virtualität –  
Erfahrungen mit Coaching-Qualifizierungen

# **BUSINESS COACHING UND CHANGE MANAGEMENT**

Schriftenreihe der Europäischen Fernhochschule Hamburg

- 1        *Gernot Graebner, Frank Strikker und Markus Walber (Hg.)*  
Coaching und Change im Blickpunkt  
Industrie 4.0, kulturelle Prozesse und Professionalität  
ISBN 978-3-8382-1343-9
- 2        *Gernot Graebner und Frank Strikker (Hg.)*  
Coaching und Change im Blickpunkt. Band II  
Arbeitswelt, digitale Prozesse, didaktische Gestaltung - empirische  
Untersuchungen  
ISBN 978-3-8382-1613-3
- 3        *Heidrun Strikker und Frank Strikker (Hg.)*  
Coaching und Change im Blickpunkt. Band III  
Unternehmenskultur und -nachfolge, Netzwerke, Virtualität – Erfahrungen mit  
Coaching-Qualifizierungen  
ISBN 978-3-8382-1877-9

Heidrun Strikker und Frank Strikker (Hg.)

**COACHING UND CHANGE  
IM BLICKPUNKT  
BAND III**

Unternehmenskultur und -nachfolge, Netzwerke, Virtualität –  
Erfahrungen mit Coaching-Qualifizierungen

*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: 978-3-8382-1877-9

© *ibidem*-Verlag, Hannover-Stuttgart 2024

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 der Herausgeber:innen ..... 7

## **Teil 1 Erfahrungen mit Business Coaching und Coaching Qualifizierungen**

*Barbara Horoba*

Business Coaching – ein vielversprechendes Format, wenn Töchter die Nachfolge in Familienunternehmen antreten? .....15

*Kristin Becker*

Potenzial von körperorientierten theaterpädagogischen Methoden in der Coaching-Ausbildung ...51

*Dr. André Luhn*

Zufriedenheit mit dem Coaching Studium. Befragung der Studierenden des Masterstudiengangs Business Coaching und Change Management der Euro-Fh Hamburg .....85

## **Teil 2 Unternehmenskultur**

*Sabine van Almsick*

Verfahren und Kennzahlen zur Messung von Unternehmenskultur – ein Forschungsstand .....123

*Jessica Meyer*

Erwartungen von Millennials an Unternehmenskultur ..167

*Anne Biekowski*

Teamidentität in virtuellen Teams .....201

### **Teil 3 Netzwerke, Ambidextrie und Wissensmanagement**

*Dusan Todorovic*

Vom Netzwerk zur Kooperation – Voraussetzungen und Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Kooperationswahrscheinlichkeit in Netzwerken .....231

*Andrea Gageik*

Wie Unternehmen im Mittelstand durch Ambidextrie die Herausforderungen wachsender Komplexität beherrschen .....261

*Marco Ortenburger*

Wie können Organisationen individuelles und implizites Wissen externalisieren, um eine dauerhafte Veränderungsfähigkeit generieren und gewährleisten zu können?.....299

Autor:innen .....331

# Vorwort

„Coaching und Change Band 3“ bietet einen ausgewählten und qualifizierten Überblick über aktuelle Abschlussarbeiten aus dem Masterstudium Business Coaching und Change Management der Euro-FH Hamburg. Die Arbeitswelt befindet sich in einem dramatischen Umbruch, der durch verschiedene Krisen und gesellschaftliche Veränderungen ausgelöst wurde: weltweit bedrohliche Klimakatastrophen, COVID-Epidemie, Ausbruch von Kriegen auch in Europa, tiefgreifende technologische Veränderungen wie ChatGPT, ein sich verschiebendes neues Machtgefüge der Staaten der Welt, anwachsender (Rechts-) Populismus im politischen Raum und wachsende Migration– dies alles führt zu starken Verunsicherungen im Alltagsleben, in dem zusätzlich ein neues Mindset der in den Arbeitsmarkt einsteigenden Generationen auf bisherige Werte und Traditionen trifft.

Das Tempo all dieser Veränderungen überfordert, zumindest bei einzelnen Fragen, eine aktuell fundierte wissenschaftliche Analyse, aber dennoch ist eine systematische Auseinandersetzung mit den anstehenden Herausforderungen unverzichtbar. Der Ruf nach schnellen Antworten kann zwar aus der sozialwissenschaftlichen Perspektive nur in Ansätzen erfüllt werden, da für eine fundierte Einschätzung ausreichende Beobachtungen notwendig sind. Die Studierenden des Masterstudiengangs jedoch arbeiten und leben in unterschiedlichen Rollen und Funktionen in und mit diesen Veränderungen. Wir möchten daher betonen, dass alle Autor:innen berufstätig sind, zum großen Teil bedeutsame Führungspositionen innehaben und folglich ihre Arbeiten aus einer Innenperspektive des Erlebens und einer Außenperspektive des distanzierten und wissenschaftlichen Blicks verfasst haben. Diese Doppelperspektive, einerseits beteiligt zu sein und andererseits dies distanziert zu beobachten, stellt eine besondere Herausforderung für

die Reflexion des Erlebten und die Analyse des Beobachteten dar, ganz zu schweigen von der zeitlichen Beanspruchung, neben einer ausfüllenden beruflichen Tätigkeit ein wissenschaftliches und anwendungsbezogenes Masterstudium zu absolvieren.

Das Studium selbst integriert Elemente des Fernstudiums mit Präsenzphasen und verfolgt eine spezifische Didaktik, bei der die Inhalte des Studiums anhand von Studienheften mit dem Lernen und Üben in den Präsenz- wie Online-Seminaren miteinander verzahnt werden. Die persönliche Wissensaneignung wird mit konkreten Handlungselementen kombiniert und ermöglicht damit den Studierenden den Bezug zwischen Wissenschaft und Praxis. In verschiedenen Formaten und unter professioneller Anleitung und Begleitung können sie so ihre Lernerfolge kognitiv wie handlungsorientiert reflexiv realisieren. Die hybriden Lernformen erleichtern es den Studierenden, die gewünschten und geforderten Inhalte und Handlungskompetenzen individuell, im eigenen Lerntempo und nach Lerntyp angemessen zu erwerben.

Der erste Teil dieses Sammelbands befasst sich mit spezifischen Coachingthemen wie bspw. die Nachfolgesicherung in Unternehmen und die Herausforderung der Übergabe bzw. der internen oder externen Besetzung. **Barbara Horoda** konzentriert sich in diesem Kontext auf die Nachfolge durch Töchter und erkundet, wie Business Coaching diese Nachfolgerinnen unterstützen und begleiten kann.

Coaching im Business verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der allerdings oft den rein körperlichen Aspekt vernachlässigt. Daher erforscht **Kristin Becker**, die selbst als Schauspielerin arbeitet, wie Erfahrungen aus dem Fundus theaterpädagogischen Ansätze und Methoden in die Qualifizierung von Coaches kreativ integriert werden können.

Den Masterstudiengang Business Coaching und Change Management zu untersuchen, zu reflektieren und zu evaluieren, ist eine permanente Aufgabe, die bereits zu

einem früheren Zeitpunkt im zweiten Band vorgenommen worden ist. Eine Aktualisierung mit neuen Fragestellungen nimmt **André Luhn** vor, der vor allem auf die Stärken und die Verbesserungspotenziale des Studiengangs selbst abstellt. Eine Einordnung des Studiengangs in ähnlich gelagerte Studiengänge rundet die Untersuchung ab.

Der zweite Teil des Sammelbands beginnt mit einer Analyse zur Messbarkeit von Unternehmenskultur durch **Sabine van Almsick**. Sie untersucht verschiedene Messverfahren im Hinblick auf deren Ausrichtung, Methoden, Handhabbarkeit und möglichen Fallstricke. Damit kann sie für Praktiker:innen qualifizierte Empfehlungen für die Erstdiagnose von Unternehmenskultur bzw. für die Auswahl der Messinstrumente anbieten.

Die Generation, die zwischen 1980-1995 geboren und als Millennials besonders geprägt wurden, macht den Großteil der Arbeitnehmerschaft in Deutschland aus. Welche Erwartungen diese wichtige Zielgruppe an ihre Organisationen, an Unternehmenskultur und an Führung richten, untersucht die Masterarbeit von **Jessica Meyer**.

Spätestens durch die Corona Pandemie haben virtuelle Arbeitsweisen eine neue Dynamik erhalten. Diese Form der Zusammenarbeit impliziert gegenüber einer analogen Form der Arbeit verschiedene Besonderheiten, die **Anna Biekowski** anhand einer systematischen Literaturanalyse untersucht. Sie fokussiert sich auf die Frage, ob und wie sich die Beteiligten mit ihrem Team identifizieren und welche Faktoren die Entstehung einer Teamidentität unterstützen.

Im Zeitalter der Digitalisierung sind Netzwerke zu einem unverzichtbaren Bestandteil weltweiter Kommunikation und Zusammenarbeit geworden, mit denen sich Menschen verbinden. Doch wie stark und verbindlich diese Netzwerke sind, was sie von Kooperationen unterscheidet oder sie miteinander verbindet und was dies für Networking und Beziehungsgestaltung bedeutet, untersucht **Dusan Todorovic**, indem er Fragen nach

Kooperationswahrscheinlichkeiten mit Hinweisen auf Voraussetzungen, komplementäre Ressourcen und konkreten Handlungsempfehlungen für Netzwerkmanagement nachgeht.

In einer Welt disruptiver Komplexität und starkem Wandel braucht es in Organisationen die „Beidhändigkeit“ im Steuern von notwendigen und teils radikalen Innovationen ebenso wie in der nachhaltigen Fortentwicklung und konkreten Optimierung bestehender Strukturen und Ressourcen. Ob oder wie sich diese Beidhändigkeit strategisch und faktisch behaupten kann in unterschiedlichen Entwicklungsphasen, Marktanforderungen und Effizienzsteigerungen, erforscht **Andrea Gagik** in ihrer Arbeit.

Wissensmanagement in Unternehmen ist eine vielbeachtete und zugleich wenig professionalisierte Ressource, obgleich individuelles und implizites Wissen starke Impulse für die Veränderungsfähigkeit und anstehende Change-Prozesse bieten könnten. Diesem Phänomen geht **Marco Ortenburger** in Experteninterviews nach und richtet die Ergebnisse, die u.a. in einer Methodenkombination zur Implementierung eines strategischen Wissensspeichers münden, gleichermaßen an Praktiker wie Unternehmen, die Wissensmanagement nachhaltig einführen möchten.

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.

## **Herausgeber:in**

Heidrun Strikker, didaktische Leitung Masterstudium Business Coaching und Change Management der Euro-FH, geschäftsführende Gesellschafterin SHS CONSULT GmbH Bielefeld

Frank Strikker, Prof. Dr., Studiengangsleitung Masterstudium Business Coaching und Change Management und

Leitung Mastereinstiegsprogramm an der Euro-FH Hamburg, geschäftsführender Gesellschafter SHS CONSULT GmbH Bielefeld

### **Anmerkungen**

Für Interessierte hier die Hinweise auf Band 1 und Band 2

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

Graebner, G./Strikker, F. (Hrsg.): Coaching und Change im Blickpunkt. Band II. Arbeitswelt, Digitale Prozesse, didaktische Gestaltung – empirische Untersuchungen. Ibidem Verlag Stuttgart 2021