OPUS-HSO

Repositorium der Hochschule Offenburg
https://opus.hs-offenburg.de

Evidence Based Leadership Transformation (EBLT)

Thomas Breyer-Mayländer

Zitiervorschlag im APA Stil:

Breyer-Mayländer, T. (2024). Evidence Based Leadership Transformation (EBLT). In C. Zerres (Ed.), *Arbeitspapiere für Marketing und Management* (Issue 77). Hochschule Offenburg. https://doi.org/10.48584/opus-9426

Abstract

Wenn man aus wissenschaftlicher Perspektive die Coaching-, Beratungs- und Trainingspraxis im deutschsprachigen Raum beschreiben möchte, stößt man aufgrund der Heterogenität der Akteure und der damit verbundenen unterschiedlichen Professionsbedingungen (Kühl 2008) sehr schnell an Grenzen. Im Rahmen dieser Darstellung geht es nicht darum die allgemeine Diskussion um Qualitätsmängel im Coaching zu beleuchten, sondern es geht um Wege zur Sicherung nachhaltiger Transfererfolge durch externe Impulse im Rahmen von komplexen Ausbildungsprogrammen.

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument wird unter diesen Bedinungen zur Verfügung gestellt:
Creative Commons - CC BY - Namensnennung 4.0 International
Für weitere Informationen siehe:
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de

Kontakt

Hochschule Offenburg | Bibliothek
Badstraße 24
77652 Offenburg
Telefon: (0781) 205-240
E-Mail: bibliothek@hs-offenburg.de
www.hs-offenburg.de/bibliothek

CHRISTOPHER ZERRES

MARKETING

Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“

Herausgeber:
Prof. Dr. Christopher Zerres

Hochschule Offenburg
Fakultät Medien

Arbeitspapier Nr. 77

Evidence Based Leadership Transformation (EBLT)

Durchführung und Steuerung wirksamer Führungskräfteentwicklungen

Breyer-Mayländer, T.

Offenburg, Oktober 2024

ISSN: 2510-4799

Impressum

Prof. Dr. Christopher Zerres
Hochschule Offenburg
Fakultät Medien
Badstraße 24
77652 Offenburg

ISSN: 2510-4799

Inhalt

1 Ausgangslage aus Sicht der Coaching-, Beratungs- und Trainingspraxis 1
2 Ausgangslage aus Sicht der Kundenunternehmungen und -organisationen 3
3 Stand der Forschung und Wissenschaft 5
4 Ziele des Verfahrens und Prinzip 6
5 EBLT-Modell für die Praxis 7
6 Weitere Entwicklungsschritte als digital durchgängiger Prozess 9
7 Quellenverzeichnis 10
8 Autor 12

1 Ausgangslage aus Sicht der Coaching-, Beratungs- und Trainingspraxis

Wenn man aus wissenschaftlicher Perspektive die Coaching-, Beratungs- und Trainingspraxis im deutschsprachigen Raum beschreiben möchte, stößt man aufgrund der Heterogenität der Akteure und der damit verbundenen unterschiedlichen Professionsbedingungen (Kühl 2008) sehr schnell an Grenzen. Im Rahmen dieser Darstellung geht es nicht darum die allgemeine Diskussion um Qualitätsmängel im Coaching zu beleuchten, sondern es geht um Wege zur Sicherung nachhaltiger Transfererfolge durch externe Impulse im Rahmen von komplexen Ausbildungsprogrammen.

Im Folgenden beschäftigen wir uns mit Führungskultur- und Führungskräfteentwicklungsprogrammen, bei denen unterschiedliche Elemente wie diagnostische Verfahren, Impulse im Rahmen von Trainings und Workshops, Einzel- und Gruppenreflexion, Supervision und Peer-Learning, aber auch Einzelcoachings im Rahmen eines abgestimmten Gesamtprozesses zum Einsatz kommen (Breyer-Mayländer & Zerres 2023). Wenn es um mehr als die reine Führungsausbildung einzelner oder mehrerer Führungskräfte aus Unternehmen und Organisationen geht, kommen grundsätzliche Elemente der Kulturentwicklung dazu. In diesem Fall ist es erforderlich, übergreifende Maßnahmen wie eine Zielformulierung im Rahmen der Klärung der grundsätzlichen Werte für den Bereich Führung und Zusammenarbeit abzustimmen und weitere Maßnahmen der Organisationsentwicklung mit aufzunehmen.

Da wir es jedoch meist nicht nur mit internen Veränderungen zu tun haben, sondern die Unternehmen und Organisationen sich aufgrund interner oder externer Einflüsse in einem grundsätzlichen Change-Prozess befinden, entsteht sehr schnell das Szenario einer kompletten Transformation, die nicht nur die Organisation oder das Unternehmen selbst, sondern alle Führungskräfte betrifft. Es geht dabei auch um die Klarheit in Bezug auf die Führungsrolle (Breyer-Mayländer 2014).

Da insbesondere im Rahmen von disruptiven Transformationsszenarien (Christensen 1997, 2006) die eigenen Erfahrungen als Führungskraft nicht mehr die gewohnte Relevanz haben (Matzler & Bailom 2019, S. 261), gehen die Anforderungen für die Vorbereitung vor und Begleitung von Führungskräften während des Transformationsmanagements über das übliche Maß an Anforderungen im Rahmen von Coaching- und Trainingsprozessen hinaus. Denn die Befähigung von Führungskräften spielt in einem Transformationsszenario eine zentrale Rolle, um dem hohen Stellenwert der Führungsfunktionen (Hillebrecht 2015) gerecht zu werden.

Damit stehen für viele Kunden von Coaching- und Beratungsunternehmen der verlässliche Erfolg der Führungsarbeit und in Verbindung damit der messbare und steuerbare Erfolg von Begleitmaßnahmen zur Stärkung von Führungskompetenzen im Vordergrund. Die Ressource Führung soll durch geeignete Schulungs- und Trainingsmaßnahmen gestärkt werden und die Wirkung soll im Idealfall mess- und spürbar sein. Für einen nachhaltigen Erfolg im Sinne der Führungskräfteentwicklung ist die Kombination aus Wissensvermittlung, systemischer Begleitung und Coaching (on the job) sowie Training erfolgversprechend (vgl. Zwack und Schweitzer 2009). Dabei ist der Praxistransfer als Kriterium entscheidend für die Wirksamkeit von Führungskräfte- und Führungskulturentwicklungsmaßnahmen. Bei firmeneigenen Entwicklungsprozessen muss deshalb definiert werden, was eine eigene firmenbezogene Transferagenda vor, während und nach dem Führungskräftetraining umfasst (vgl. Seeg 2020).

Wenn man daraus die Schlussfolgerung zieht, dass es für die Anbieter der Dienstleistungen zur Führungskräfte- und Führungskulturentwicklung vor diesem Hintergrund ein Leichtes sein

müsste, die Kunden davon zu überzeugen, dass Maßnahmen der Qualitätssicherung und Steuerung des Gesamtprozesses ihren Wert und Nutzen haben, dann wäre das weitaus zu optimistisch. Denn die Wirkungs- und Erfolgskontrolle von Führungskräfte- und Organisationsentwicklungsprozessen wird – ähnlich wie Maßnahmen der Kommunikations- und Werbeerfolgskontrolle – als kostenlose Zugabe von Dienstleisterseite angesehen.

Gerade bei der Platzierung von Einzelmaßnahmen wie Befragungen oder prozessbegleitenden Workshops wird auf Kundenseite der Erfolg und die Notwendigkeit immer wieder infrage gestellt.

Aus Sicht der Anbieter bedarf es daher mehr als eines reinen Controllings der Führungskräfte- und Führungskulturentwicklungsprozesse. Bei der Analyse von Ansätzen des Bildungscontrollings im Bereich von Führungskräftetrainings hat Roland Wakenhut bereits in den 1990er Jahren festgestellt, dass ein wesentlicher Beitrag darin bestehen kann, dass ein solches Verfahren eine echte Prozessbegleitung für den Gesamtprozess leistet (Wakenhut 1996, S. 14). Erst dann, wenn es um ein Controlling im Sinne eines Steuerungsprozesses geht, wird ein derartiger Ansatz den Bedürfnissen der Marktpartner (Anbieter und Kunden von Führungskräfteentwicklungsprozessen) gerecht. Ein Vorgehen, das in den Entwicklungs- und Weiterbildungsprozess integriert ist, liefert daher nicht nur Daten zur Erfolgskontrolle, sondern kann durch die Möglichkeit der permanenten Nachsteuerung – schließlich gehen wir von prozessorientierten, systemischen Ausbildungen und Entwicklungsprogrammen aus – zum „Motor“ (Wakenhut 1996, S. 17) des gesamten Entwicklungsprozesses werden.

2 AUSGANGSLAGE AUS SICHT DER KUNDENUNTERNEHMUNGEN UND -ORGANISATIONEN

Die Notwendigkeit für die Investition in die Stärkung von Führungskräften ist unbestritten. Der Gallup-Engagement-Index als Teil einer international anerkannten Langzeitstudie konstatiert für die Situation der Führung in Deutschland im Jahr 2024 folgenden Sachverhalt (Tödtmann 2024):

- Über 7,3 Millionen Beschäftigte haben innerlich gekündigt.
- 19 Prozent der Arbeitnehmer sind emotional nicht an ihren Arbeitgeber gebunden und machen Dienst nach Vorschrift (2023: 18 Prozent), das ist laut Gallup der höchste Stand seit dem Jahr 2012.
- Nur 14 Prozent der Arbeitnehmer sind emotional stark gebunden.
- Mehr Beschäftigte denn je (45 Prozent) sind aktiv auf Jobsuche oder offen für Neues.
- Vier von zehn Befragten schauen sich nach weniger als zwölf Monaten im Unternehmen bereits wieder nach einem neuen Arbeitgeber um.
- Nur 40 Prozent haben uneingeschränkt Vertrauen in die Zukunft ihres Arbeitgebers.
- Dies bedeutet Produktivitätseinbußen für 2023 auf 132,6 Milliarden Euro bis 167,2 Milliarden Euro.

Kunden sehen in den Investments für Führungskräfte- und Führungskulturentwicklung im Idealfall eine lohnenswerte Investition, deren Nutzen sie jedoch häufig eher oberflächlich messen und beschreiben können. Je stärker jedoch insbesondere jüngere Führungskräfte gewohnt sind, ihre Investments in konkrete Key Performance Indicators (KPIs) zu packen und mithilfe von Dashboards Entwicklungen innerhalb oder außerhalb des eigenen Unternehmens und der eigenen Organisation zu kontrollieren und zu steuern, desto unbefriedigender wird die summarische, emotional geprägte Beurteilung der Leistung. Dennoch werden zusätzliche Maßnahmen zur Erfolgskontrolle und zur Sicherung von Nachhaltigkeit als Extrakosten oftmals abgelehnt.

Dabei gibt es eine Reihe guter Argumente, mit denen man die Notwendigkeit derartiger Begleitmaßnahmen erläutern kann. Beispielhaft werden anbei zehn Fragen dargestellt, mit denen man das Thema potenziellen Kund*innen nahebringen kann. Denn die Grundidee besteht in der Erkenntnis, dass man in jeder Phase der persönlichen Entwicklung, Teamentwicklung und Führungskulturentwicklung eine ausreichende Transparenz darüber besitzt, wo man steht (IST-Situation) und wo man hinmöchte (Zielsetzung). Im Unterschied zu einer einmaligen Investition in Maschinen, Anlagen, Software, IT etc., bei der ebenfalls die Überlegungen zur IST-Situation und den Zielsetzungen erforderlich sind, haben wir es mit Entwicklungsprozessen zu tun, bei denen man jederzeit eingreifen und nachsteuern kann, sodass die evidenzbasierte Messung der Veränderungen als Basis für Entscheidungen unumgänglich ist. Anbei nun beispielhaft zehn provokative Fragen, die das Dilemma im Kundengespräch aufzeigen und zugleich beim gezielten Einsatz des EBLT-Prozesses beseitigen können:

1. Wann haben Sie das letzte Mal eine Investition im Bereich Maschinen oder IT vorgenommen, bei der Sie nichts über die aktuelle Ausgangsbasis (IST-Situation) wussten, die Zielsetzung ein vages Gefühl war und Sie sich nach Abschluss der Investition darauf verlassen haben, dass es schon was gebracht haben wird?

2. Wie gut wissen Sie über Ihre Persönlichkeitsstruktur und damit über Ihre Talente Bescheid? Können Sie diese Talente gezielt als Stärken nutzen?

3. Was wissen Sie über die Talente und potenzielle Stärken Ihrer Kolleginnen und Kollegen und damit über die Chancen der Unterschiedlichkeit, die Ihre Teams bieten?
4. Welches Ziel verfolgen Sie mit Ihren Plänen zur Entwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen?
5. Wie passen die Ziele der Führungskräfte- und Führungskulturentwicklung in den strategischen Rahmen Ihrer Planungen?
6. Wie müssen Sie mit Ihrer Organisation im Führungssektor aufgestellt sein, um künftig in der Lage zu sein neue Mitarbeitende zu finden, zu binden und in unternehmerische Verantwortung zu bringen?
7. Wie messen Sie die Zielerreichung?
8. Wie bekommen die direkten Führungskräfte mit, ob die ihnen direkt zugeordneten Personen mit Führungsaufgaben ihre Führungsrolle quantitativ (Zeit für Führung) und qualitativ (Führungswirksamkeit) ausreichend wahrnehmen und wirksam sind?
9. Wie sichern Sie den langfristigen Erfolg Ihrer Investitionen im Führungsbereich?
10. An welchen Punkten haben Sie die Möglichkeit nachzusteuern?

Es geht dabei nicht um eine Überhöhung der Bedeutung von Führungskräften für das Gesamtunternehmen und den Gesamtprozess wie im Heldenepos, bei dem letztlich der unternehmerische Erfolg als Einzelaktion einer Führungspersönlichkeit betrachtet wird (Breyer-Mayländer 2022), sondern um eine nüchterne Betrachtung der Auswirkungen qualitativ unterschiedlichen Führungshandelns. Um einen Führungskräfteentwicklungs- und Führungskulturprozess sinnvoll gestalten zu können, muss die Bereitschaft der Unternehmens- bzw. Organisationsspitze vorhanden sein, beispielhaft mitzuwirken und voranzugehen. Es geht darum, den gesamten Prozess der Führungskultur und Führungskräfteentwicklung in das Machtgefüge der Organisation einzupassen (Breyer-Mayländer 2020). Ohne das Beispiel, dass auch die – in der Regel sehr erfahrenen – Führungskräfte an der Spitze der Organisation sich in diesen Prozess einbringen und den Anspruch haben, sich selbst weiterzuentwickeln, ist es ohnehin kaum möglich einen ausreichenden Entwicklungserfolg zu erzielen und die Transformation der Führungskräfte und der Organisation ausreichend zu unterstützen. Dieser Effekt zeigt sich bei unterschiedlichen Organisationstypen, die jedoch durch ihre eigene Charakteristik – beispielsweise durch die Einbindung von ehrenamtlichen Akteuren bei Nonprofit-Organisationen – gegebenenfalls einer gesonderten Begleitung und Beratung bedürfen (Breyer-Mayländer et al. 2024).

Alle Organisationen müssen dabei grundsätzliche Transformationsszenarien der Branche (Breyer-Mayländer 2024) oder der Gesellschaft (Breyer-Mayländer 2022a) berücksichtigen. Bei Wirtschaftsunternehmen geht es dabei auch darum die Führungsmannschaft dazu befähigen eine Kultur der Innovation und des Unternehmertums zu schaffen und zu stärken (Breyer-Mayländer & Zerres 2022).

3 STAND DER FORSCHUNG UND WISSENSCHAFT

Den meisten Leserinnen und Lesern wird vor allem die evidenzbasierte Medizin ein Begriff sein, die bereits seit Jahrzehnten den Fortschritt im Bereich der wissenschaftlich fundierten Heilkunde prägt, während evidenzbasiertes Management oder evidenzbasierte Führung erst seit der Jahrtausendwende stärker ins Blickfeld der Wissenschaft gerückt sind (Rousseau 2006). Es geht dabei stets um ein Vorgehen, bei dem systematisch erhobene Daten dazu benutzt werden, die zugrundeliegenden Hypothesen zu testen und nach Möglichkeit zu falsifizieren oder zu verifizieren. Dabei gilt letztlich ein einfaches Grundprinzip:

„Entscheidungen gelten dann als evidenzbasiert, wenn sie sich auf Fakten stützen."
(Hodel 2019, S. 70)

Ausgehend von diesem Grundprinzip gibt es auch erste Übertragungen auf den Bereich Coaching und Training, die den Rahmen des nachfolgenden Ansatzes beschreiben. Evidenzbasiertes Coaching (EBC) ist ein aufstrebender Ansatz, der Forschung, Fachwissen von Praktikern und die Einzigartigkeit des Kunden integriert, um die Wirksamkeit von Coaching zu verbessern (Stober et al. 2006). Das Feld hat in den letzten zehn Jahren einen erheblichen Zuwachs an Forschung und Interesse erfahren (Grant 2016). EBC zielt darauf ab, eine wissensbasierte Grundlage für die Coachingpraxis zu schaffen und den Dialog zwischen Fachleuten zu fördern (Cavanagh et al. 2005). Dies erscheint deshalb geboten, da der freie Zugang zum Beruf, das nicht geschützte Berufsbild und die damit verbundene unklare Situation im Bereich der Professionsentwicklung, um nicht zu sagen Professionalisierung, immer wieder Fragen aufwirft. Der Ansatz der Evidenzbasierung stützt sich auf verschiedene Disziplinen, einschließlich Psychologie und Erwachsenenbildung, um über Resultate von Coaching-Interventionen messbar zu machen (Stober et al. 2006). Die Anwendung eines evidenzbasierten Ansatzes kann die Praxisstandards anheben, die Glaubwürdigkeit erhöhen und das berufliche Wachstum fördern (Stober et al. 2006; Grant & O'Connor 2019). Bei der Anwendung der evidenzbasierten Praxis auf das Coaching gibt es jedoch Herausforderungen, einschließlich der Notwendigkeit für Coaches, über die aktuelle Forschung informiert zu bleiben und deren Relevanz kritisch zu bewerten (Grant & O'Connor 2019). Um dies anzugehen, wurden Rahmenwerke vorgeschlagen, die Praktiker dabei unterstützen sollen, die Stärke und Anwendbarkeit verschiedener Forschungsergebnisse auf die Coaching-Praxis zu bewerten (Grant 2016).

4 ZIELE DES VERFAHRENS UND PRINZIP

Führungskräftetrainings umfassen „Maßnahmen der Personalentwicklung zur systematischen Erweiterung und Förderung der für die Führung bzw. Mitarbeiterführung erforderlichen Handlungskompetenz“ (Felfe & Franke 2014, S. 6). Evidence Based Leadership Transformation (EBLT) ist ein Framework, das aus der praktischen Erfahrung und den wissenschaftlichen Ansätzen zur Erfolgskontrolle und Steuerung von Coaching-, Beratungs- und Lehr-/Lernprozessen abgeleitet wurde (vgl. u.a. Greif 2015; Hagemann & Kluge 2014; Berg & Karlsen 2011). Die Ziele von EBLT lassen sich anhand der folgenden Merkmale beschreiben:

Individualisierte Prozessbegleitung:
Der Fortschritt aller Teilnehmenden wird im Rahmen des EBLT dokumentiert und ausgewertet. Dies ermöglicht maßgeschneiderte, auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittene Feedbacks und Empfehlungen. Beim Einsatz digitaler Tools ist eine kleinschrittige Entwicklungsbegleitung möglich. Dies steht in der systemischen, prozessorientierten Grundtradition der Führungskräfteentwicklung mit Maßnahmen der Beratung, des Trainings und Coachings.

Monitoring und Evaluation:
Durch Evaluations- und Monitoring-Maßnahmen können Entwicklungs- und Lernfortschritte sowie die Wirksamkeit von Coachingmaßnahmen erfasst und analysiert werden. Dies führt zu einer optimierten Anpassung der Coaching- und Trainingsinhalte. Da zwischen den Teilnehmenden und den Coaches und Trainern der Grundsatz der Vertraulichkeit gilt, können diese Informationen nicht 1:1 in ein übergeordnetes Prozesscontrolling im Rahmen der Beratung und Begleitung des kompletten Organisationsentwicklungs- und Führungskulturentwicklungsprozesses eingebracht werden. Hier bedarf es einer sensiblen Vorgehensweise, bei der lediglich aggregierte und anonymisierte Daten zur Verfügung stehen, aber eine grundsätzliche Steuerung auf der obersten Führungsebene möglich wird.

Stärkung der Eigenverantwortung:
Das Prinzip der Selbstverantwortung ist für die Führungskräfte- und Führungskulturentwicklung konstitutiv, da es auch eine zentrale Voraussetzung dafür ist, als Führungskraft den Anforderungen der Delegation und des Loslassens dadurch gerecht zu werden, dass man anderen wie beispielsweise Vorgesetzten, Kolleginnen oder Mitarbeitenden zutraut, ihre Verantwortungsbereiche qualifiziert auszufüllen. Daher gilt es auch im Rahmen der Führungskräfteentwicklung dieses Element zu stärken. Im Rahmen der individuellen Prozessbegleitung sind zwar kleinere Impulse von außen (von den Trainer*innen und Coaches) vorgesehen, aber die Verantwortung bleibt bei den Teilnehmenden.

Erhöhung der Anreize im Bereich Transfer:
Bei vielen Führungskräfteentwicklungsprozessen besteht die Gefahr, dass sich die anfänglich euphorisch auf den oberen Führungsebenen betriebenen Maßnahmen über die Zeit, d.h. konkret über die Jahre hinweg abnutzen und die „Vorgesetzten“ als Führungskräfte der Teilnehmenden nicht mehr im Blick haben, welche Verantwortung ihnen im Gesamtprozess zukommt. Es ist daher ein Element von EBLT, dass der Transfer in die Führungspraxis durch Rückkopplungen mit den eigenen Teammitgliedern/Mitarbeitenden auf der einen und den Führungskräften der Teilnehmenden auf der anderen Seite verbunden wird.

Effiziente Dokumentation und Nachverfolgung:
Alle Prozessschritte, Erkenntnisse und Vereinbarungen werden im Rahmen von EBLT systematisch dokumentiert. Die Informationen stehen im Rahmen des Vertrauensverhältnisses zwischen dem jeweiligen Coach und Coachee-Tandem zur Verfügung.

5 EBLT-MODELL FÜR DIE PRAXIS

Auf Basis der theoretischen Modelle wurden in den Jahren 2021-2024 die praktischen Umsetzungen anhand der Praxis eines Beratungsunternehmens analysiert, das auch über die Corona-Phase hinweg (Eller 2022) in der Lage war, komplexe Beratungs- und Trainingsprodukte für mittelständische Unternehmen sowie Organisationen aus dem Bereich öffentliche Verwaltung und Soziales anzubieten. Angelehnt an die Customer Journey des Vertriebssektors, bzw. die Candidate Journey des Human Resource-Sektors wurde auf Basis dieser Daten eine Leaders Journey definiert und mit entsprechenden analytischen Begleitmaßnahmen beschrieben.

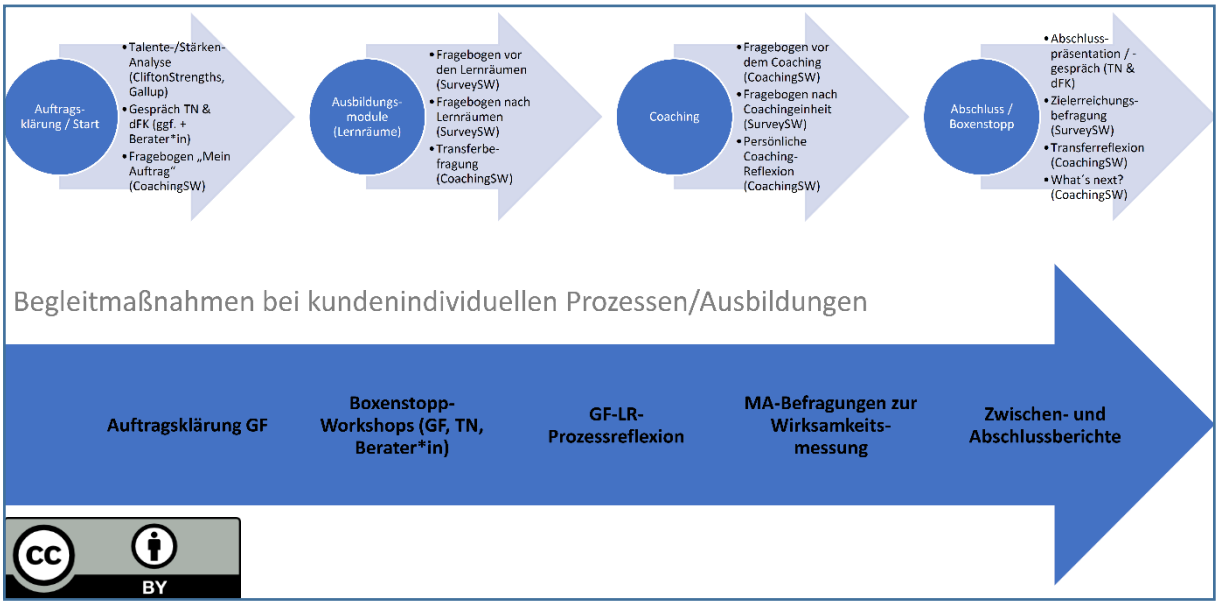

Abb. 1: Überblick über die EBLT-Leaders Journey (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

In der Abbildung sieht man die einzelnen Schritte im Sinne eines Gesamtkonzepts, aber auch die Begleitmaßnahmen, die bei größeren kundenindividuellen Organisationsentwicklungsmaßnahmen und Führungsausbildungen anfallen.

Die einzelnen Schritte der EBLT-Leaders Journey lassen sich wie folgt weiter im Detail darstellen:

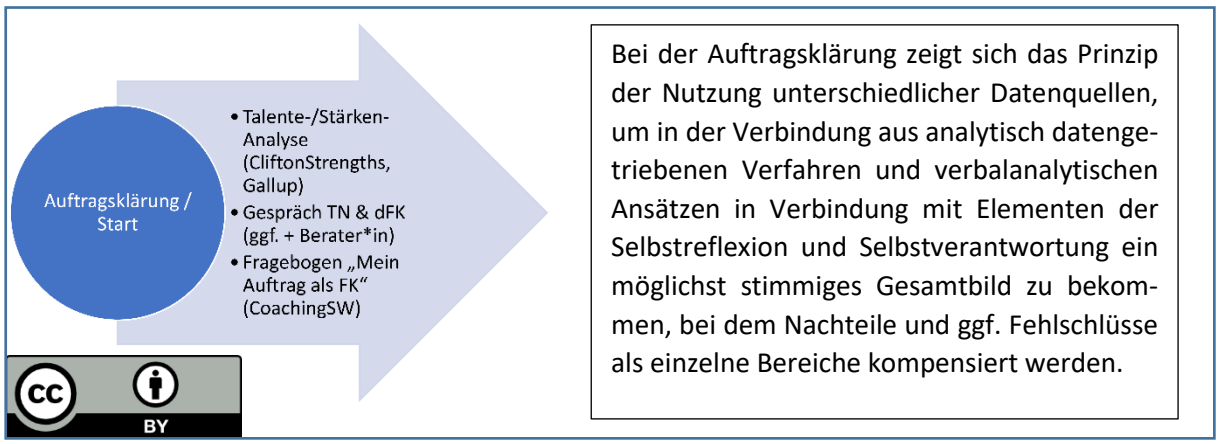

Abb. 2: Auftragsklärung (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

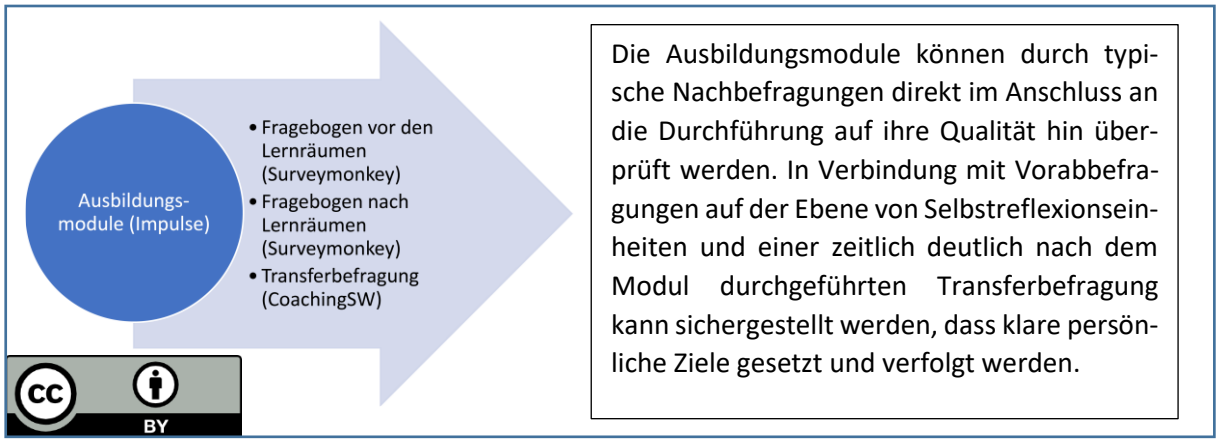

Abb. 3: Ausbildungsmodule (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

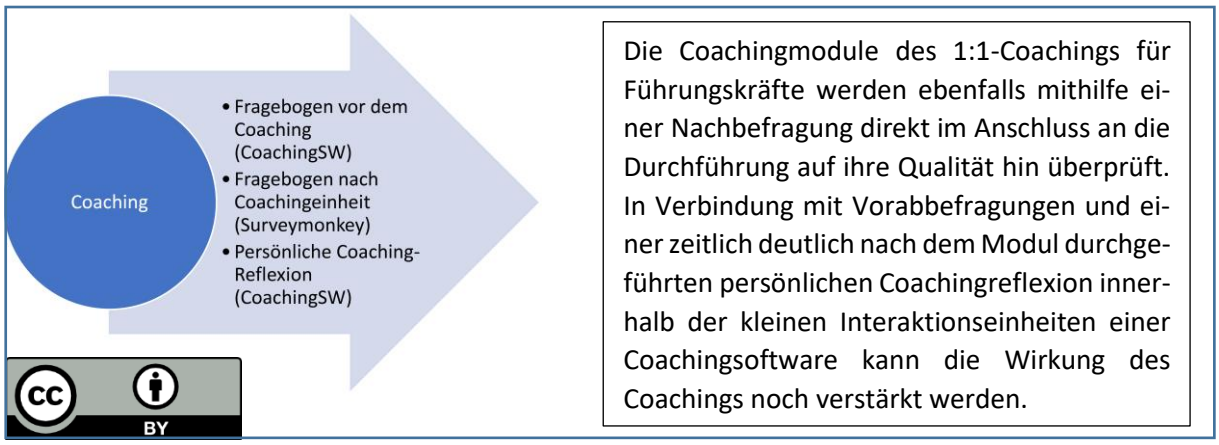

Abb. 4: Coachingmodule (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

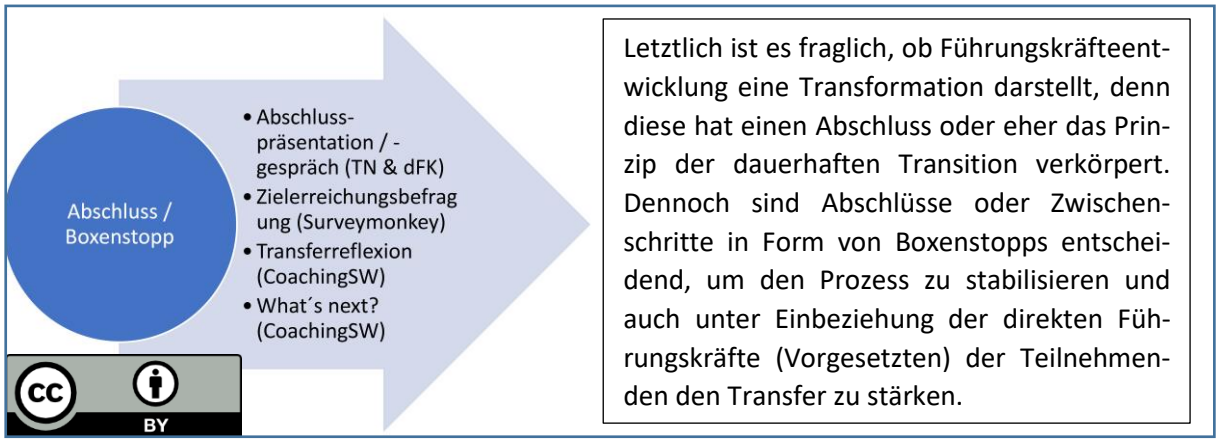

Abb. 5: Abschluss oder Zwischenabschluss (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

6 Weitere Entwicklungsschritte als digital durchgängiger Prozess

Ein Framework wie der EBLT-Ansatz allein wird die Praxis im Bereich Führungskräfte- und Führungskulturentwicklung noch nicht verändern. Es stellt sich daher die Frage, wo bei der Umsetzung in die Praxis die Herausforderungen liegen. Die Herausforderungen lassen sich dabei – wie in so vielen Domänen – mit den Stichworten Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) beschreiben. Hier haben sich international bereits Plattformen entwickelt, die Coaches unter Vertrag nehmen und im Sinne der Plattformökonomie die Vermittlung übernehmen.

Die Digitalisierung im Bereich Coaching und Führungskräftetraining hat zu deutlichen Veränderungen im Markt geführt. Online-Coaching und digitale Plattformen entwickeln sich zu disruptiven Kräften auf dem Coaching-Markt und können zu erheblichen Veränderungen in Coaching-Prozessen und Geschäftsmodellen führen (Böning & Strikker 2020). War es vor der Corona-Pandemie noch ein Thema, inwiefern die Akzeptanz digitaler Coaching-Tools durch subjektive Normen (inkl. Peer-Group-Effekte und gesellschaftliche Erwartungen) geprägt ist (Bachmann et al. 2019), hat die Erfahrung, die auf der Seite der Beratungsunternehmen/Coaches und auf Seiten der Kundenunternehmen/Coachees während der Pandemie gemacht wurden, sich auch auf die Dynamik in diesem Feld ausgewirkt. Hinzu kommt auch eine Veränderung der Wahrnehmung von digitalem Führungsverhalten, das seit der Entwicklung des Management 4.0-Zeitalters (Breyer-Mayländer 2017) erkennbar ist (Jakubik & Berazhny 2017).

Es zeichnet sich eine Zweiteilung des Marktes ab. Auf der einen Seite plattformgeprägtes Coaching mit zunehmenden Digitalelementen und einer KI-basierten Automatisierung einfacher Coachingvorgänge durch Avatare und auf der anderen Seite die digital unterstützte, personengeprägte Dienstleistung im Highend-Segment. Für die mittelständische Wirtschaft in der DACH-Region wird es entscheidend sein, dass individualisierte, wissenschaftlich fundierte Coaching- und Trainingsangebote durch unterschiedliche kleinere und mittelständische Coaching-Anbieter zur Verfügung stehen, die in der Lage sind die Akteure auf der persönlichen und unternehmerischen Ebene beim aktuellen Transformationsgeschehen zu begleiten und zur erforderlichen kontinuierlichen Weiterentwicklung der Führungskultur beizutragen.

Aktuelle Softwarelösungen zur Begleitung von Coaching- und Trainingsprozessen zeichnen sich durch eine Vielzahl von Funktionen aus, die auf die effiziente Planung, Durchführung und Nachbereitung von Coaching-Sitzungen abzielen. Sie ermöglichen dadurch nicht nur eine Steigerung der Effizienz, sondern durch eine qualitative Verbesserung des Begleitens zwischen einzelnen Impuls- und Coachingphasen auch eine Steigerung der Effektivität. Diese Systeme kombinieren oft Elemente aus Lernmanagementsystemen (LMS), Customer Relationship Management (CRM), und spezifischen Coaching-Plattformen. Zu den wesentlichen technischen Features gehören digitale Plattformen für Coaching (Terminplanung und Dokumentation), automatisierte Feedback-Schleifen und Fortschrittsmessung, E-Learning-Integration (Lernmodule unabhängig von Echtzeitterminen) sowie KI-gestützte Analysen und Empfehlungen.

Mithilfe einer durchgängigen digitalen Prozesskette ist eine qualitative Verbesserung der Dienstleistung auf Basis der evidenzbasierten, individualisierten Begleitung im Rahmen der Leaders-Journey möglich. Hierfür werden die Erkenntnisse der Forschungsarbeiten der Hochschule Offenburg genutzt, die sich intensiv mit den Steuerungs- und Optimierungspotenzialen im Rahmen der Leadership-Transformation befassen.

7 QUELLENVERZEICHNIS

Bachmann, T., Gramlich, J.M., & Barth, H. (2019). Digitales Coaching – mehr als ein Trend? *Coaching: Theorie & Praxis, 6*, 17 - 29.

Emil Berg, M., & Terje Karlsen, J. (2012). An evaluation of management training and coaching. *Journal of Workplace Learning, 24*(3), 177-199.

Böning, U. & Strikker, F. (2020). *Coaching in der zweiten Romantik: Abstieg oder Aufstieg?* essentials. Springer, Wiesbaden.

Breyer-Mayländer, T. (2014). *Führung braucht Klarheit*. München: Hanser.

Breyer-Mayländer, T. (2017). *Management 4.0–Den digitalen Wandel erfolgreich meistern: Das Kursbuch für Führungskräfte*. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG. München.

Breyer-Mayländer, T. (2020). *Erfolgsfaktor Macht im Management*. Wiesbaden: Springer.

Breyer-Mayländer, T. (2022): Die deutsche Wirtschaftselite auf "Heldenreise": Narrative für Managerinnen und Entrepreneure. *Zeitschrift Führung + Organisation (ZFO),* (5)*,* S. 313-318.

Breyer-Mayländer, T. (2022a). Neue Spielregeln für Gesellschaft, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen. In T. Breyer-Mayländer, C. Zerres, A. Müller & K. Rahnenführer (Hrsg.), *Die Corona-Transformation: Krisenmanagement und Zukunftsperspektiven in Wirtschaft, Kultur und Bildung* (S. 21-41). Wiesbaden: Springer Gabler.

Breyer-Mayländer, T. (2024). *Digitale Transformation in Medienunternehmen*. Frankfurt: Bramann Verlag.

Breyer-Mayländer, T., Habann, F., Wehrstein, O. et al. (2024). Auswirkung der Besonderheiten einer Organisation auf Change-Prozesse – die Integration interner Beratung am Beispiel von „ekiba 2032“ der Evangelischen Landeskirche in Baden. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. https://doi.org/10.1007/s11613-024-00900-3

Breyer-Mayländer, T., & Zerres, C. (2022). An approach to the phenomenon of corporate entrepreneurial culture. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge, 10*(2).

Breyer-Mayländer, T., & Zerres, C. (2023). Entrepreneurial Leadership: Stärkenorientierte Online-Führungsausbildungen für Medienunternehmen im Transformationsprozess. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 30*(4), 579-593.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, C. M. (2006). The ongoing process of building a theory of disruption. *Journal of Product Innovation Management, 23*(1), 39–55.

Eller, J. (2022). Die neue Welt der Seminare und Coachings. In T. Breyer-Mayländer, C. Zerres, A. Müller & K. Rahnenführer (Hrsg.), *Die Corona-Transformation: Krisenmanagement und Zukunftsperspektiven in Wirtschaft, Kultur und Bildung* (S. 195-200), Wiesbaden: Springer.

Felfe, J. & Franke, F. (2014). *Führungskräftetrainings*. Göttingen: Hogrefe.

Grant, A. M. (2016). What constitutes evidence-based coaching?: A two-by-two framework for distinguishing strong from weak evidence for coaching. *International Journal of evidence based coaching and mentoring, 14*(1), 74-85.

Grant, A., & O'Connor, S. (2019). A brief primer for those new to coaching research and evidence-based practice. *Coaching Psychologist, 15*(1).

Greif, S. (2015). Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende Dienstleistung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Coaching und Supervision* (S. 47-69). Wiesbaden: Springer.

Hagemann, V., & Kluge, A. (2014). Einflussfaktoren auf den Erfolg von und Methoden der Erfolgsmessung beruflicher Weiterbildung. *Wirtschaftspsychologie, 16*(2), 81-93.

Hillebrecht, S. (2015). Herausforderung Personalentwicklung im Zeitungsverlag. In T. Breyer-Mayländer (Hrsg.), *Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus* (S. 43–51). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hodel, M. (2019). Führung von Experten an Hochschulen: Bedingungen für evidenzbasiertes Führungshandeln. In P. Kels & S. Kaudela-Baum (Hrsg.), *Experten führen*. uniscope. Publikationen der SGO Stiftung (S. 69-91). Wiesbaden: Springer Gabler.

Jakubik, M., & Berazhny, I. (2017). Rethinking leadership and it´ s practices in the digital Era. In Managing the Global Economy. *Proceedings of the Management International Conference*, Monastier di Treviso, Italy, 24–27 May, 2017. University of Primorska Press.

Kühl, S. (2008). Vom Wunsch, eine Profession zu sein-der Coaching-Markt aus soziologischer Perspektive. *Wirtschaftspsychologie aktuell,* (2).

Matzler, K., & Bailom, F. (2019). Fit für die digitale Disruption werden. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 26*(2), 257–265

Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as „Evidence Based Management“? *Academy of Management Review, 31*(2), 256–269.

Seeg, B. (2020). *Systematisches Transfermanagement für nachhaltige Führungskräftetrainings*. Diss. Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Fakultät Humanwissenschaften.

Stober, D. R., Wildflower, L., & Drake, D. (2006). Evidence-based practice: A potential approach for effective coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 4*(1), 1-8.

Tödtmann, C. (2024). Gallup-Studie 2024: Vorgesetzte verbrennen das Geld ihrer Unternehmen, wenn sie schlecht führen. *Wirtschaftswoche* 03.04.2024. https://blog.wiwo.de/management/2024/04/03/gallup-studie-2024/

Wakenhut, R. (1996). Bildungscontrolling im Führungskräftetraining. In B. Rank & R. Wakenhut (Hrsg.), *Bildungscontrolling: Erfolg in der Führungskräfteentwicklung*, Expertentagung April 1996. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Zwack, J. & Schweitzer, J. (2009). Bausteine systemischer Führungskräftetrainings. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 16*

.

8 AUTOR

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer (Dipl.-Wirt-Ing., Dipl. Inf.wiss., Dr. phil.) ist seit 2001 Professor für Medienmanagement an der Hochschule Offenburg. Vor seiner Hochschulzeit war er Referent für Betriebswirtschaft und Multimedia beim Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) sowie später Geschäftsführer der Gattungsmarketingorganisation der deutschen Zeitungsbranche, der Zeitungs Marketing Gesellschaft – ZMG, Frankfurt a. M. Er ist Autor zahlreicher Fachbücher zum Themenfeld Marketing, Medien und Management und als Berater und Leiter des „Steinbeis-Beratungszentrums Leadership in Science and Education“ nach wie vor eng mit der Praxis verbunden.