

**Karin Lackner & Christian Heinrich**

Themenlab, 17. Juni 2014

**Führen und Coachen aus der Ferne
Telekommunikation und ihre Herausforderungen
für Manager und Berater**

Das Praxisfeld, in welches wir in diesem Workshop einsteigen wollen, ist ein virtuelles. Dort, wo aufgrund räumlicher und zeitlicher Distanz direkte Kommunikationsformen nicht möglich sind, wird ein Medium – im Fall der vorgestellten Studien ist es das Telefon – zwischen die beiden Kommunikationspartner geschaltet.

In dem Workshop sollen zwei Studien vorgestellt werden. Die Ergebnisse dieser Studien leisten einerseits einen Forschungsbeitrag hinsichtlich Führung und Coaching aus der Distanz, andererseits können die gewonnenen Erkenntnisse einen interessanten Beitrag für die Praxis liefern. In der einen Studie wird die Führungslandschaft eines globalen Teams unter die Lupe genommen und analysiert. Das ist für Coaching und Beratung insofern interessant, als hier auf die spezielle Situation der Führungskräfte, die ja meist als Klienten Coachingprozesse in Anspruch nehmen, hingewiesen wird. Dabei wird gezeigt, welches Potential Führen aus der Ferne aufweist, mit welchen Herausforderungen zu rechnen ist und wie sich nicht nur der „Umgang“ des Führens, sondern auch die Haltung der Führungskraft zu den geführten Einheiten im fernen Ausland verändert.

Die zweite Studie befasst sich mit Coachingprozessen via Telefon. Der Nutzen und die Herausforderungen von Telecoaching werden aus Sicht von Telecoachees, Telecoaches und HR Manager erläutert und gegenübergestellt. Hierbei wird insbesondere auf mögliche Widerstände, die Reduzierung von Opportunitätskosten und die Kosteneffizienz dieses Coachingformats eingegangen.

In beiden Studien wählten die Hauptfiguren (Führungskräfte, Coaches) das Telefon als Kommunikationsmedium für ihre Tätigkeit, obwohl ihnen diverse andere, technisch weitaus differenziertere Mittel zur Verfügung stünden. Aus den Ergebnissen der beiden Forschungsarbeiten lassen sich einerseits weitere Forschungsfragen ableiten, andererseits erlauben die Ergebnisse Rückschlüsse auf eine Weiterentwicklung der Führungs- und Beratungspraxis von räumlich, zeitlich und kulturell voneinander entfernten Einheiten.

Vor allem in globalen Unternehmen stehen Management und Beratung aufgrund dieser Kommunikationsvoraussetzung vor diversen Herausforderungen. Mittlerweile ist eine interkulturelle, global vernetzte Organisation keine Besonderheit mehr; das betrifft große und mittlere Unternehmen, POs oder NPOs gleichermaßen. Meist nach dem Prinzip „learning by doing“ haben sich Kommunikationsmuster entwickelt und etabliert. Auch das Coaching hat sich auf die globale Situation eingestellt und quasi aus der Not mangelnder Gelegenheit für direkte Kommunikationsmöglichkeiten andere Medien für die Führung und beraterische Unterstützung der MitarbeiterInnen ausprobiert, genutzt und institutionalisiert. Führung und Coaching stehen diesbezüglich vor ähnlichen Herausforderungen, auch wenn die Tätigkeit an sich verschiedenen Zwecken dient und unterschiedlichen Verhaltensmustern folgt.



Literatur

- Aymerich-Franch L./ Karutz C./ Bailenson J. M. (2012). *Effects of Facial and Voice Similarity on Presence in a Public Speaking Virtual Environment*. Retrieved from Effects of Facial and Voice Similarity on Presence in a Public Speaking Virtual Environment, 02/07/2013.
- Borlinghaus, R. (Ed.). (2010). *Coaching 2.0 - Handbuch Telecoaching*. [S.l.]: Lulu.com.
- Boyce L. A./ Hernez-Broome G. (2009). E-Coaching: Consideration of Leadership Coaching in a Virtual Environment. In D. Clutterbuck & Z. Hussain (Eds.), *Virtual coach, virtual mentor* (pp. 139–174). Charlotte, NC: Information Age Pub.
- Heinrich, Ch. (2013). Telephonebased-Management Coaching – Advantages and Limitations. Masterthesis.
- Lackner, K. (2008): Expatriation: Entsendung ohne Wiederkehr?. In: Lackner, K. / Krainz, E. In: „betrifft: Interkulturalität“/Gruppensdynamik & Organisationsberatung 01/2008.
- Lackner, K. (2008): Beratungsdillusionen. In: Lackner, K. (Hrsg.), *Supervision*. 2.2008. Nachhaltige Entwicklung in Supervision und Beratung. Beltz Verlag (S. 6-15)
- Lackner, K. (2009): Beratung – (k)eine Wissenschaft? In: Möller, H. / Hausinger, B. (Hrsg.): *Quo vadis Beratungswissenschaft?* VS Verlag 2009. (S. 43 – 61)
- Lackner, K. (2011): The Emotional Lining of an Organization. In: Prof. Lenhard, H. und Prof. Conaco, C. (Hrsg.): *Management and HR development – a humanistic approach for integration*.
- Lackner, K. (2012): Vertrauen in Gruppen. In: Möller, H. (Hrsg.): *Vertrauen in Organisationen*. Springer VS Verlag, Wiesbaden 2012
- Lackner, K. (2012): Coaching. In: Thole, W. & Höblich, D. & Ahmed S. (Hrsg.): *Taschenwörterbuch Soziale Arbeit*. Klinkhardt, Stuttgart 2012 (S. 51 – 52)
- Lackner, K. (2012): Die zweifelhafte Verlässlichkeit methodischer Haltegriffen in der Beratung. In: *Soziale Passagen. Journal für Empirie und Theorie Sozialer Arbeit*. Heft 1 / 2012 VS Verlag Wiesbaden
- Lackner, K. (2012): Challenging the Academic World: Social Sustainability in Higher Education and Research. In: *Challenging Organization and Society* 2012 / 4 (S. 131 – 146)
- Tanis M./ Postmes T. (2003). Social Cues and Impression Formation in CMC. *Journal of Communication*, 53(4), 676–693. doi:10.1111/j.1460-2466.2003.tb02917.x
- Walther J. B. (2011). Theories of Computer-Mediated Communication and Interpersonal Relations. In Knapp M. L./ Daly J. A. (Ed.), *The Sage handbook of interpersonal communication* (4th ed., pp. 443–479). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Angaben zu den Personen

Univ. Prof. Dr. Karin Lackner bekleidet den Lehrstuhl für Organisationsberatung, Supervision und Coaching am Institut Psychologie an der Universität Kassel

Sie ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Organisationsdynamik.

Ihre Beratungsaktivitäten fokussieren internationale Projekte, Finanzdienstleistungsunternehmen, Produktionsunternehmen, Bildungssysteme, politische Organisationen, Justizmanagement und NPOs.

E-Mail: karin.lackner@uni-kassel.de

Christian Heinrich ist Diplom-Kaufmann und absolvierte an der Universität Kassel den Masterstudiengang Mehrdimensionale Organisationsberatung. Er ist Business Coach und Organisationsberater und verfügt über langjährige Erfahrungen als Geschäftsführer und Prokurist in internationalen Unternehmen.

E Mail: info@beraterhaus-basel.com

Web: www.beraterhaus-basel.com