

Coaching – Erfolgsfaktor in der Führungskräfteentwicklung

Einleitung

Die zunehmende Dynamik der Unternehmensumwelt zwingt Organisationen und die in ihnen beschäftigten Personen, sich permanent weiterzuentwickeln und zu verändern. Organisationen müssen, um erfolgreich sein zu können, sowohl auf Wandlungsprozesse der relevanten Umwelt reagieren als auch den Wandel selbst auslösen und nach Möglichkeit steuern. Personal wird zunehmend als zentrale Wettbewerbsgröße gesehen. Daher nimmt der Stellenwert von Qualifikationsmanagement in den Organisationen zu, insbesondere die Qualifikation von Führungskräften muss durch Führungskräfteentwicklung weiterentwickelt und den sich permanent ändernden Anforderungen angepasst werden¹³³. Dieser Beitrag beleuchtet daher Führungskräfteentwicklung unter folgenden Prämissen:

- Welche Trends zeigen sich in der Personal- und Führungskräfteentwicklung?
- Warum ist traditionelle Personal- und Führungskräfteentwicklung oft erfolglos?
- Welchen Beitrag kann Coaching für die Führungskräfteentwicklung leisten?

Nach einer Einführung in Personal- und Führungskräfteentwicklung wird deren Einbindung in die verschiedenen psychologischen Disziplinen untersucht. Danach werden die aktuellen Trends in der Führungskräfteentwicklung dargestellt und kurz die Probleme „traditioneller“ Methoden der Führungskräfteentwicklung beleuchtet. Die Möglichkeiten von Coaching als Instrument der

¹³³ Vgl. Steinkellner, 2005, S, 9ff.

Führungskräfteentwicklung und als mögliches Instrument zur Integration von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung werden aufgezeigt.

Einführung in Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung

Zum Einstieg wollen wir auf unser Verständnis der Begriffe Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Führungskräfteentwicklung näher eingehen. Conradi¹³⁴ versteht Personalentwicklung als Summe von Maßnahmen, die „systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter zum Gegenstand haben mit der Zwecksetzung, die Zielverwirklichung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu fördern.“ Personalentwicklung umfasst damit jedenfalls mehr als Aus- und Weiterbildung. Weinert¹³⁵ betont insbesondere die zunehmende Bedeutung der Personalentwicklung als Mittlerfunktion zwischen den Zielen des Unternehmens und den Zielen des Mitarbeiters. Mayerhofer und Riedel¹³⁶ sprechen von einer „engen ... Integration von Personalentwicklung (PE) und Unternehmensentwicklung (UE)“ als dem aktuellen Verständnis von Personalentwicklung.

Organisationsentwicklung beinhaltet einen langfristig angelegten, umfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen (z.B. Veränderung der Organisationsstruktur und des –prozesses, Einführung von Gruppenarbeit). (Traditionelle) Personalentwicklung wird von der Organisationsentwicklung durch den Fokus auf die Entwicklung und Förderung der Person abgegrenzt. Organisationsentwicklung richtet im Gegensatz zur Personalentwicklung den Fokus nicht auf den Einzelnen, sondern auf die Organisation als Ganzes. Ziel ist es, einen langfristig angelegten, umfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess der Organisation zu begleiten.

¹³⁴ Vgl. Conradi, 1983, S. 3.

¹³⁵ Vgl. Weinert, 1998, S. 718.

¹³⁶ Mayerhofer/Riedel, 2002, S. 483f.

Systemische Organisationsentwicklung sieht dagegen Personalentwicklung meist als in die Organisationsentwicklung integriert an. So sieht Mayrhofer¹³⁷ die Integration von Organisations- und Personalentwicklung als Basis zur erfolgreichen Umsetzung von Qualifikationsmanagement. Gegenstand personaler Förderung in Organisationen ist menschliches Verhalten und dessen Veränderbarkeit.

Ziel von Personalentwicklungsmaßnahmen sollte daher die Gesamtpersönlichkeit des in der Organisation tätigen Menschen sein, der Aufbau und die Weiterentwicklung von Qualifikationspotenzialen und Persönlichkeitsmerkmalen, die zur „Meisterung“ beruflicher, aber auch alltäglicher Situationen befähigen. Personalentwicklung sollte mehr als Aus- und Weiterbildung sein. Eine nach obigem Verständnis betriebene Personalentwicklung kann durch die Betriebswirtschaftslehre und Berufs- und Wirtschaftspädagogik nicht angemessen durchgeführt werden. Benötigt werden zusätzlich Konzeptionen, Methoden und Erkenntnisse aus der Psychologie.¹³⁸

Personalentwicklung greift daher auf verschiedene psychologische Disziplinen zu, wie Differenzielle Psychologie, Sozialpsychologie, Entwicklungspsychologie, Bildungspsychologie und Organisationspsychologie. Die jeweiligen Beiträge dieser Disziplinen für die Personalentwicklung werden in der folgenden Abbildung gezeigt.¹³⁹

¹³⁷ Vgl. Mayerhofer, 1999, S. 520.

¹³⁸ Vgl. Sonntag, 1999, S. 17ff.

¹³⁹ Vgl. ebenda, S. 19.

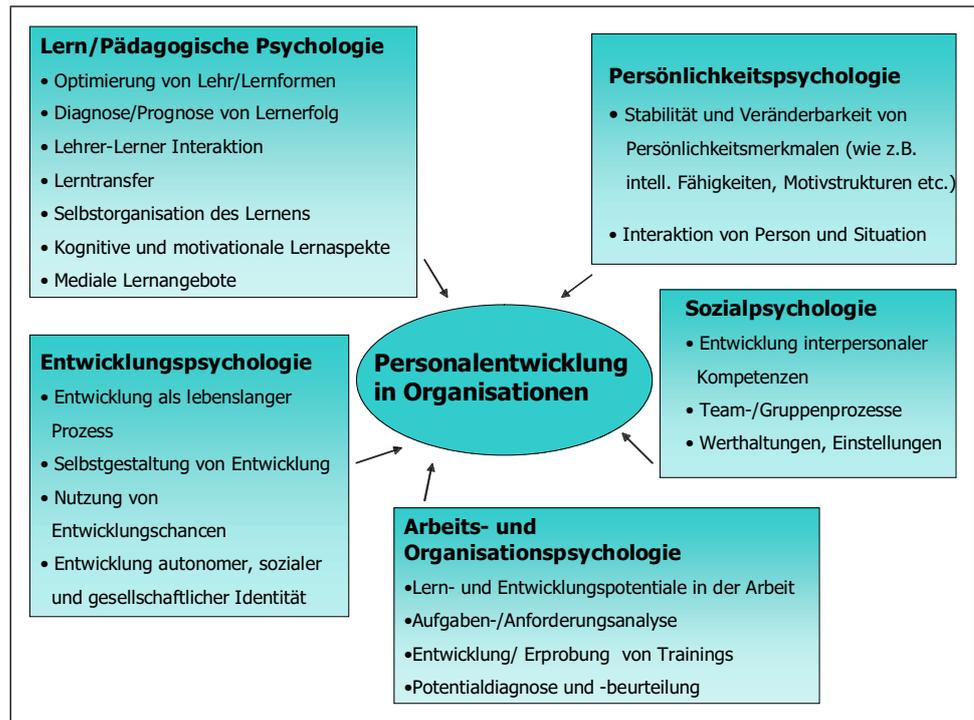


Abbildung 20: Beiträge der Psychologie für die Personalentwicklung¹³⁹

Führungskräfteentwicklung ist Personalentwicklung für den Adressatenkreis „Management“.

„Unter Führungskräfteentwicklung wird die gezielte und systematische Förderung von Führungskräften durch die Entwicklung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Grundhaltungen verstanden, und zwar zum Zwecke der besseren Erfüllung von aktuellen und zukünftigen Leitungsaufgaben“¹⁴⁰. Führungskräfteentwicklung umfasst nicht nur die Entwicklung von Führungskräften, sondern auch die Entwicklung zu Führungskräften.

¹⁴⁰ Jentjens, 1997, S. 54.

Besonders innerhalb von Organisationsentwicklungsprojekten ist es meist Voraussetzung, auch die Führungskräfteentwicklung zu berücksichtigen¹⁴¹.

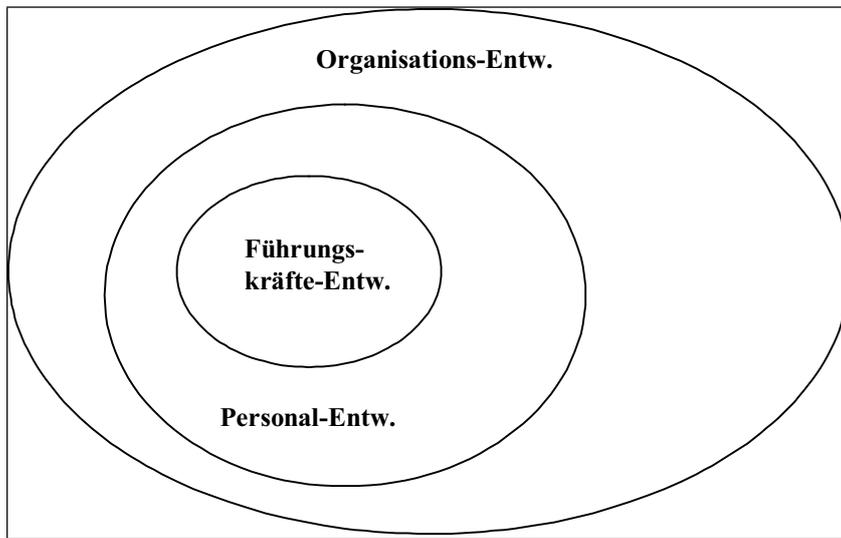


Abbildung 21: Integration von Organisationsentwicklung, Personalentwicklung u. Führungskräfteentwicklung

Führungskräfteentwicklung ist aus unserer Sicht daher ein Bestandteil der Personalentwicklung und somit eine Komponente der Organisationsentwicklung.

¹⁴¹ Für ein aktuelles Praxisbeispiel zur Wichtigkeit von Führungskräfteentwicklung bei Organisationsentwicklungsprojekten sei auf ein Projekt der Deutschen Bahn verwiesen (siehe Bauer/Böhmer, 2003, S. 12ff).

Die Arbeitswelt im Wandel

Unsere Arbeitswelt befindet sich im Wandel und dies wird mittlerweile auch für jeden einzelnen immer mehr spürbar, sei es durch die entstehenden Arbeitsplatzunsicherheiten, die immer mehr geforderte Flexibilität oder einfach die Tatsache, dass sich unsere Umwelt immer schneller und weitreichender zu verändern scheint.

Vor dem Hintergrund des Personalmanagements zeigen sich mehrere Zonen des Wandels, die bereits heute bzw. in naher Zukunft Auswirkungen auf unsere Arbeitswelt haben und haben werden.¹⁴²

- **Globalisierung**
Aufgrund der Globalisierung kommt es bereits seit den 1990-er Jahren zu einer starken Beschleunigung der Internationalisierung und einer weltumspannenden Verflechtung des Wirtschaftslebens. Neben der Verlagerung von Produktionsstätten in die so genannten Billiglohnländer ist auch die grenzüberschreitende Mobilität von Personen im Zuge ihrer beruflichen Karriere gefragt.
- **Deregulierung**
Ziel der Deregulierung ist es, die Wirtschaft u. a. durch möglichst wenige außermärkliche Faktoren einzuschränken. Dies läuft unter anderem auf die Ausdünnung von Schutzgesetzen für die unselbstständig Erwerbstätigen hinaus, was beispielsweise veränderte Modi des Abschließens von Arbeitsverträgen bzw. neue Formen von Arbeitsverträgen zur Folge hat.
- **Neue Organisationsformen**
Die neuen Organisationsformen bedingen neue Formen der Zusammenarbeit in – zum Teil virtuellen – Teams, veränderte Fragestellungen im Zusammenhang mit Führungsüberlegungen und andere Aufgabenstellungen bei der Anreizgestaltung sowie der Motivation von Organisationsmitgliedern. Damit ändern sich auch die Anforderungen an die Führungskräfte essenziell.

¹⁴² Vgl. Kasper/Mayrhofer 2002, S. 11ff.

- **Virtualisierung**
Mit dem Einzug der Virtualisierung in die Arbeitswelt wird dank neuer Kommunikationsmedien und –möglichkeiten die Erbringung bestimmter Arbeitsleistungen zunehmend unabhängig von einem bestimmten physischen Ort. Dies erhöht zwar die Flexibilität von MitarbeiterInnen und Organisationen, bedeutet aber gleichzeitig einen Verlust anderer Dimensionen des menschlichen Erfahrungsraums. Vor allem auf die Beeinträchtigung der sozialen Komponenten des Arbeitslebens sei in diesem Zusammenhang hingewiesen.
- **Technologische Entwicklungen**
Die berufliche Welt wird vor allem durch die technologische Entwicklung im Bereich der Mikroprozessoren, aber in zunehmendem Maße auch von der Biotechnologie geprägt. Computer und ihre wachsende Vernetzung gehören zu den größten Veränderungstreibern, da ihre Weiterentwicklung unmittelbare Auswirkungen auf sämtliche Bereiche in der Arbeitswelt mit sich zieht.
- **Personal als zentraler Wettbewerbsfaktor**
Die Produkte bzw. Dienstleistungen und die Methoden und Techniken ihrer Erzeugung gleichen sich in vielen Branchen immer mehr an. Der einzige Faktor, der als zentrale Möglichkeit zur Differenzierung und zur Erlangung von relativen Vorteilen am Markt übrig bleibt, ist das Personal, welches mittlerweile häufig als der zentrale Wettbewerbsfaktor und als wertvollste Ressource bezeichnet wird. Dahinter steht die Einsicht, dass Personen immer öfter die zentrale Schnittstelle zwischen Anbieter und Nachfrager darstellen und vielleicht den entscheidenden Unterschied ausmachen.
- **Neue „Work-Life“-Formen**
Traditionelle Lebensformen, Familien mit klaren Rollen- und Aufgabenteilungen wurden und werden zunehmend von gänzlich neuen Lebensformen abgelöst bzw. ergänzt. Es entstehen vermehrt „nichteheliche Lebensgemeinschaften“, „Living-Apart-Together“-Beziehungen und vor allem Single-Haushalte. Diese neuen Lebensformen, möglicherweise ein Reflex auf die

veränderten Arbeitsbedingungen der Gegenwart, wirken sich zunehmend auf die differenzierten Arbeitssituationen, die Personalentwicklungsmaßnahmen und die Organisationsformen aus.

- **Neues Management**

Führungskräfte der Zukunft benötigen Potenzial, Flexibilität und Bereitschaft zur permanenten Veränderung, um sich den veränderten Bedingungen im Management stellen zu können. Jeder Mensch hat ein hohes Bedürfnis an Anerkennung für seine Leistungen, das letztlich nur in der Face-to-Face-Kommunikation befriedigt werden kann, welche in Zeiten von E-Mails und virtuellen Teams immer mehr verloren geht. Mit diesem Verlust fertig zu werden, ist eine Bedingung erfolgreichen Managements in der Zukunft.

Besonders interessant erscheint in unserem Zusammenhang die Personalentwicklung als zentraler Wettbewerbsfaktor. Da gerade das Personal und insbesondere auch die Führungskräfte in Zukunft den Unterschied zwischen Erfolg und Versagen auszumachen scheinen, soll nun vertiefend auf die Personal- und Führungskräfteentwicklung eingegangen werden.

Personal- und Führungskräfteentwicklung im Wandel

Aus dem oben dargelegten Wandel in der Arbeitswelt ist zu erkennen, dass der Personalentwicklung und vor allem der Führungskräfteentwicklung zukünftig ein höherer Stellenwert im Unternehmen eingeräumt werden sollte. Neben den bereits oben beschriebenen Definitionen kann die Personalentwicklung auch als Bündel aller Maßnahmen verstanden werden, das – im Rahmen der Unternehmensstrategie – die Anforderungen des Unternehmens an die MitarbeiterInnen, Mitarbeitergruppen und Organisationseinheiten sowie deren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivation mittel- und langfristig in Übereinstimmung bringt. Personalentwicklung umfasst nicht nur einzelne Aktivitäten, Veranstaltungen oder Projekte, sondern setzt eine systemische Sichtweise von Organisationen voraus.

Vor allem aber bedarf sie eines engen Bezugs zur Unternehmensstrategie. Indem eine Verbindung zwischen Unternehmens- und Personalentwicklungsstrategie geschaffen wird, wird vom Management verlangt, Personalentwicklung als Management-Aufgabe wahrzunehmen. Das Management muss sich darüber im Klaren sein, dass die Fähigkeiten, Fertigkeiten, die Motivation und die Einstellungen der MitarbeiterInnen im unmittelbaren Zusammenhang mit der Strategie eines Unternehmens stehen.¹⁴³

Ziele

Ziel der Personal- und Führungskräfteentwicklung ist nach Olfert die langfristige Verfügbarkeit von geeigneten Fach- und Führungskräften im Unternehmen. Um dies zu gewährleisten, werden die MitarbeiterInnen in ihrer Handlungskompetenz gefördert. Diese Handlungskompetenz umfasst:¹⁴⁴

- **Soziale Kompetenz**
Befähigung zur wirksamen Zusammenarbeit und Kommunikation sowie zum effizienten Umgang mit Konflikten.
- **Fachliche Kompetenz**
Erwerb von fachlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen für die beruflichen Aufgaben.
- **Methodische Kompetenz**
Fähigkeit zur Beschaffung und Verwendung von arbeitsrelevanten Informationen sowie die eigenständige Findung von Problemlösungen.

Nach Jung lässt sich in der Personalentwicklung grundsätzlich zwischen unternehmensbezogenen und mitarbeiterbezogenen Zielen unterscheiden. Naturgemäß kommt es dabei häufig zu Zielkonflikten, da

¹⁴³ Vgl. Einsiedler/Brauer/Hollstegge 2003, S. 5f; Mayerhofer/Riedl, 2002, S. 483f.

¹⁴⁴ Vgl. Olfert 2004, S. 167.

die persönlichen Ziele der MitarbeiterInnen nicht immer zwangsläufig mit den betrieblichen Zielen übereinstimmen.¹⁴⁵

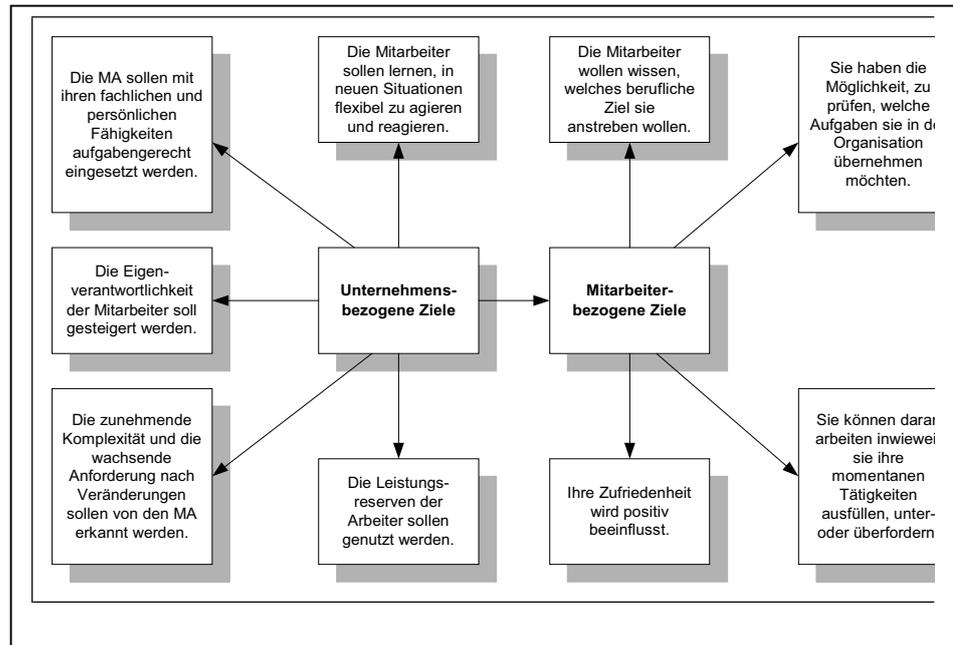


Abbildung 22: Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Ziele¹⁴⁶

Liegt es im Interesse des Unternehmens, einem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin vorwiegend betriebsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, um die innerbetriebliche Mobilität der Mitarbeiter zu erhöhen, ist der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin seiner/ihrerseits an einer breiteren Qualifikation interessiert, um letztendlich nicht ausschließlich seine/ihre inner- sondern auch seine/ihre außerbetriebliche Mobilität zu steigern und so seine/ihre Chancen am Arbeitsmarkt zu verbessern.

Eine erfolgreiche Personalentwicklung ist also davon abhängig, dass ein Interessensausgleich zwischen beiden Parteien stattfindet. D.h.

¹⁴⁵ Vgl. Jung, 2003, S. 247f.

¹⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 247.

die persönlichen Entwicklungs- und Karriereziele der einzelnen MitarbeiterInnen müssen in die allgemeinen Ziele des Unternehmens integriert werden. Gleichzeitig muss gewährleistet werden, dass bei allen Beteiligten Klarheit über die zu erreichenden Ziele besteht.¹⁴⁷

Aufgaben

Vor allem Jung¹⁴⁸ identifiziert sehr klar die für die Personalentwicklung wesentlichen Hauptaufgaben, welche gerade auch in der Führungskräfteentwicklung gut einsetzbar erscheinen:

- Bestimmung der Entwicklungsziele
- Ermittlung des Entwicklungsbedarfs
- Bedarfsdeckung
- Kontrolle der Zielerreichung

Bestimmung der Entwicklungsziele

Die grundlegenden Entwicklungsziele werden aus den unternehmenspolitischen Zielen und den personalpolitischen Grundsätzen eines Unternehmens abgeleitet und gemeinsam mit den verantwortlichen Unternehmensbereichen im Detail analysiert und erarbeitet. Weiters werden die Entwicklungsziele von MitarbeiterInnen und Vorgesetzten beeinflusst, die sich aufgrund der notwendigen Qualifikationen für heutige und zukünftige Aufgaben entsprechende Ergebnisse von den betrieblichen Fortbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen erwarten.

Ermittlung des Entwicklungsbedarfs

Entwicklungsbedarf besteht pauschal ausgedrückt immer dann, wenn Arbeitnehmer den Anforderungen ihres derzeitigen Arbeitsplatzes nicht gerecht werden, bzw. wenn neue Anforderungen auf sie

¹⁴⁷ Vgl. Jung, 2003, S. 247; Weinert, 1998, S. 718.

¹⁴⁸ Vgl. Jung, 2003, S. 250ff.

zukommen. Der Entwicklungsbedarf kann direkt oder indirekt ermittelt werden. Die direkte Bedarfsermittlung erfolgt mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleiches, d.h. aufgrund einer Analyse der bestehenden und zukünftigen Arbeitsplatzanforderungen im Vergleich zu den bereits vorhandenen Qualifikationen der Arbeitnehmer. Indikatoren für eine indirekte Bedarfsermittlung können beispielsweise eine überdurchschnittliche Fluktuation, sinkende Qualität oder auch eine Verschlechterung des Betriebsklimas und Informationsflusses sein. Zusätzlich können auch betriebliche (Rationalisierung, organisatorische Veränderungen) und externe Veränderungen (Gesetzesänderungen, ökonomische Entwicklungen) Einfluss auf die Ermittlung des Entwicklungsbedarfs haben.

Bedarfsdeckung

Nach Abschluss der Bedarfsermittlung und Festlegung daraus abzuleitender Ziele werden die notwendigen Entwicklungsmaßnahmen geplant und priorisiert. Bei dieser Planung sind die zu planenden Kosten sowie die personellen, zeitlichen, sachlichen und methodischen Voraussetzungen für die Durchführung der Entwicklungsmaßnahmen miteinzubeziehen. Die Durchführung der Entwicklungsmaßnahmen kann durch Training-on-the-Job, Training-off-the-Job oder durch Job-Rotation erfolgen.

Kontrolle der Zielerreichung

Voraussetzung für eine Kontrolle der Zielerreichung ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Personalentwicklung und dem Vorgesetzten des Arbeitnehmers bzw. den auftraggebenden Fachbereichen. Nur so ist eine Anwendungskontrolle der erlernten Qualifikationen am Arbeitsplatz durchführbar.

Trends

Der rasche Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft und damit auch in der Arbeitswelt kann sowohl Chance als auch Risiko darstellen. Viele

Instrumente zur Bewältigung dieses Wandels wie beispielsweise Konzepte wie „Lean Management“ oder „Business Process Reengineering“ sind zumeist an den Ängsten und Widerständen der MitarbeiterInnen gescheitert, die sich im Spannungsfeld zwischen eigenen Bedürfnissen und den Anforderungen des Unternehmens nicht mehr zurechtfinden.

Ähnlich ist es in diesem Zusammenhang auch der Personal- und Führungskräfteentwicklung ergangen, der es nicht gelungen ist, auf die neuen Anforderungen an die Führungskräfte in dem sich rasch wandelnden Umfeld einzugehen. Die Wirksamkeit der eingesetzten, meist traditionellen Methoden und Instrumente wurde überschätzt. Die Personalentwicklung war zu sehr auf die individuellen Bedürfnisse einzelner MitarbeiterInnen ausgerichtet und es erfolgte oft wenig bis keine Abklärung des tatsächlichen Bedarfs an Personalentwicklungsmaßnahmen.¹⁴⁹ Backhausen/Thommen fassen daraus abgeleitet folgende Gründe zusammen, warum es der Personalentwicklung in den letzten Jahren nicht gelungen ist, sich an die geänderten Anforderungen des Wandels in der Arbeitswelt anzupassen.¹⁵⁰

- **Ungenügende Bedarfsabklärung**

Die Personalstrategie und somit auch die Personalentwicklungsmaßnahmen sollten grundsätzlich aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden oder mit dieser in Einklang stehen. Dies wurde häufig missachtet und stattdessen wurden vor allem die individuellen, persönlichen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen berücksichtigt. Weiterbildung wurde als zusätzlicher Anreiz oder „Fringe Benefit“ verwendet, was oft dazu führte, dass eine umfangreiche Palette an Weiterbildungsmaßnahmen angeboten wurde, die mit der betrieblichen Leistung wenig zu tun hatte.

¹⁴⁹ Vgl. Backhausen/Thommen, 2003, S. 19f.

¹⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 217f.

- **Schwache ökonomische Ausrichtung**
Durch die fehlende Marktorientierung der Personalentwicklung fand auch keine Bewertung der Leistungen statt. Die tatsächliche Wertschöpfung für das Unternehmen musste in Frage gestellt werden.
- **Ungeeignete Methoden**
Im Vordergrund der Personalentwicklung standen Off-the-Job-Maßnahmen, die häufig aus Seminaren von der Stange bestanden, in denen die Kursteilnehmer im Frontalunterricht berieselt wurden. On-the-Job-, Near-the-Job- oder Parallel-to-the-Job-Maßnahmen hatten nur untergeordnete Bedeutung.

Unabhängig von den hier genannten Gründen für den mangelnden Beitrag der Personalentwicklung zum Unternehmenserfolg in den letzten Jahren, haben Zukunftsforscher folgende Makrotrends im Bereich des Personalmanagements identifiziert, die bei der Personalentwicklung berücksichtigt werden müssen:¹⁵¹

- Individualisierung
- Technologisierung
- Globalisierung
- Diversity

Individualisierung

Die neuen MitarbeiterInnen sind zunehmend individualistischer, selbstbewusster und anspruchsvoller und sehen ihren Lebenssinn nicht mehr ausschließlich in der Berufstätigkeit. Sie suchen herausfordernde Tätigkeiten und Unternehmenskulturen, deren Werte mit den ihren übereinstimmen und bevorzugen eine leistungsbezogene Vergütung bis zur Beteiligung am Unternehmenserfolg.

¹⁵¹ Vgl. Fischer/Steffens-Duch, 2002, S. 18ff.

Das Verhältnis zwischen langfristig an ein Unternehmen gebundenen Stammbeschaften und Randbeschaften (befristete Dienstverhältnisse, Projektaufträge, Teilzeit, Telearbeit) wird sich zugunsten der Randbeschaften verschieben. MitarbeiterInnen werden bei Bedarf zu Teams für zeitlich befristete Projekte zusammengefasst und die Vollzeitwerbsgesellschaft wird mehr und mehr durch die „Networking-Gesellschaft“ abgelöst. Selbstständigkeit wird zur Arbeitstugend.

Technologisierung

Die rasante Beschleunigung des Lebens durch die Entwicklung neuer Technologien wird sich weiterhin fortsetzen. Als Ergebnis dieser Entwicklung existieren bereits heute vermehrt neue Wege der Verbindung zu Arbeit, Menschen und Informationen, die in Zukunft noch weiter ausgebaut werden. Diese neuen Formen der Anbindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen und der Zusammenarbeit und die damit verbundene Reduktion der sozialen Kontakte setzen voraus, dass Organisationen so gestaltet werden, dass MitarbeiterInnen in ihnen eine emotionale Heimat finden. Die neuen Technologien ermöglichen es auch, administrative Prozesse zu beschleunigen, indem diese immer häufiger auf das Intranet verlagert werden. Die MitarbeiterInnen sind vermehrt selbst(verantwortlich) zur Datenerfassung und -pflege aufgefordert, was zur Folge hat, dass sich die Qualifikationen verändern.

Globalisierung

Im Rahmen der Globalisierung entstanden und entstehen zunehmend globale Märkte und Organisationen, was eine Umorganisation der Unternehmen zur Folge hat. Gemeinsamer Kern multinationaler Unternehmen wird die Strategie sein, um die herum sich über Know-how-Vereinbarungen, Kontrakte und Allianzen die Produktlinien und Services organisieren. Die Verteilung der Arbeit rund

um den Globus verlangt dabei flexible und mobile MitarbeiterInnen, von denen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft verlangt werden.

Diversity

Aufgrund der internationalen Arbeitsteilung und der zunehmenden demographischen Vielfalt innerhalb der Nationen, wird auch die Zusammensetzung der Belegschaften in den Unternehmen vielfältiger. Diese Vielfalt umfasst unter anderem eine nicht mehr überschaubare Anzahl von unterschiedlichen Nationalitäten, Religionen, Ethnizitäten, Perspektiven, Ideen und Werthaltungen, die ein enormes Potenzial für Missverständnisse und Konflikte einerseits und für Innovation und Kreativität andererseits bergen.

Zukunft der Personalentwicklung

Mit zunehmender Komplexität und Variabilität der Arbeitsinhalte, drohendem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften sowie erhöhten Ansprüchen an die Arbeit, erhalten auch MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion (rund 90 Prozent der Belegschaft) vermehrt die Gelegenheit zur systematischen, umfassenden Entwicklung. Vorgesetzte avancieren zu zentralen Personalentwicklern: Führungskräfte werden sich zukünftig mehr als Personalentwickler betätigen. Wichtige Aufgaben sind dabei:

- Coaching
- Potenzialerkennung und –förderung
- Delegation
- Umfeldgestaltung
- Vorbildverhalten

MitarbeiterInnen werden in Zukunft wesentlich mehr Verantwortung für die Entwicklung übernehmen. Verbreitung und Akzeptanz der Selbstentwicklung steigen unter dem Einfluss

individualisierter Arbeitsinhalte, häufiger Anforderungsänderungen und sinkender Beschäftigungssicherheit stark an. In Zukunft wird auch die strukturelle Personalentwicklung wichtiger. Aufgrund steigender Ansprüche der MitarbeiterInnen und erhöhter Arbeitsanforderungen gewinnt eine lern- und motivationsfördernde Gestaltung der Arbeitssituation – vor allem durch die Übertragung von Verantwortung, ganzheitliche Aufgabengestaltung und Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten – an Bedeutung.¹⁵²

Wunderer und Dick kommen in einer Studie, die sich mit den Entwicklungstrends im Personalmanagement auseinandersetzt, zu folgendem Ergebnis:¹⁵³

- **Selbstentwicklung wird zur Normalität**
MitarbeiterInnen übernehmen in Zukunft mehr Verantwortung für die eigene Entwicklung.
- **On-the-job-Entwicklung rückt in den Vordergrund**
Into-the-job-Entwicklungen werden durch wertschöpfungsintensive On-the-job-Konzepte wie z.B. Coaching verdrängt.
- **Strukturelle Personalentwicklung wird wichtiger**
Eine lern- und motivationsfördernde Gestaltung der Arbeitssituation gewinnt aufgrund der steigenden Ansprüche der MitarbeiterInnen und der erhöhten Arbeitsanforderungen immer mehr an Bedeutung.
- **Mehr Personalentwicklung für Führungsnachwuchs und Nicht-Führungskräfte**
Durch steigende Komplexität und Variabilität der Arbeitsinhalte, drohenden Arbeitskräftemangel sowie erhöhte Ansprüche an die Arbeit wird beiden Gruppen eine erhöhte Aufmerksamkeit zuteil.
- **Vorgesetzte als zentrale Personalentwickler**
Die Rolle des Personalentwicklers wird stärker als bisher von den Führungskräften wahrgenommen. Diese sollen unter anderem Coachingaufgaben übernehmen.

¹⁵² Vgl. Wunderer/Dick, 2002, S. 8.

¹⁵³ Vgl. ebenda, 2000, S. 134f.

- **Förderung der Lernmotivation als Personalentwicklungsaufgabe**

Besonders bei ausführenden MitarbeiterInnen, aber auch Führungskräften ist die Lernmotivation förderungsbedürftig.

- **Personalentwicklungsmaßnahmen werden begrenzt outgesourct**

Aufgrund der Konzentration von Kernkompetenzen sowie unzureichender interner Spezialkenntnisse werden Personalentwicklungsmaßnahmen vermehrt zugekauft.

Sowohl Personalentwicklung als auch Personalauswahl müssen die veränderte Rolle der Arbeitnehmer in den Unternehmen und die daraus folgenden neuen Schlüsselqualifikationen berücksichtigen. Mayerhofer gibt hierzu folgende Schlüsselkompetenzen an:¹⁵⁴

- Befähigung zu Selbstständigkeit und autonomer Aufgabenbewältigung
- Arbeitsbezogene habituelle Sekundärtugenden (z.B. hoher Grad an Identifikation mit der Aufgabe oder intrinsische Arbeitsmotivation)
- Soziale und kommunikative Qualifikationen
- Reflexive Fähigkeiten
- Meta-Qualifikationen

Vor dem Hintergrund der Veränderungen der Arbeitswelt können die Aufgaben des Managements im Personalbereich auf zwei Hauptbereiche zusammengefasst werden¹⁵⁵:

- Wandel und Innovation der Organisation:
 - Effizienter Manager von Performance bzw. Contribution der Belegschaft
 - Strategischer Businesspartner und Change Agent für Transformation und Innovation

¹⁵⁴ Vgl. Mayerhofer, 1999, S. 496.

¹⁵⁵ Vgl. Sattelberger, 1999, S. 41.

- Lernen und Entwicklung für Individuen:
 - Architekt von großflächiger Infrastruktur für lebenslanges Lernen und Marktfähigkeit der Mitarbeiter
 - Laufbahnberater und Know-how-Makler

In beiden Bereichen kann Coaching Führungskräfte erfolgreich unterstützen, sind doch Wandel und Entwicklung meist Kernpunkte von Coaching.

Folgende Entwicklungen sind auf Grund des veränderten Organisationsverständnisses für das Management wahrscheinlich¹⁵⁶:

- Projekte werden weiterhin zunehmen
- Rollenflexibilität wird auch für Manager gefordert
- In netzwerkartigen Strukturen steigt die Bedeutung lateraler Kommunikation
- Die Anforderung „Leadership“ bleibt bei gleichzeitigem Wegfall der Hierarchie bestehen
- Karriere ist vom hierarchischen Aufstieg zu entkoppeln
- Selbstmanagement wird zur Kernkompetenz erfolgreicher Manager

Abgesehen von den klassischen Anforderungen, wie analytisches Denkvermögen, Intelligenz, Loyalität und Begeisterungsfähigkeit, benötigen die Führungskräfte der Zukunft zusätzlich folgende konkrete Qualifikationen:¹⁵⁷

- Flexibilität und Anpassungsvermögen an neue Entwicklungen
- Fähigkeit und Bereitschaft, lebenslang zu lernen
- Fähigkeit zur Diagnose wechselnder Situationen
- Kreativität
- Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft
- Funktionsübergreifendes Denken
- Motivation der Mitarbeiter

¹⁵⁶ Vgl. Eckardstein, 1999, S. 254f.

¹⁵⁷ Vgl. Becker, 2005, S. 201.

- Kommunikative Kompetenz
- Konfliktmanagement
- Systemisches, ganzheitliches Denken

Die oben angeführten Qualifikationen sind größtenteils dem Bereich „soft skills“ zuzuordnen, bei deren Entwicklung Coaching sehr gut Unterstützung leisten kann.

Laufbahnberatung, Karriere-Service, Selbstentwicklungszentren, das Schaffen von Plattformen für Talente und vor allem Coaching und Mentoring werden die traditionelle Form des Personalmanagements ersetzen.¹⁵⁸ Personalentwicklung wird wichtiger als Personalauswahl. Viele Personalverantwortliche prognostizieren, dass die Personalauswahl in Zukunft in ihrer Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens hinter die Personalentwicklung zurückfallen wird. Ein wesentliches Argument für diese Entwicklung ist, dass die Erfassung bestimmter Qualifikationen mit Hilfe der Personalauswahl nicht mehr ausreicht, da sich auf Grund ständig wandelnder Umwelten für die Unternehmen die Anforderungen in einem ständigen Wandel befinden. Wegen steigender Anforderungen der Betriebe sowie der problematischen Lage auf dem Arbeitsmarkt, wird es immer schwieriger werden, geeignete und qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Das Hauptaugenmerk muss daher auf die Weiterentwicklung und Adaptierung bereits vorhandener beruflicher Qualifikationen gerichtet werden. Zudem werden in Zukunft Mitarbeiter auch anspruchsvoller hinsichtlich ihrer Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten werden.¹⁵⁹

Innovative Personalentwicklung

Traditionelle Methoden der Personalentwicklung sind primär defizitorientiert und individuumsorientiert. Der Bezugspunkt ist primär die Eignung eines Organisationsmitgliedes für eine vorhandene oder

¹⁵⁸ Vgl. Sattelberger, 1999, S. 29f.

¹⁵⁹ Vgl. Manke, 2006, S.63.

zukünftige Stelle¹⁶⁰. Diese Form der Personalentwicklung wird aber auch zunehmend kritisiert. Eine Personalentwicklung, die erst einsetzt, wenn interne oder externe Wandlungsprozesse bereits vollzogen sind, kommt zu spät. Gefordert ist nicht eine reaktive Personalentwicklung, sondern eine proaktive, in die Zukunft gerichtete Personalentwicklung. Die defizitorientierte Perspektive als ein im Kern auf Minimierung und Optimierung gerichtetes Vorgehen führt daher oft dazu, dass Qualifikationspotenziale, die nicht konkret benötigt werden, systematisch abgebaut werden.¹⁶¹

Zusätzlich zur individuellen Perspektive wird in den letzten Jahren zunehmend auch ein kollektiver Bezug auf Gruppen und auf die Organisation insgesamt hergestellt. Einer der Gründe hierfür ist, dass oftmals beobachtet wurde, dass die Umsetzung von Qualifikationen, die ein Individuum erworben hat, in einem Team oder in der Gesamtorganisation faktisch verhindert wird, wenn die Zusammenhänge zwischen diesen Aggregaten ausgeblendet werden.¹⁶²

Diese Gründe waren mitverantwortlich für die Entwicklung der bereits oben angeführten Konzepte der integrierten Personalentwicklung, einer in die Organisationsentwicklung integrierten Personalentwicklung, die proaktiv in die Zukunft gerichtet ist.

Als wichtige Trends werden hierzu unter anderem folgende Instrumente der Personalentwicklung angesehen:

- Coaching und Mentoring
- Förder-Assessment Center¹⁶³
- Leader Member Exchange¹⁶⁴
- Training on the job¹⁶⁵

¹⁶⁰ Vgl. Eckardstein, 2002, S. 382; Stäbler, 1999, S. 77ff.

¹⁶¹ Vgl. Stäbler, 1999, S. 117ff.

¹⁶² Vgl. Eckardstein, 2002, S. 382; Neuberger, 1994, S. 238ff.

¹⁶³ Siehe Haltmeyer/Lueger, 2002, S. 435ff; Kleinmann, 1998, S. 97ff.

¹⁶⁴ Siehe Sonntag/Stegmaier, 2001, S. 273.

¹⁶⁵ Siehe Backhausen/Thommen, 2003, S. 218; Sonntag, 1998, S. 176ff.

Auf den Beitrag von Coaching in der Führungskräfteentwicklung werden wir nun etwas genauer eingehen, für die anderen Themen sei auf die oben angeführte Literatur verwiesen.

Coaching als Instrument der Führungskräfteentwicklung

Die oben angeführten Makrotrends im Personalmanagement bilden die Basis für neue Herausforderungen in diesem Umfeld und stellen implizit die Forderung nach zusätzlichen, für heutige Anforderungen geeigneteren Instrumenten zur Förderung und Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen in den Raum. Ein solches Instrument stellt Coaching dar, welches – insbesondere bei sich verändernden Arbeitsbedingungen im Hinblick auf die Arbeitsinhalte bzw. den Arbeitsplatz – der Förderung der persönlichen Entwicklung der MitarbeiterInnen und insbesondere von Führungskräften im Unternehmen dient.

Coaching ist momentan in aller Munde, Die Nachfrage nach Coaching steigt. Der „schillernde Begriff“¹⁶⁶ Coaching wird allerdings manchmal für fast jegliche Tätigkeit, sei es nun Training, Beratung, etc. verwendet. Deshalb erscheint es sinnvoll, den Begriff Coaching zu definieren und von ähnlichen Konzepten abzugrenzen. Coaching, wie wir es sehen, ist Prozessberatung mit Individuen. Beim Coaching versucht ein Coach, als objektiver und professioneller Gesprächspartner Hilfestellungen zur Selbsthilfe zu geben, wenn das bisherige Verhaltensrepertoire des Klienten oder dessen Interpretationsmöglichkeiten zur Bewältigung aktueller Situationen nicht mehr ausreichen. Er versucht damit, die Anzahl der Möglichkeiten zu maximieren. Beispiele für Situationen in der Führungskräfteentwicklung, in denen Coaching erfolgreich angewendet werden kann, sind: Vorbereitung auf eine neue Führungsaufgabe, Bewältigung herausfordernder innovativer Projekte und Self-Assesment im Zusammenhang mit kritischen Situationen.¹⁶⁷

¹⁶⁶ Kirchner & Rodler, 1997, S. 37.

¹⁶⁷ Vgl. Sonntag/Schaper, 1999, S. 231f; Sattelberger, 1996, S. 217ff.

Ziel von Coaching ist es vor allem, die Wirksamkeit einer Person in einer gegenwärtigen oder zukünftigen Position zu erhöhen oder Führungskräften zu helfen, sich so zu sehen, wie sie von anderen gesehen werden, im Hinblick auf deren Erwartungen, Reaktionen, Wahrnehmungen und Kriterien. In den meisten Fällen geht es im Coaching darum, mit dem Kunden neue Beschreibungen, Erklärungen oder Bewertungen von Situationen und/oder Verhaltensweisen zu erarbeiten.¹⁶⁸

Coaching wird in aller Regel definiert als „ein individueller Beratungsprozess einer Person, die ein spezielles Problem im beruflichen Kontext, d.h. in einer Organisation, einem Unternehmen, hat und somit in ein größeres kommunikatives Netzwerk eingebettet ist, das bei der Problemstellung und Problemlösung zu berücksichtigen ist“¹⁶⁹. Diese Definition engt Coaching auf den beruflichen Kontext ein, ist aber nicht so eng wie die gängige Definition von Schreyögg, welche auf die wichtige Funktion von Coaching in der Führungskräfteentwicklung hinweist: Coaching wird „... ganz dezidiert als ‚professionelle Managementberatung‘, also als Beratung *für* Manager thematisiert“¹⁷⁰ und an anderer Stelle Coaching „als eine innovative Form der Personalentwicklung für Menschen mit Managementfunktionen“¹⁷¹.

Coaching ist dabei eine Form der Beratung, die vor allem für Bereiche bestimmt ist, in denen es keine Rezepte richtigen Handelns im Sinne von präskriptiven Regeln gibt.¹⁷² Laut Gebert kann „Coaching ... auf der theoretischen Ebene als Fortsetzung der Organisationsentwicklungsprämissen auf der individuellen Ebene interpretiert und insofern als Individual-Entwicklung bezeichnet werden“¹⁷³.

¹⁶⁸ Vgl. Weinert, 1998, S. 725.

¹⁶⁹ Fischer, 1998, S. 12.

¹⁷⁰ Schreyögg, 2003, S. 9.

¹⁷¹ Ebenda, S. 51.

¹⁷² Vgl. Backhausen/Thommen, 2003, S. 135.

¹⁷³ Gebert, 2004, S. 608.

In Anlehnung an Rauen kann Coaching folgendermaßen charakterisiert werden¹⁷⁴:

- Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und/oder private Inhalte umfassen kann.
- Coaching findet auf Basis einer durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, freiwilligen Beratungsbeziehung statt.
- Coaching zielt auf eine Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.
- Coaching arbeitet mit transparenten Interventionen und erlaubt keine manipulativen Techniken.
- Coaching setzt ein ausgearbeitetes Coaching-Konzept voraus.
- Coaching wird praktiziert durch Berater mit psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie praktischer Erfahrung bezüglich der Anliegen des Coaching.

Diese Charakteristika sind gleichzeitig auch die Abgrenzung von „echtem“ Coaching gegenüber anderen Formen der Beratung. Oft wird heutzutage ja jede Form von Training, Seminar, Unterricht, etc. aus Marketinggründen als Coaching bezeichnet, um von der Modewelle des Coaching zu profitieren.¹⁷⁵ Weinert¹⁷⁶ betont die besondere Bedeutung von Coaching und Mentoring für die Führungskräfteentwicklung. Wie bereits in der Einleitung angeführt, zwingt die zunehmende Dynamik der Unternehmensumwelt Organisationen und die in ihnen beschäftigten Personen, sich permanent weiterzuentwickeln und zu verändern. Organisationen müssen, um erfolgreich sein zu können, sowohl auf Wandlungsprozesse der relevanten Umwelt reagieren als auch den Wandel selbst auslösen und nach Möglichkeit steuern. Personal wird zunehmend als zentrale Wettbewerbsgröße gesehen. Daher nimmt der Stellenwert von Qualifikationsmanagement in den Organisationen zu,

¹⁷⁴ Vgl. Rauen, 2002, S. 68f.

¹⁷⁵ Vgl. Rauen, 1999, S. 16ff.

¹⁷⁶ Vgl. Weinert, 1998, S. 725ff.

insbesondere die Qualifikation von Führungskräften muss durch Führungskräfteentwicklung weiterentwickelt und den sich permanent wandelnden Anforderungen angepasst werden¹⁷⁷.

Über die zunehmende Bedeutung der Führungskräfteentwicklung als Basis für den Erfolg von Unternehmen herrscht in der Literatur weitgehend Einigkeit. Führungskräfte tragen die wichtigsten Humanpotenziale. Der oben angeführte Wandel der Arbeitswelt und der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen führt zu neuen Anforderungen an Führungskräfte. Außerdem sind qualifizierte Führungskräfte für viele Unternehmen schon heute ein Engpassfaktor. Neuesten Untersuchungen zufolge können europäische Unternehmen bald ihre Top-Führungspositionen nicht mehr mit unternehmensintern ausgebildeten Nachwuchsführungskräften besetzen.¹⁷⁸

Bei der Führungskräfteentwicklung lassen sich grob zwei Bereiche unterscheiden¹⁷⁹:

- Schulungen bzw. Trainings, welche sich vor allem auf die Sachebene richten, und
- Coaching, welches sich vermehrt auf die Beziehungsebene richtet.

Führung ist erlernbar, der erste notwendige Schritt dabei ist eine detaillierte Aus- und Weiterbildung. Aber Schulung und Training reichen meist nicht aus, um das Erlernte mit den Erfahrungen der Führungskraft in Einklang zu bringen. Daher benötigt die Führungskraft zusätzlich eine umfassende Reflexion und Begleitung, um die Führungsqualität auszubauen, weiterzuentwickeln und dem eigenen Unternehmen anzupassen. Coaching nutzt hierzu die Erfahrungen der Führungskraft, um das Handeln im Führungsalltag aus verschiedenen

¹⁷⁷ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 211. Zu Funktionen und Qualifikationen von „Führungskräften der Zukunft“ sei unter anderem auf Weinert (1998, S. 14ff) verwiesen.

¹⁷⁸ Vgl. Becker, 2005, S. 200, Seebacher/Klaus, 2004, S. 5ff.

¹⁷⁹ Vgl. Heuel, 2004, S. 289.

Dimensionen zu betrachten. Es soll in der Führungskräfteentwicklung die Führungspersönlichkeit dabei unterstützen, Veränderungsmöglichkeiten im persönlichen Verhalten zu erkennen und dadurch neue Fähigkeiten zu entwickeln, um diese dann in der Praxis umzusetzen. Die Reflexion während des Coachings ist dabei für einen beachtlichen Teil des Erfahrungslernens verantwortlich.¹⁸⁰ Coaching ermöglicht, präzise auf den Lernbedarf des Klienten einzugehen und spezielle Situationen im Geiste durchzuspielen. Aber Coaching ist keine Schulung, dafür ist Training in Form von Seminaren die geeignetere Form.¹⁸¹ Coaching kann aber beim Praxistransfer von in Trainings Gelerntem unterstützen, also sicherstellen, dass das in Seminaren Gelernte im Unternehmensalltag umgesetzt werden kann.

Ein weiterer wichtiger Grund dafür, dass Coaching im Kontext Führung sinnvoll ist, liegt darin, dass Führung heute mehr denn je bedeutet, mit Widersprüchen zu leben. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie laufend in unterschiedliche Rollen schlüpfen, wobei unterschiedliches Kommunikationsverhalten gefordert ist. Die Arbeit als Führungskraft ist in den letzten Jahren verantwortungsvoller und riskanter geworden. Besonders unter Stress und Druck fällt es sehr schwer, sich selbst zu reflektieren und zu erkennen, was wir alles nicht sehen. Genau dies ist aber in komplexen Führungssituationen notwendig, um die richtigen Entscheidungen zu treffen.¹⁸²

Eine Studie über den Einsatz von Coaching in deutschen Unternehmen zeigt, dass 79 Prozent der in den Jahren 2000 bis 2002 befragten Unternehmen Coaching einsetzten. Schwerpunktmäßig wird Coaching für das Top-Management durch externe Coaches und für die anderen Managementlevels durch interne Coaches durchgeführt. Andere Studien bestätigen diese Ergebnisse und führen zu folgender These: Coaching ist in der Verbreitung stark gewachsen und wird in Betrieben

¹⁸⁰ Vgl. Heuel, S. 289f.

¹⁸¹ Vgl. Grossmann/Löwenstein, S. 39.

¹⁸² Vgl. ebenda, S. 38.

zunehmend genutzt. Die Chancen stehen gut, dass Coaching in absehbarer Zeit zur Selbstverständlichkeit wird.¹⁸³

Dass Coaching von Führungskräften eine hochgradig wirksame Entwicklungsmaßnahme ist, wird auch durch vielfältige praktische Erfahrungen, so z.B. bei RWE Rheinbraun bestätigt.¹⁸⁴ Im Bereich der Führungskräfteentwicklung setzen Großunternehmen und Konzerne sehr häufig Management-Development-Systeme ein, die eine Standortbestimmung des Einzelnen und seiner Entwicklungsmöglichkeiten liefern. Die Ergebnisse solcher Standortbestimmungen und Potenzialabschätzungen sind ein sehr guter Ausgangspunkt für darauf aufbauende Coachings. Dabei gehen die Lernfelder als vereinbarte Zielsetzung in den Coachingprozess ein.¹⁸⁵ Der Coachingbedarf wird dabei aus Personalentwicklungsinstrumenten wie Vorgesetztenbeurteilung, Potenzialanalyse, etc. abgeleitet. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für Coaching ist daher, dass sich im Unternehmen Personalentwicklung etabliert hat.¹⁸⁶

Typische Einsatzbereiche des Coachings in der Führungskräfteentwicklung sind unter anderem:¹⁸⁷

- Vorbereitung auf eine neue Führungsaufgabe
- Bewältigung herausfordernder innovativer Projekte
- Self-Assesment in Zusammenhang mit kritischen Situationen
- Analyse des eigenen Führungsverhaltens
- Unterstützung in schwierigen Entscheidungssituationen
- Unterstützung im Arbeitsalltag (Verhalten bei Besprechungen, Delegationsfähigkeit, etc.)
- Bearbeitung von belastenden, heiklen Themen und Problemen

¹⁸³ Vgl. Pietschmann/Leufen, 2003, S. 38ff; Böning, 2002, S. 21ff.

¹⁸⁴ Vgl. Friedrichs, 2003, S. 42ff.

¹⁸⁵ Vgl. Hetzel, 2005, S. 47ff.

¹⁸⁶ Vgl. Schumann/Steininger, 2005, S. 4ff.

¹⁸⁷ Vgl. Becker, 2002, S. 398ff.; Sonntag/Schaper, 1999, S. 231f.

Ziel von Führungskräftecoaching ist es vor allem, die Wirksamkeit einer Führungskraft in einer gegenwärtigen oder zukünftigen Position zu erhöhen oder Führungskräften zu helfen, sich so zu sehen, wie sie von anderen gesehen werden, im Hinblick auf deren Erwartungen, Reaktionen, Wahrnehmungen und Kriterien.¹⁸⁸ Die Verwendung von Coaching für Führungskräfte kann unter anderem neue Impulse der Potenzial- und Ressourcenförderung von Führungskräften ergeben und damit auch zusätzliche motivationale Möglichkeiten eröffnen.¹⁸⁹ Eine große Stärke von Coaching als Personalentwicklungsinstrument liegt dabei insbesondere in seiner Langzeitwirkung, denn durch Coaching werden Veränderungsprozesse in Gang gesetzt, die mit der letzten Coachingstunde noch lange nicht abgeschlossen sind.¹⁹⁰

Da die Probleme und Ausgangssituationen der zu beratenden Führungskräfte nicht einheitlich sind, müssen dabei verschiedene Methoden zur Anwendung kommen. Die Anforderungen an den Coach sind deshalb hoch. Coaching in der Führungskräfteentwicklung ist daher stark abhängig von der Qualität des Coaches, von seinen Fähigkeiten und Kenntnissen.¹⁹¹

Die oben angeführten gesellschaftlichen Veränderungen führen in der Folge zu neuen Organisationsformen, in denen Personal zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor wird und Management zu einer neuen Herausforderung. Eines erscheint klar, die Aufgabe, ein Unternehmen erfolgreich zu managen, wird in Zukunft keinesfalls leichter werden. Denn der Wandel verlangt neue Führungsstrukturen, eine Veränderung in der Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten und einen anderen Umgang mit dem Thema Führung¹⁹². Führungskräfte werden permanent weiterlernen und sich permanent weiterentwickeln müssen. Coaching als individuell auf die jeweilige Führungskraft zugeschnittene Führungskräfteentwicklung kann bei dieser Herausforderung helfen.

¹⁸⁸ Vgl. Weinert, 1998, S. 725.

¹⁸⁹ Vgl. Tomaschek, 2003, S. 150.

¹⁹⁰ Vgl. Schumann/Steininger, 2005, S. 7.

¹⁹¹ Vgl. Becker, 2002, S. 399ff.

¹⁹² Vgl. Steinkellner, 2005, S. 22ff.

Zusammenfassung und Ausblick

Der gesellschaftliche Wandel mit zunehmenden Veränderungen und einem steigenden Wettbewerbsdruck verschärft die Herausforderungen für viele Organisationen. Dieser Umstand verlangt zum Teil tief greifende Veränderungen in Organisationen. Die Personalentwicklung versucht, sich diesem Problem zu stellen. Gefordert ist nicht eine reaktive, sondern eine proaktive, in die Zukunft gerichtete Personalentwicklung.

Die Integration von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung und die Verwendung von Coaching – als ein effektives Mittel zur Hilfestellung bei dieser Integration – ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Veränderung von Organisationen. Coaching – als eine Art Individualentwicklung – setzt hierbei die Organisationsentwicklung auf der individuellen Ebene fort. Die Verwendung von Coaching in der Personalentwicklung kann dabei unter anderem neue Impulse der Potenzial- und Ressourcenförderung von Mitarbeitern und Führungskräften ergeben und damit auch zusätzliche motivationale Möglichkeiten eröffnen.

Management wird als Folge der oben angeführten Trends zu einer permanenten Herausforderung. Die Führungskräfte werden daher in Zukunft kontinuierlich weiterlernen und sich permanent weiterentwickeln müssen. Coaching in Form einer individuell auf die jeweilige Führungskraft zugeschnittenen Maßnahme kann bei dieser Herausforderung helfen. Jeder Veränderungsprozess von Personen und/oder Organisationen ist ein langfristiger Prozess mit unsicherem Ausgang. Besonders wichtig für den Erfolg von Veränderungsprozessen sind qualifizierte Führungskräfte. Die Einführung von Coaching als Instrument der Führungskräfteentwicklung erhöht die Chance, diesen Prozess erfolgreich abzuschließen.

Literaturverzeichnis

- Backhausen, Wilhelm/Thommen, Jean-Paul: Coaching/Durch Systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung, Wiesbaden: Gabler, 2003
- Bauer, Volker/Böhmer, Peter: Ein Unternehmen erfindet sich neu. Unternehmens- und Führungskräfteentwicklung bei DBDialog. In: Organisationsentwicklung, 2/2003, S. 12-23
- Becker, Manfred: Personalentwicklung/Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002
- Böning, Uwe: Coaching/Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments/Eine 10-Jahres-Bilanz. In: Rauen Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching, Göttingen: Hogrefe, 2002
- Conradi, Walter: Personalentwicklung, Stuttgart: Enke, 1983
- Eckardstein, Dudo v.: Personalmanagement. In: Kasper Helmut/Mayrhofer Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement/Führung/Organisation, Wien: Linde, 2002, S. 361-404
- Einsiedler, Herbert E./Brauer, Kathrin/Hollstegge, Sabine, Organisation der Personalentwicklung, München: Luchterhand, 2003
- Fischer, Heinz/Steffens-Duch, Silvia: Makrotrends des Personalmanagements, In: Schwuchow Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2003/Praxis und Perspektiven, Neuwied/Kriftel: Luchterhand, 2002, S. 18-26
- Fischer, Hans Rudi: Coaching/Nichts für Vorgesetzte?/Möglichkeiten und Grenzen aus systemischer Sicht/Vortrag auf der Handelsblatt Personalkonferenz/Personal im 21. Jh. München, 1998. <http://www.hrudifisch.de/html/coaching/coaching.html> - Abgefragt am 19.12.2003

- Friedrichs, Heiko: Führungskräfte-Coaching bei RWE Rheinbraun. In: Personal, 10/2003, S. 42-45
- Gebert, Diether: Organisationsentwicklung. In: Schuler Heinz (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern: Huber, 2004, S. 601-616
- Grossmann, Ralph/Löwenstein, Alexander: Wie kann Coaching als Personalentwicklungsinstrument eingesetzt werden?/Nachlese zum 6. Hernstein Brain-Trust Personalentwicklung. In: Hernsteiner 2/2001, S. 38-40
- Haltmeyer, Beate/Lueger, Günter: Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern. In: Kasper Helmut/Mayrhofer Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement/Führung/Organisation, Wien: Linde, 2002 S. 405-445
- Hetzel, Peter: Coaching als Konsequenz aus Management-Development-Systemen. In: Teuber Stephan (Hrsg.): Praxishandbuch Coaching/Einsatzfelder, Grenzen und Chancen, München: Vahlen, 2005, S. 47-63
- Heuel, Guido: Coaching als Teil einer effektiven Führungskräfteentwicklung. In: Seebacher Uwe/Klaus Gaby: Handbuch Führungskräfte-Entwicklung/Theorie, Praxis und Fallstudien, Oberhaching: USP, 2004, S. 285-297
- Jentjens, Sabine: Führungskräfteentwicklung in Großbanken, München: Hampp, 1997
- Jung, Hans: Personalwirtschaft, München, Oldenbourg, 2003
- Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang: Wandel als basso continuo des Handelns in und von Organisationen. In: Kasper Helmut/Mayrhofer Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement/Führung/Organisation, Wien: Linde, 2002, S. 9-17
- Kirchler, Erich/Rodler, Christa. Psychologie in der Wirtschaft. In: Kirchler Erich/Rodler Christa/ Bernold D. (Hrsg.): Psychologie in der Wirtschaft/Porträts aus der Praxis. Wien: WUV, 1997, S. 9-41

- Kleinmann, Martin: Assessment-Center. In: Kleinmann Martin/Strauß Bernd (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung, Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie, 1998, S. 97-109
- Manke, Thomas: Ade AC!/Personalauswahl. In: ManagerSeminare/Das Weiterbildungsmagazin Heft 95, Bonn, 2006, S. 56-63
- Mayerhofer, Helene: Qualifikationsmanagement. In: Eckardstein Dudo v./Kasper Helmut/Mayrhofer Wolfgang (Hrsg.), Management/Theorien/Führung/Veränderung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999, S. 489-520
- Mayerhofer, Helene., Riedl, Gabriela: Personalentwicklung. In: Kasper Helmut/Mayrhofer Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement/Führung/Organisation, Wien: Linde, 2002, S. 481-525
- Neuberger, Oswald: Personalentwicklung, Stuttgart: Enke, 1994
- Olfert, Klaus: Kompakt-Training Personalwirtschaft, Ludwigshafen: Friedrich Kiehl, 2004
- Pietschmann, Bernd, P./Leufen, Daniel: Coaching in deutschen Unternehmen. In: Personal, 10/2003, S. 38-40
- Rauen, Christopher: Coaching/Innovative Konzepte im Vergleich, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1999
- Rauen, Christopher: Handbuch Coaching, Göttingen: Hogrefe, 2002
- Sattelberger, Thomas: Die lernende Organisation, Wiesbaden: Gabler, 1996
- Sattelberger, Thomas: Der „neue moralische Kontrakt“/Nadelöhr für das strategische Management der Human Resources in Netzwerkorganisationen. In: Managerie/5. Jahrbuch/Systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 1999, S. 15-53
- Schreyögg, Astrid: Coaching/Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Frankfurt/Main: Campus, 2003

- Schumann, Karin v./Steininger, Thomas: Wann ist Coaching erfolgreich/Studie. In: Personalentwicklung per Coaching/Beilage zu ManagerSeminare Heft 90/2005, Bonn, S. 4-7
- Seebacher, Uwe; Führungskräfteentwicklung in Theorie und Praxis. In: Seebacher Uwe/Klaus Gaby: Handbuch Führungskräfte-Entwicklung/Theorie, Praxis und Fallstudien, Oberhaching: USP, 2004, S. 19-27
- Seebacher, Uwe/Klaus, Gaby: Handbuch Führungskräfte-Entwicklung/Theorie, Praxis und Fallstudien, Oberhaching: USP, 2004
- Sonntag, Karlheinz: Personalentwicklung „on the job“. In: Kleinmann Martin/Strauß Bernd (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung, Göttingen, Verl. für Angewandte Psychologie, 1998, S. 176-197
- Sonntag, Karlheinz: Personalentwicklung ein Feld psychologischer Forschung und Gestaltung. In: Sonntag, Karlheinz (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen: Hogrefe, 1999, S. 15-29
- Sonntag, Karlheinz/Schaper, Niclas: Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In: Sonntag, Karlheinz (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen: Hogrefe, 1999, S. 211-244
- Sonntag, Karlheinz/Stegmaier, Ralf: Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In: Schuler Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen: Hogrefe, 2001, S. 265-288.
- Stäbler, Samuel: Die Personalentwicklung der „Lernenden Organisation“/Konzeptionelle Untersuchung zur Initiierung und Förderung von Lernprozessen, Berlin: Duncker und Humblot, 1999
- Steinkellner, Peter: Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 2005
- Tomaschek, Nino: Systemisches Coaching/Ein zielorientierter Beratungsansatz, Wien: Facultas, 2003

Weinert, Ansfried B: Organisationspsychologie/Ein Lehrbuch, Stuttgart:
Klett-Cota, 1998

Wunderer, Rolf/Dick, Petra: Personalmanagement 2010 -
Herausforderungen und Konzepte, In: Schwuchow
Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung
und Weiterbildung 2003/Praxis und Perspektiven, Neuwied:
Luchterhand, 2002, S. 3-10

Wunderer, Rolf/Dick, Petra: Personalmanagement – Quo
vadis?/Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010,
Neuwied: Luchterhand, 2000