

Coaching in der Führungskräfteentwicklung – ein Literaturüberblick

Coaching: Person-Centered Human Resource Development for the Promotion of Managers' Key Skills

Katharina Mallich & Karin Gutiérrez-Lobos

Themenschwerpunkt Coaching und Personalentwicklung

Zusammenfassung

Erwartungen und Anforderungen an Führungspersönlichkeiten sind von Komplexität und Multifunktionalität geprägt und unterliegen immer häufiger organisatorischen Umstrukturierungen, knappen Budgets, der Kurzfristigkeit von Entscheidungsspielräumen, Konflikten und vielem mehr. Um all dem gerecht zu werden, bedarf es seitens der Führungskraft eines hohen Maßes an Klarheit über das eigene Rollen- und Führungsverständnis sowie einer adäquaten Auseinandersetzung mit diesen Anforderungen. Zur Förderung der notwendigen Selbstreflexion von Führungskräften im Rahmen der organisationalen Personalentwicklung ist der Einsatz von personenzentrierten Instrumenten wie Coaching eine Möglichkeit der Herangehensweise. Im vorliegenden Beitrag findet sich ein kurzer Einblick in die von Führungskräften vielfach erwarteten Anforderungen, mit besonderer Berücksichtigung von überfachlichen Qualifikationen im Hochschulwesen, sowie ein Abriss über die Entwicklung des Einsatzes von Coaching im Rahmen der Personalentwicklung.

Abstract

Expectations and requirements of high-level leaders are affected by complexity and multi-functionality and are increasingly subject to organizational reorganizations, lean budgets, short term decisions, conflicts and much more. In order to meet those requirements, managers should have good clarity about their own understanding of role modeling and leadership and should think about these requirements adequately. For the promotion of the necessary self reflection in the context of the organizational personnel development the use of person-centered instruments, such as coaching, is a possible approach. The following paper gives a short overview of expected requirements for managers, especially at universities, as well as an outline of the development of the use of Coaching in the context of the personnel development in organizations.

In der einschlägigen Literatur werden, Schreyögg (2005) zufolge, fünf Managementfunktionen beschrieben, die von Führungskräften idealerweise bei der Ausübung ihrer Führungsrolle zu erfüllen sind. Diese umfassen zum einen die strategische und operative Planung, also die Entwicklung von Zielvorstellungen und konkreten Umsetzungsüberlegungen, und zum zweiten die Organisation in Bezug auf die Umsetzung dieser Ziele. Drittens steht die Sicherung eines engagierten und qualifizierten Personalbestandes (Personalfunktion) im Vordergrund sowie viertens die Führung von MitarbeiterInnen in Form von Interaktionsprozessen. Der fünfte Aspekt bezieht sich auf die Kontrolle der vier angeführten Funktionen. Um diese Funktionen ausüben und erfüllen zu können, bedarf es neben fachlicher Kompetenzen einer Reihe überfachlicher Qualifikationen wie etwa Führungs-, Sozial-, Selbst- und Genderkompetenzen.

Doch wie können Führungskräfte auf die geforderten Anforderungen und auf ihre Führungsaufgabe vorbereitet bzw. bei der notwendigen Selbstreflexion unterstützt werden? In der Personalentwicklung stehen zahlreiche Methoden zur Verfügung. Neben Maßnahmen wie Seminaren und Schulungen zu Kommunikationsverhalten, Konfliktmanagement und Führungstheorien sowie Angeboten zur Nachwuchsförderung haben personenzentrierte Ansätze wie Mentoring, kollegiale Beratung, Coaching, 360°-Feedbacks etc. in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Der folgende Beitrag befasst sich zum einen mit dem Einsatz von Coaching als Unterstützung von Leitungspersonen bei der Bewältigung dieser Herausforderungen sowie bei deren Selbstreflexion im beruflichen Alltag und gibt zum anderen einen Einblick in die Entwicklung des Einsatzes von Coaching im Rahmen der organisationalen Personalentwicklung.

1. Erwartungen und Anforderungen an Führungskräfte

1.1. Wandel der Anforderungen und Herausforderungen an Führungskräfte

Anforderungen an Führungskräfte werden aufgrund verschiedener Rahmenbedingungen immer komplexer und multifunktionaler. Als Herausforderungen führt Martens-Schmid (2007) veränderte Arbeitsmarktbedingungen, den beschleunigten Wissenszuwachs, die globale Vernetzung und neue Kommunikationstechnologien an und hebt die Kurzfristigkeit von Planungs- und Gestaltungsspielräumen bei Veränderungsprozessen hervor. Auch Rodler und Kirchler (2002) betonen immer komplexer werdende Arbeitswelten, in denen auf Standardlösungen nicht mehr zurückgegriffen werden kann. Im Hochschulbereich steigen nach der Ausgliederung der Universitäten aus der Bundesverwaltung mit 1.1.2004, der dadurch erlangten Autonomie und den damit verbundenen Aufgaben wie die eigenverantwortliche Personalbeschaffung die „Legitimationsanforderungen“, die immer mehr auf Effizienz und Output (Pellert, 1995, S. 123) sowie auf Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet sind. Bei Looss (2006) sind ManagerInnen im Berufsalltag beispielsweise mit schlecht definierten Anforderungen, Einsamkeit an der Spitze und unklaren Bewertungskriterien konfrontiert. Auch Schreyögg (2008) schätzt die Lage von Führungskräften derzeit so ein, dass diese einem ständigen organisatorischen Wandel unterworfen sind und sich darüber hinaus das Verständnis von Führung im Laufe der letzten Jahrzehnte gewandelt hat. Ausgehend von der „Great Man“-Führungsideologie, die auf Zukunftsvisionen von charismatischen Führungspersonlichkeiten basiert, entwickelte sich ein Verständnis hin zur transformationalen Führung, bei welcher die Vorbildwirkung der Führungskraft im Vordergrund steht, bis zur sogenannten transaktionalen Führung (Rodler et al., 2002). Diese läuft auf einen „Austausch von Beiträgen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft [...] hinaus, deren Grundlage die Leistung und die daraus resultierende Belohnung ist.“ (Rodler et al., 2002, S. 64) Management by Objectives (Führen durch Zielvereinbarungen) ist ein Anwendungsbeispiel für die transaktionale Führung.

Zusätzlich scheint es so, dass sich insbesondere Frauen wesentlich intensiver als Männer mit der Wahrnehmung ihrer Führungseigenschaften, ihrer Entscheidungen, ihres Auftretens und daraus resultierend mit ihrem Selbstverständnis als Leitungspersonlichkeit auseinander setzen müssen. Dies ist von besonderer Relevanz, da der Prototyp einer guten Führungskraft, Rodler et al. (2002) zufolge, männlich ist und sich die Attributionen, die Frauen in ihrer Rolle als Führungskraft zugeschrieben werden, nur sehr langsam ändern. Während 1974 weiblichen Führungskräften noch Eigenschaften wie „verehrungswürdig“, „liebenswert“ und „treu“ attribuiert wurden, werden Frauen 1998 immerhin schon als „engagiert“ und „professionell“ wahrgenommen. Im

Gegensatz dazu sind die Zuschreibungen zu männlichen Managern in den vergangenen Jahren relativ stabil geblieben und beziehen sich auf deren „Kompetenz“, „Intelligenz“ und „Weitsichtigkeit“ (Rodler et al., 2002). Die Findung bzw. Entwicklung einer Identität als Führungskraft scheint daher von besonderer Bedeutung zu sein und wird von Schreyögg (2008) in den Fokus ihrer Betrachtungen gestellt.

1.2. Anforderungen an Führungskräfte mit besonderer Berücksichtigung des Hochschulwesens

Fuchs konstatierte bereits 2001, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte gewandelt und „soft skills“ gegenüber herkömmlichen fachlichen Kompetenzen an Bedeutung gewonnen haben. An der Medizinischen Universität Wien beispielsweise wird verstärkt auf überfachliche Qualifikationen Bedacht genommen. Bei der Auswahl von Professorinnen und Professoren im Rahmen von Berufungsverfahren werden überfachliche Qualifikationen wie Führungs-, Selbst-, Sozial-, Gender- und Managementkompetenzen eigens gefordert und während der Hearings systematisch erfragt. Neben fachlicher Kenntnisse, so Martens-Schmid (2007), sind individuelle Aspekte wie Verhaltensmuster, Werte und Einstellungen sowie das Selbstverständnis, sich als Führungskraft permanent weiterzuentwickeln und die berufliche Rolle zu reflektieren relevant. Zudem haben sich die ursprünglichen Aufgaben von HochschullehrerInnen in Forschung und Lehre und in der Medizin in der Krankenversorgung durch Tätigkeiten in der akademischen Selbstverwaltung, der Leitung von Organisationseinheiten ebenso wie im Wissenstransfer und der Unterstützung der Weiterqualifikation von MitarbeiterInnen erweitert (Wissenschaftsrat, 2005). Für Reinhardt (2006) spielen neben der wissenschaftlichen Eignung kommunikative Kompetenzen, Selbstmanagementfähigkeiten und Kompetenzen als WissenschaftsmanagerIn eine Rolle. Landfried (2006) betont bei Leitungspositionen in Hochschulen insbesondere Kenntnisse in Führungs- und Organisationsfragen. „Insgesamt müssen Lehrende über Steuerungskompetenz nachhaltiger Lehr-/Lernprozesse verfügen, Kenntnisse und Kompetenzen zur Steuerung von sozialen Prozessen haben sowie über Schlüsselkompetenzen, Rollenkompetenz, Führungskompetenz und Innovationskompetenz verfügen.“ (Brendel, Eggensperger & Glathe, 2006, S. 24) Unter „Schlüsselkompetenzen“ werden dabei beispielsweise eine adressatengerechte Präsentation von Inhalten, Gesprächsführungskompetenz und das Initiieren von Feedbackprozessen verstanden. „Innovationskompetenz“ beschreibt unter anderem die Analyse von institutionellen Rahmenbedingungen und die Nutzung eigener Gestaltungsspielräume.

Jenseits von speziellen Anforderungen an Führungskräfte in der Wissenschaft sind für Leitungspersonlichkeiten in den unterschiedlichsten Branchen ähnliche relevante überfachliche Kompetenzen und Qualifikationen evident. Der Psychoanalytiker Otto Kernberg bei-

spielsweise definiert als Kriterien für gute Führung die fünf Aspekte „Integrität, Intelligenz, die Fähigkeit zum Führen reifer Beziehungen, gesunder Narzissmus und Achtsamkeit“ (Bauer, 2008a, K 29). Dabei versteht er unter „Integrität“ Ehrlichkeit und Unbestechlichkeit und beschreibt „Narzissmus“ mit einem gesunden Ausmaß an Selbstbehauptung und Selbstsicherheit sowie Kritik ertragen zu können (Bauer, 2008b, K 1). Neben Fachkompetenzen machen für Moussa (2004) Selbst-, Sozial- und Führungskompetenzen eine gute Führungskraft aus. Mit Selbstkompetenz ist die Fähigkeit zu Selbststeuerung und Selbstverantwortung gemeint. Beziehungen aufbauen und situationsadäquat gestalten zu können fließt in den Bereich der Sozialkompetenzen ein und unter Führungskompetenz wird die zielorientierte und ressourcenbewusste Führung von MitarbeiterInnen verstanden. Zusätzlich ist es je nach Anforderungsprofil sinnvoll, frei wählbare Kompetenzen zu definieren, welche Anpassungen an die spezifischen Erfordernisse eines Unternehmens bzw. einer Abteilung ermöglichen.

Einen sehr ausführlichen Überblick über die verschiedensten Kompetenzen samt Definitionen, positiven und negativen Indikatoren und verwandten Merkmalen geben Eilles-Matthiesen, el Hage, Janssen und Osterholz (2002) in ihrem Arbeitsbuch für die Personalauswahl und Personalentwicklung. Die in Stellenausschreibungen häufig erwarteten „sozialen Kompetenzen“ werden beispielsweise in die Aspekte Durchsetzungsfähigkeit, Empathie, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Networking, Urteilsvermögen, soziales Gedächtnis und soziales Wissen untergliedert. Einen ebenfalls sehr umfassenden Kompetenzatlas, in welchem personale Kompetenzen, Aktivitäts- und Handlungskompetenzen, sozial-kommunikative Kompetenzen sowie Fach- und Methodenkompetenzen enthalten sind, entwickelte Heyse (2007). Kompetenzen werden hier als Selbstorganisationsdispositionen eines Individuums definiert (Erpenbeck & Heyse, 2007), wobei personale Kompetenzen beispielsweise als reflexives selbstorganisiertes Handeln, Selbsteinschätzung, Selbstmotivation, Selbstentfaltung, etc. operationalisiert werden. Aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenzen umfassen unter anderem „das Vermögen, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen [...] in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren“ (Erpenbeck et al., 2007, S. 159). Unter fachlich-methodischen Kompetenzen werden Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der kreativen Problemlösung verstanden und unter sozial-kommunikativen Kompetenzen zum Beispiel kommunikatives Handeln, kreative Auseinandersetzung mit anderen sowie gruppen- und beziehungsorientiertes Verhalten.

Wie beschrieben, können Anforderungen an Führungskräfte, je nach Stellenprofil und Unternehmen, äußerst vielfältig sein. Um den gewünschten Anforderungen mit Hilfe der organisationalen Personalentwicklung gerecht zu werden, sind zusätzlich zu einem adressatengerechten Angebot an Weiterbildungsveranstaltungen personenzentrierte Maßnahmen erforderlich.

2. Personalentwicklungsmaßnahme „Coaching“ zur Unterstützung von Führungskräften bei der Bewältigung beruflicher Anforderungen

Um die Persönlichkeit von Führungskräften verstärkt in den Vordergrund zu rücken, ist für Fuchs (2001), ebenso wie für Prager und Hlous (2006), der Einsatz von Coaching als professionelle Begleitung von Menschen bei der Ausführung komplexer Tätigkeiten eine Möglichkeit, den angeführten Entwicklungen an Komplexität, Anforderungen und Wandel gerecht zu werden. Bevor im Speziellen auf Coaching eingegangen wird, sei hier ein kurzer Abriss über die Etablierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung skizziert.

2.1. Personalentwicklung – ein institutioneller Rahmen

„Gegenstand personaler Förderung in Organisationen ist das veränderbare menschliche Verhalten und Wissen. Der Fokus der Veränderung liegt dabei auf überdauernden, persontypischen, kognitiven, motivationalen und emotionalen Strukturen oder Schemata, die den Prozess des menschlichen Verhaltens und Handelns regulieren. Sie umfassen Fähigkeiten, Motivationen, Emotionen usw., die das Gesamtsystem Persönlichkeit repräsentieren und steuern.“ (Sonntag, 2002, S. 60)

Als Zielgrößen der Personalentwicklung definiert Sonntag (2002) somit erstens die Wissensvermittlung, zweitens die Verhaltensmodifikation und drittens die Persönlichkeitsentwicklung. „Personalentwicklung im weitesten Sinne umfasst alle Aktivitäten, Aktionen und Prozesse, die eine Organisation entwickelt oder benutzt, um die Leistung zu verbessern und das Potential ihrer Mitglieder (human resources) zu fördern.“ (Bergquist, 1992, S. 12) Dabei befinden sich für Kleinmann und Strauss (1998) Personalentwicklungsmaßnahmen an einer Schnittstelle zwischen den betrieblichen Erfordernissen und den Bedürfnissen und Möglichkeiten der MitarbeiterInnen. Prinzipiell ist zwischen zentraler und dezentraler Personalentwicklung zu unterscheiden. Unter dezentraler Personalentwicklung wird die Entwicklung von MitarbeiterInnen durch die Führungskraft selbst verstanden. „Personalentwicklung ist zunächst eine nicht delegierbare Hauptaufgabe jeder Führungskraft. Dies gilt umso mehr als im (europäischen) Hochschulsystem relativ viel Macht bei einzelnen Professoren liegt“ (Pellert, 1995, S. 128). Personalentwicklung durch die Führungskraft umfasst beispielsweise das Führen von MitarbeiterInnengesprächen, die Förderung der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen, regelmäßige Feedbackgespräche und vieles mehr. Dem gegenüber steht die zentrale Personalentwicklung, eine zentrale Einrichtung innerhalb einer Organisation, die Führungskräften und MitarbeiterInnen unterstützend zur Seite steht, Instrumente zur Verfügung

stellt und Beratungen durchführt.

Bei Betrachtung der Entstehungsgeschichte der Personalentwicklung wird sichtbar, dass erste Formen der Personalentwicklung in den 1970er Jahren im Zuge der Human Relations Bewegung entstanden, als „es zu einer Verschiebung des arbeitswissenschaftlichen Fokus von der rein ökonomischen Funktion des Unternehmens hin zu den menschlichen Beziehungen, welche am Arbeitsplatz bestehen“ kam (Kirchler, Maier-Pesti & Hoffmann, 2004, S. 59) und die Bedeutung der in einer Organisation arbeitenden Menschen für die Organisation selbst und deren Erfolg in den Vordergrund rückte. Während zunächst die Fort- und Weiterbildung von MitarbeiterInnen in Form von Schulungsmaßnahmen im Vordergrund standen, wurden in den 1980er Jahren weiterführende Instrumente unter Berücksichtigung des Qualifizierungsbedarfs der MitarbeiterInnen eingesetzt (Schreyögg, 2003b), bis schließlich Coaching in den 1990er Jahren zu einem Bestandteil der Personalentwicklung wurde (Schreyögg, 2003a). Dabei schließt Coaching „als innovatives, individuell zugeschnittenes und persönlichkeitsorientiertes Personalentwicklungsinstrument [...] eine Lücke zwischen Fort- und Weiterbildungsangeboten, Führungsinstrumenten und Veränderungsprojekten der Organisation einerseits und der besonderen Situation, den spezifischen Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsbedarfen, sowie den subjektiven Bewältigungsstrategien der Personen andererseits.“ (Herzer et al., 2004, S. 126)

2.2. Coaching – ein Instrument im Rahmen der personenzentrierten Personalentwicklung

Während Schreyögg (1996, S. 47) Coaching als „eine innovative Form der Personalentwicklung für Menschen mit Managementfunktionen“ und als „berufsbezogene Beratungsform“ speziell für Führungskräfte betrachtet (2003a), besteht für Fuchs (2001, S. 5) „Konsens in dem Verständnis des Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe mit dem Fokus einer Förderung des Coachees unter Zuhilfenahme verschiedener Gesprächstechniken.“ Fischer-Epe (2009, S. 19) versteht unter Coaching „eine Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training. Im Coaching werden Fragestellungen behandelt, die die berufliche Aufgabe und Rolle sowie die Persönlichkeit des Klienten betreffen.“ Coaching wird von ihr weiters als „professionelle Reflexions- und Entwicklungshilfe in der beruflichen Praxis mit dem Ziel, Handlungsalternativen zu entwickeln“ (S. 20) definiert. Auch bei Sonntag (2002) wird im Coaching im Besonderen auf die zu erfüllende berufliche Aufgabe des Coachees und ihre Bewältigung fokussiert. Für Rauen (2001, S. 64) ist Coaching „ein personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann und zeitlich begrenzt ist“, auf gegenseitiger Akzeptanz, Freiwilligkeit und Vertraulichkeit basiert und für Personen mit Managementaufgaben gedacht ist. Ziel jeden Coachings ist für Rauen (2001, S.

64) die „(Wieder-) Herstellung und/oder Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten des Klienten, d.h. der Coach soll den Klienten derart beraten bzw. fördern, dass dieser den Coach nicht mehr benötigt.“ Radatz (2008) hebt zudem den systemisch konstruktivistischen Ansatz beim Coaching hervor. „Systemisches Coaching ermöglicht den Menschen, ihr Wahrnehmungsfeld zu erweitern oder zu verändern, indem sie Dinge anders beschreiben, erklären oder bewerten.“ (Radatz, 2008, S. 43)

Typische Fragestellungen und Anwendungsbereiche im systemischen Coaching beziehen sich für Radatz (2008) auf Fragen der Karriere (z.B. In welche Richtung möchte ich mich beruflich weiterentwickeln?) und des Führungsverhaltens (z.B. Wie kann ich meine MitarbeiterInnen bei ihrer Weiterentwicklung unterstützen?), richten aber auch einen Blick auf die eigene Persönlichkeit, die Entwicklung von Strategien sowie auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Laut Fischer-Epe (2009, S. 21) lassen sich Anlässe für Coaching grob in drei Bereiche einteilen, und zwar in „Rollen- und Wertkonflikte in Zusammenhang mit äußeren Veränderungen“ (z.B. Umstrukturierungen, Beförderung,...), in „kritische Situationen und Konflikte in der Zusammenarbeit“ (z.B. Probleme in der Kommunikation im Team, mit Vorgesetzten,...) und in „Fragen der persönlichen Entwicklung“ (z.B. berufliche Umorientierung, Überforderung,...). Standortbestimmungen, die Klärung von Rollen, die Formulierung von Zielen sowie von Problemlösungs- und Umsetzungsstrategien werden hierbei häufig in Coachingsitzungen thematisiert (Fischer-Epe, 2009). Von Coachees am häufigsten behandelte Themenfelder beziehen sich laut Vogelauer (2007) zu 28% auf Beziehungs- und Konfliktfragen mit Vorgesetzten, MitarbeiterInnen und KollegInnen, zu 17% auf neue (Führungs-) Aufgaben und Veränderungen und zu 15% auf Selbstreflexion. Jeweils 10% geben als Anlässe für Coaching die Bewältigung von Konflikten im Team und die Bearbeitung von Stress und der Work-Life-Balance an. Das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse und Rahmenbedingungen sowie auf individuelle Fragestellungen, Herausforderungen und Probleme ist für Herzer et al. (2004) ein wesentlicher Bestandteil des Instruments Coaching.

Um aus zumeist diffusen, noch nicht konkretisierten Problembeschreibungen ein konkretes Anliegen zu erarbeiten, starten Coachingsitzungen in der Regel mit einer Präzisierung des Anliegens (Schreyögg, 1996). Ein/e Coach kann dabei unterstützend wirken, indem er/sie die Sicht des Coachees auf andere Deutungs- und/oder Handlungsmöglichkeiten lenkt und sich dadurch Rekonstruktionen der Wirklichkeit beim Coachee ergeben (Schreyögg, 1996) bzw. indem der/die Coach dazu beiträgt, „neue Denk- und Handlungsmuster beim Kunden anzuregen“ (Radatz, 2008, S. 43). Beim Stellen von Fragen als sprachliche Intervention von Coaches unterscheidet Schreyögg (1996) zwischen Informationsfragen (beispielweise zur Klärung von Rahmenbedingungen, der Einbettung des Kunden/der Kundin in das System der Organisation,...), Fragen nach Sichtweisen und Bewertungen des Coachees (z.B. zu bestimmten Situ-

ationen, zum Umgang mit Problemen, etc.) sowie Entwicklungsfragen. Letztere sollen zur Entwicklung des Coachees und zur Veränderung von Deutungsmustern beitragen. Wesentlich für Radatz (2008) ist allerdings, die Bewertung neuer Alternativen stets beim Coachee zu belassen und diesem dadurch die Möglichkeit zu geben, selbstverantwortlich und eigenständig zu individuellen Lösungen zu kommen. Im Blickpunkt der Betrachtung steht in der Regel eine Fokussierung auf Lösungen, auf damit verbundene mögliche Auswirkungen sowie auf die Erarbeitung neuer Verhaltensmuster (Radatz, 2008).

Um dies zu erreichen, spielt die Formulierung von systemischen Fragen im Coachingprozess eine wesentliche Rolle, wobei systemische Fragen in der Regel offen formuliert und niemals suggestiv gestellt werden sowie den Kunden/die Kundin zum Denken anregen sollen (Radatz, 2008). Fragetypen im Coaching sind des weiteren lösungs- anstelle von problemorientiert, können Unterschiede oder Muster herausgreifen sowie hypothetisch oder zirkulär gestellt werden (Radatz, 2008). Auch Fischer-Epe (2009) setzt auf ein lösungsorientiertes Vorgehen, die Klärung von Rollen und Aufgaben, die Reflexion von Kommunikation und themenzentrierte Vertiefungen der Inhalte. Weiters hebt sie die Bedeutung von aktivem Zuhören hervor. Darunter ist „eine wertschätzende Grundhaltung und die dazugehörige Gesprächstechnik“ zu verstehen (Fischer-Epe, 2009, S. 31). Vergleichbar damit ist etwa die personenzentrierte Kommunikation, die Motschnig und Nykl (2009) im Rahmen einer konstruktiven Kommunikation hervorheben. Ihnen zufolge liegt der Kern der personenzentrierten Kommunikation in einer „Seinsweise (,way of being‘), die auf Echtheit, Akzeptanz und empathischen Verstehen aufbaut“ (S. 49).

Untersuchungen zufolge leistet die Inanspruchnahme von Coaching einen wesentlichen Beitrag bei der Bearbeitung von zu bewältigenden beruflichen Anforderungen. Im Rahmen einer Interviewstudie mit 31 Führungskräften wurde dem Instrument Coaching immer mehr Bedeutung bei „der Weiterentwicklung der Dimension ‚Person‘ im Unternehmen“ beigemessen (Martens-Schmid, 2007, S. 23). Auf die Frage nach dem „primären persönlichen Nutzen“ von bisherigen Coaching-Erfahrungen zeigt auch Bohrn (2008) auf, dass jeweils 30% der Befragten die Erweiterung ihrer social skills, das Starten eines Nachdenkprozesses und einen hilfreichen Gedankenaustausch mit einer Fachperson als wichtigen Benefit betrachten.

2.3. Weitere personenzentrierte Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung

Neben Coaching können weitere Möglichkeiten der personenzentrierten Förderung von Führungskräften, wie beispielweise Mentoring, kollegiale Beratung, Supervision und 360°-Feedbacks eingesetzt werden. Im Folgenden ein kurzer Überblick:

- Als übergeordnete Ziele von Mentoring werden eine optimale Nutzung von Personalressourcen sowie die

„Verbesserung der Kommunikation zwischen Hierarchien, Geschlechtern und Berufsgruppen, Gewährleistung eines Wissenstransfers sowie die Erweiterung des Pools an Nachwuchskräften“ betrachtet (Walkenhorst et al., 2005, S. 192). Mentoring-Programme nehmen „gezielt die Integration und den Aufbau von Mitarbeitern und Führungskräften in den Blick“ (S. 190).

- Bei der kollegialen Beratung (auch Intervision genannt) steht ein Erfahrungsaustausch mit Peers im Vordergrund. Es handelt sich dabei um eine Beratungsform, bei der sich sechs bis neun TeilnehmerInnen nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur gegenseitig zu beruflichen Fragen und Themen beraten und gemeinsam Lösungen entwickeln.
- Auch Supervision bezieht sich in der Regel nicht auf Einzelpersonen, sondern Gruppen im Arbeitskontext. „Supervision ist eine berufsbezogene Beratungsform, die auf dem Hintergrund der jeweiligen Organisation die Reflexion, Verarbeitung und Weiterentwicklung personaler und sozialer Fähigkeiten im Arbeitsalltag fördert.“ (Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V., zit. n. Wolf, 1995, S. 26) Als traditionelle Zielgruppe für Supervision nennt Rauen (2001) TherapeutInnen und BeziehungsarbeiterInnen.
- Beim 360°-Feedback erhält die Führungskraft Feedback von mehreren Personengruppen wie zum Beispiel von MitarbeiterInnen, KollegInnen, Vorgesetzten und im Hochschulbereich von Studierenden. Dieses wird in der Regel mittels Fragebögen erfasst und bezieht sich auf fachliche wie überfachliche Kompetenzen. Zur entsprechenden Verarbeitung und Reflexion der Ergebnisse kann Coaching eingesetzt werden.

3. Fazit

Der Einsatz von Coaching im Rahmen der organisationalen Personalentwicklung kann weitreichende Konsequenzen hinsichtlich des Führungsverhaltens und der Führungsqualitäten von Leiterinnen und Leitern haben. Durch die Möglichkeit der Selbstreflexion, die mit systemischen Fragen im Coaching gefördert wird, erhalten Coachees oftmals einen anderen Blickwinkel auf Sichtweisen, Probleme, Konflikte, Personen. Dies kann zu Verhaltensmodifikationen, differenzierten Wahrnehmungen und Perspektivenwechsel führen und kann sich somit direkt wie auch indirekt auf die MitarbeiterInnen der Führungskraft auswirken. Der Einsatz von Coaching sollte in Organisationen daher als Möglichkeit der Förderung von Führungspersönlichkeiten und MitarbeiterInnen betrachtet werden und verstärkt als Instrument im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt werden.

Wesentlich dabei ist die Frage, wie Coaching in der Organisation wahrgenommen wird. „Wird Coaching als konstruktive Unterstützung, als Anerkennung und Wertschätzung der wertvollen Ressource Mitarbeiter oder als Disziplinierungsmaßnahme für nicht funktionierende Systemmitglieder verstanden?“ (Herzer et al., 2004, S. 131) Die Medizinische Universität Wien bietet

seit Jahren personenzentrierte Maßnahmen wie Mentoring für Nachwuchswissenschaftlerinnen, Supervision für im klinischen Bereich tätige MitarbeiterInnen sowie Coaching, das sowohl Führungskräften als auch MitarbeiterInnen zur Verfügung steht, an. Da Coaching einen wichtigen Beitrag insbesondere bei der Entwicklung von Führungskräften spielen kann und sollte, wird das Angebot an Coaching an der Medizinischen Universität Wien sukzessive erweitert und Coaching als Instrument der personenzentrierten Personalentwicklung ein hoher Stellenwert zuerkannt.

Literatur

- BAUER, K. (2008a). Was macht gute Chefs aus? Otto Kernberg spricht zu den Bedingungen im STANDARD. Der Standard, 25./26.10.2008, K 29.
- BAUER, K. (2008b). Narzissten, Paranoide, Autoritäre. Der Standard, 15./16.11.2008, K 1.
- BERGQUIST, W. H. (1992). *The Four Cultures of the Academy*. San Francisco: Jossey-Bass. [zit. n. Pellert, 1995]
- BOHRN, S. (2008). Bedarf und Akzeptanz von Unternehmer-Coaching – Eine Pilot-Studie am Beispiel ausgewählter Einzelunternehmen verschiedener Branchen im Großraum Wien. Wien: Unveröffentlichte Diplomarbeit im Fachhochschul-Studiengang Unternehmensführung an der FH Wien.
- BRENDEL, S., EGGENSBERGER, P. & GLATHE, A. (2006). Das Kompetenzprofil von HochschullehrerInnen: Eine Analyse des Bedarfs aus Sicht von Lehrenden und Veranstaltenden. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 1(2), 55-84.
- EILLES-MATTHIESSEN, C., EL HAGE, N., JANSSEN, S. & OSTERHOLZ, A. (2002). Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung. Ein Arbeitsbuch für die Praxis. Bern: Verlag Hans Huber.
- ERPENBECK, J. & HEYSE, V. (2007). *Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung*. Münster: Waxmann.
- FISCHER-EPE, M. (2009). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- FUCHS, M. (2001). *Coaching als Instrument der Personalentwicklung*. Reichartshausen: European Business School.
- HEYSE, V. (2007). Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalysen. In V. Heyse & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest* (S. 11-180). Münster: Waxmann.
- HERZER, M. & HANKE, F. (2004). Coaching als Instrument betrieblicher Personalentwicklung – Chancen und Herausforderungen in der Begegnung zweier Systeme. In H. J. Kersting (Hrsg.), *Supervision intelligenter Systeme* (S. 117-138). Nordlingen: Steinmeier.
- KIRCHLER, E., MAIER-PESTI, K. & HOFFMANN, E. (2004). *Menschenbilder in Organisationen*. Arbeits- und Organisationspsychologie 5. Wien: Facultas WUV Universitätsverlag.
- KLEINMANN, M. & STRAUSS, B. (1998). *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- LANDFRIED, K. (2006). *Thesen und Empfehlungen zu Berufungsverfahren und Rekrutierungsinstrumenten*. Akademisches Personalmanagement – Positionen (S. 32-34). Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- LOOSS, W. (2006). *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. Bergisch Gladbach: Verlag Andreas Kohlhaage.
- MARTENS-SCHMID, K. (2007). Die „ganze Person“ im Coaching – Ambivalenzen und Optionen. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 1, 17-28.
- MOTSCHNIG, R. & NYKL, L. (2009). *Konstruktive Kommunikation. Sich und andere durch personenzentrierte Kommunikation verstehen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- MOUSSA, K. (2004). *Kompetenzmodell Bundesverwaltung. Selbst-, Sozial- und Führungskompetenz*. Schweizerische Eidgenossenschaft: Eidgenössisches Personalamt EPA.
- PELLERT, A. (1995). Gedanken zu einer zukunftsorientierten Personalentwicklung an Universitäten. *Ausgangspunkte – Ansatzpunkte – Spannungsfelder*. *Zeitschrift für Hochschuldidaktik*. Beiträge zu Studium, Wissenschaft und Beruf, 19(1), 122-140.
- PRAGER, S. & HLOUS, N. (2006). *Psychosoziale Krisen in Unternehmen*. Wien: Facultas.
- RADATZ, S. (2008). *Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*. Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten. Wien: Verlag systemisches Management.
- RAUEN, C. (2001). *Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- REINHARDT, C. (2006). *Personalmanagement für akademische Führungskräfte*. Workshop Akademisches Personalmanagement am 15.02.2006 in Essen. [<http://www.akademisches-personalmanagement.de/cms/upload/downloaddateien/Reinhardt%20Referat.pdf>, verfügbar am 13.07.2009]
- RODLER, C. & KIRCHLER, E. (2002). *Führung in Organisationen*. Wien: Facultas WUV Universitätsverlag.
- SCHREYÖGG, A. (1996). *Coaching: eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- SCHREYÖGG, A. (2003a). Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 3, 217-227.
- SCHREYÖGG, A. (2003b). Personalentwicklung. In A. Schreyögg & H. Lehmeier (Hrsg.), *Personalentwicklung in der Schule* (S. 13-31). Bonn: Verlag für Psychologie.
- SCHREYÖGG, A. (2005). Coaching – Fitting für Führungskräfte. In W. Gross (Hrsg.), *Karrieren 2010. Hoffnungen, Chancen, Perspektiven, Probleme, Risiken* (S. 172-187). Bonn: Psychologen Verlag.
- SCHREYÖGG, A. (2008). Die Lage der Führungskräfte heute. In F. Buer & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Life-Coaching: Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit* (S. 55-69). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- SONNTAG, K. (2002). Personalentwicklung und Training. Stand der psychologischen Forschung und Gestaltung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2, 59-79.
- VOGELAUER, W. (2007). *Trigon Coaching Befragung 2007*. [http://www.ausbildungsakademie.com/acc/media/pdf_content_acc/11790_Trigon_Coaching_Befragung_2007.pdf, verfügbar am 09.07.2009]
- WALKENHORST, U. & BRUNS, C. (2005). *Mentoring als Personalentwicklungsinstrument*. In U. Walkenhorst & H. Burchert (Hrsg.), *Management in der Ergotherapie* (S. 189-206). Berlin: Springer.
- WISSENSCHAFTSRAT (2005). *Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren*. Jena. [<http://www.wissenschaftsrat.de/texte/6709-05.pdf>, verfügbar am 09.07.2009]
- WOLF, R. (1995). *Hilfe zur Selbsthilfe*. *Management & Seminar*, 10, 23-26. [zit. n. Rauen, 2001]

Autorinnen

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Katharina Mallich

Vizerektorat für Personalentwicklung und Frauenförderung, Zuständig für die Konzipierung von Personalentwicklungsmaßnahmen, Wirtschaftspsychologin, zertifizierte Arbeitspsychologin, systemischer Coach und Organisationsberaterin in Ausbildung



Medizinische Universität Wien
Spitalgasse 23
A-1090 Wien
Telefon: +43/1/40160-10183
katharina.mallich@meduniwien.ac.at

ao. Univ.Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Karin Gutiérrez-Lobos

Vizerektorin für Personalentwicklung und Frauenförderung, Zuständig für strategische Planung und Weiterentwicklung der Bereiche Gender Mainstreaming und Frauenförderung sowie Personalentwicklung, Fachärztin für Psychiatrie und Neurologie, Psychotherapeutin



Medizinische Universität Wien
Spitalgasse 23
A-1090 Wien
vr_personal-frauen@meduniwien.ac.at