

# 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.