

Personalentwicklung durch Coaching und verwandte Formate

Personal Development with Coaching and Similar Types of Consulting

Astrid Schreyögg

Themenschwerpunkt Coaching und Personalentwicklung

Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag werden Coaching und verwandte Formen personenbezogener Beratung im Rahmen von Personalentwicklung (PE) verhandelt. Nach einer Darstellung der historischen Genese von PE, ihrem spezifischen Gegenstand, ihren Zielen und Anlässen, zeigt die Autorin, welchen Stellenwert Coaching, Supervision, Mediation, Mentoring und Outplacementberatung im Kontext von PE heute haben.

Abstract

This paper focuses on coaching and similar types of consulting in the field of human resources development. First the author discusses the current debate concerning human resources development; finally she describes the special goals, target-groups and issues of coaching, clinical supervision, mediation, mentoring and outplacement-consulting within the field of human resources development.

1. Einleitung

Personalentwicklung (PE) ist ein Teilbereich des Personalmanagements. Beim Personalmanagement handelt es sich um eine Managementfunktion, die sich mit Personalbelangen befasst, wie mit der Besetzung von Stellen in Organisationen, der zielgerechten Leistungserstellung, der Personalbeurteilung, der Bezahlung – und eben der Entwicklung des Personals. Und zu dieser Entwicklung des Personals findet im letzten Jahrzehnt immer häufiger personenorientierte Beratung wie Coaching und Supervision in unterschiedlichen Ausgestaltungen Anwendung. Aber auch Mediation, Mentoring und Outplacementberatung erhalten hier ihre Bedeutung. In vorliegendem Beitrag werde ich zunächst die aktuelle

Debatte um die Personalentwicklung etwas auffächern, um sodann die verschiedenen Möglichkeiten personenorientierter Beratung in der PE zu skizzieren.

2. Die historische Genese der Personalentwicklung

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts schrieb man Personalaufgaben insgesamt noch wenig Bedeutung zu. Da ging es nur um die Personalverwaltung, d.h. um die Anstellung von Mitarbeitern oder ihre Entlassung mit den jeweiligen Vertragsvorgängen sowie um die Besoldung. Diese Tätigkeiten wurden an untergeordnete Verwaltungskräfte delegiert. Das änderte sich aber mit einer Zunahme der Komplexität personeller Belange, die in Veränderungen des Arbeitsrechts und in Veränderungen der Produktionsbedingungen bestand. Nicht zuletzt ergaben sich Modifikationen durch die Human Relations Bewegung, d.h. diese zog eine veränderte Haltung gegenüber Mitarbeitern nach sich. Im Verlauf der 1950er und 1960er Jahre wurden Personalaufgaben, insbesondere in großen Firmen, in eigens dafür ins Leben gerufene Abteilungen, die sogenannten Personalabteilungen, verlagert. Zwar behielt jede Führungskraft bestimmte Personalaufgaben, wie etwa die zielgerechte Einarbeitung neuer Mitarbeiter und ihre Beurteilung, in eigener Regie, die Personalabteilung stellte aber nun als „Stabsstelle“ unterstützende Maßnahmen etwa zur Personalauswahl bereit, um Führungskräfte von ihren Personalfunktionen zu entlasten. De facto beschränkten sich aber viele dieser Personalabteilungen bis weit in die 1960er Jahre hinein auf die Personalverwaltung (Steinmann & Schreyögg, G. 2005). Heute lässt sich beobachten, dass der gesamte Personalbereich strategisch ausgerichtet wird, d.h. personelle Belange sollen in unmittelbarer Korrespondenz zu den anvisierten Unternehmenszielen geregelt werden. Die erhöhten Ansprüche an Unternehmen zwingen auch