

Vorwort

In diesem Buch geht es um Coaching – in der und für die öffentliche Verwaltung.

Der öffentliche Sektor – mit seinen insgesamt gut 4,6 Millionen Beschäftigten¹ nach wie vor eine der größten „Branchen“ in Deutschland – ist von den bereits spürbaren und noch bevorstehenden Folgen des demographischen Wandels selbstverständlich nicht ausgenommen. Wirtschaftliche und soziale Veränderungen, zunehmende Internationalisierung und die fortschreitende Entwicklung zu einer Informations- und Wissensgesellschaft beschleunigen weiter eine Dynamik, die bei begrenzten Ressourcen ein immer höheres Maß an Flexibilität und Effizienz verlangt, vor allem von den Führungskräften. Sie müssen nicht nur die Leistungsfähigkeit, das Engagement und die Kreativität ihrer Mitarbeitenden erhalten und fördern, sondern gleichzeitig Impulsgeber – und Motivatoren – für notwendige Innovationsprozesse sein.

Dabei stellt sich die Frage: Brauchen sie dafür Coaching?

Ich sage: Ja, unbedingt – und unter anderem.

Rahmenbedingungen, die sich immer schneller verändern, bedingen eine fortlaufende Anpassung der eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten. Nicht umsonst ist die dienstliche Fortbildung durch das Prinzip des lebenslangen Lernens inzwischen zu einer gesetzlichen Verpflichtung geworden. Da aber auch Zeit ein knapper werdendes Gut ist, sind immer weniger Führungskräfte mit klassischen, mehrtägigen Seminarangeboten zu erreichen. Will man außerdem den unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungshintergründen gerecht werden, kommt man kaum noch umhin, auch individuelle, maßgeschneiderte Angebote zu machen. Damit sind wir beim Coaching.

Coaching kann als intensivste Form der Fortbildung gelten: es setzt unmittelbar vor Ort an, ist zeitökonomisch, bedarfs- und adressatenorientiert. Es kann helfen, kurzfristig und passgenau Lösungsansätze für konkrete Frage- oder Problemstellungen zu finden.

In der Regel sollte Coaching herkömmliche Fortbildungsmaßnahmen nicht ersetzen; es kann aber eine ergänzende, individuelle Form der professionellen Beratung und Begleitung bieten, insbesondere für Führungskräfte. Daneben gibt es auch bestehenden Referaten, Arbeits- oder Projektgruppen die Gelegenheit, durch Teamcoachings in einem

¹ Beschäftigte des öffentlichen Dienstes in Bund, Ländern und Kommunen sowie der Sozialversicherung am Stichtag 30. Juni 2011. <https://www.destatis.de/Personal-des-oeffentlichen-Dienstes>; Abrufdatum: 27.11.2012.

gemeinsamen Lernprozess ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu steigern.

In unserer täglichen Arbeit im Coachingzentrum der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkÖV) haben wir über Jahre Erfahrungen mit diesem Instrument gesammelt, typische Anlässe und Ziele aus hunderten von Coachings identifiziert und Rückmeldungen ausgewertet.

Ziel dieses Buches ist, Sie an diesen Erfahrungen teilhaben zu lassen und praktische Hinweise und Werkzeuge bereitzustellen. Beispiele zeigen, wann und wie Coaching erfolgreich eingesetzt werden kann. Herausgekommen ist ein Praxisbuch für Behörden- und Personalleitungen, Personalentwickler¹ und Führungskräfte, aber auch für Beschäftigte, Berater und Coachs sowie alle Interessierten, die einen Einblick in das Coachingumfeld „öffentliche Verwaltung“, deren Anforderungen an Coaching und die Vorgehensweise bei der Coach-Auswahl erhalten wollen.

Ausdrücklich bedanken möchte ich mich an dieser Stelle bei dem Team des Coachingzentrums der Bundesakademie, das mit anhaltend hohem Engagement seit über vier Jahren mit mir gemeinsam an dessen Auf- und Ausbau gearbeitet hat. Spezieller Dank gebührt dabei Frau Susanne Lukas und Herrn Nils Herzog für die vielen lebhaften fachlichen Diskussionen und ihre wertvollen Impulse und Beiträge, ohne die das Coachingzentrum heute nicht das wäre, was es ist.

Ein Dank geht auch an den Herausgeber, Prof. Dr. Andreas Gourmelon, für seine Anregungen und Hinweise sowie an die verantwortliche Produktmanagerin bei der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm, Frau Rita Cornmark, für die sehr gute Zusammenarbeit und Beratung bei der Erstellung und Drucklegung des Manuskripts.

Berlin, im Dezember 2012

Dagmar Kniep-Taha

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird – soweit eine geschlechterneutrale Bezeichnung nicht existiert – auf die Verwendung von Paarformulierungen verzichtet. Die männliche Form meint Frauen und Männer in gleicher Weise.

Inhalt

Vorwort	5
Der Herausgeber	7
Die Autorin	8
1. Ausgangslage	13
2. Was Coaching sein und was es bewirken kann – Definitionen, Voraussetzungen, Formate	15
2.1 Herkunft des Begriffes	15
2.2 ... ungeschützt und bis heute vielfältig definiert	16
2.3 Rollenbilder des Coachs	17
2.4 Der systemische Ansatz	18
2.5 Coaching – eine fortbildungsbezogene Definition	24
2.6 Was nicht (mehr) Coaching ist – Abgrenzungen und die Schnittstellen	24
2.7 Coaching als Instrument der Personalentwicklung	26
2.8 Was Coaching erreichen kann	27
2.9 Unabdingbare Grundvoraussetzungen für Coaching ..	29
<i>Grundvoraussetzungen für eine Coachingmaßnahme¹ ..</i>	30
2.10 Rolle der Personalentwicklung	31
<i>Checkliste: Strukturierte Erfassung des Coachinganliegens für ein Einzelcoaching¹</i>	32
2.11 Einbindung Dritter in den Coachingprozess (sog. Dreier- oder Viererkontrakt)	34
2.12 Formate und Zielgruppen von Coaching	37

¹ Hinweis:

Die zusätzlich auch online verfügbaren Arbeitshilfen sind im Inhaltsverzeichnis kursiv dargestellt.

3.	Typische Anlässe und Ziele von Coaching im Rahmen der Fortbildung	39
3.1	Einzelcoaching	40
3.1.1	Resilienz-Coaching	41
3.1.2	Coaching speziell für Führungskräfte	43
3.1.3	Coaching für obere Führungskräfte	49
3.2	Team- und Gruppencoaching	52
3.3	Fachcoaching und verwandte Formate	59
3.3.1	Systemcoaching in Veränderungsprozessen	59
3.3.2	System- und/oder Fachcoaching im Rahmen des behördlichen Gesundheitsmanagements und der persönlichen Work-Life-Balance	60
	<i>Handlungsinstrumente im Rahmen der Gesundheitsförderung¹</i>	63
3.3.3	Individuelle Medientrainings (Redecoaching)	67
3.3.4	Interkulturelles Coaching	68
3.3.5	Weitere Bereiche und Themenfelder	70
4.	Methoden im Coaching	71
5.	Typischer Ablauf eines Coachings	72
6.	Die Suche nach dem geeigneten Coach	76
6.1	Externer versus interner Coach	76
	<i>Interner oder externer Coach – welche Vor- und Nachteile zu bedenken sind¹</i>	77
6.2	Die Führungskraft als Coach	79
	<i>Vergleich der Kernfunktionen von Coach und Führungskraft¹</i>	79

¹ **Hinweis:**

Die zusätzlich auch online verfügbaren Arbeitshilfen sind im Inhaltsverzeichnis kursiv dargestellt.

6.3	Markterkundung und Qualitätskriterien	82
	<i>Eingetragene Coaching-Verbände in Deutschland mit mehr als 100 Mitgliedern¹</i>	84
	<i>Checkliste zur Erfassung der individuellen Qualifikations- und Spezialisierungsmerkmale von Coachs¹</i>	89
6.4	Preisermittlung	90
6.5	Auswahlgespräche	92
6.5.1	„Schwarze Schafe“	93
	<i>Eine persönliche Checkliste – worauf sie bei der Coachauswahl besonders achten sollten¹</i>	94
6.5.2	Was Coachs über die Besonderheiten des Coachingumfelds öffentliche Verwaltung wissen sollten	95
6.6	Die konkrete Eignungsauswahl für den Einzelfall (Passung)	96
7.	Beauftragung externer Coachs	98
7.1	Ausschreibung versus Freihändige Vergabe	99
	<i>Musteranschreiben – Bitte um Abgabe eines Angebots für Coachingmaßnahmen¹</i>	102
7.2	Der Coachingvertrag	103
7.3	Vertraulichkeit und Datenschutz	103
	<i>Datenschutzerklärung seitens des Auftraggebers¹</i>	104
	<i>Merkblatt für den Coachee¹</i>	105
7.4	Berufsethische Standards	106
	<i>Muster – Selbstverpflichtung¹</i>	106
8.	Qualitätssicherung	108
	<i>Evaluationsbogen für Einzelcoaching (Sicht des Coachees)¹ ...</i>	111
	<i>Coach-Rückmeldung Einzelcoaching¹</i>	114

¹ Hinweis:

Die zusätzlich auch online verfügbaren Arbeitshilfen sind im Inhaltsverzeichnis kursiv dargestellt.

9.	Umgang mit mangelnder Akzeptanz und Widerständen gegen Coaching	115
10.	Schlussbemerkung	117
Anhang		
Anhang 1	Interview zum Einsatz interner Coachs bei der Stadt München	119
Anhang 2	Gesprächschoreografie zur Coach-Auswahl	123
Anhang 3	Rahmenvertrag	128
Anhang 4	Vermerk über die freihändige Vergabe von Coachingleistungen	130
Anhang 5	Mustervereinbarung für einen Coachingvertrag (Inklusivhonorar)	131
	Alle Online-Arbeitshilfen auf einen Blick	133
	Quellenverzeichnis	135
	Stichwortverzeichnis	139