

# Coaching – Ein Königsweg für Führungskräfte

Coaching bietet große Potenziale für die öffentliche Verwaltung – sowohl in der Weiterbildung als auch Organisations- und Personalentwicklung. Was ein Coaching leisten kann und welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, um Führungskräfte wirkungsvoll zu unterstützen, zeigt dieser Beitrag.

## Autorinnen



### Gabriele Fröhlich

ist Leiterin Führungskräfteentwicklung und Coaching der Führungsakademie Baden-Württemberg.  
Kontakt: gabriele.fröhlich@fuehrungsakademie.bwl.de



### Katja Schwarz

ist Referentin für Organisationsentwicklung und Coaching der Führungsakademie Baden-Württemberg.  
Kontakt: katja.schwarz@fuehrungsakademie.bwl.de

Veränderung zu managen ist heute für Führungskräfte zunehmend Normalität in einer Welt, die sich immer mehr durch ihre VUCA-Qualitäten charakterisiert – also Flüchtigkeit (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity). Das bestätigt auch ein von der Führungsakademie initiiertes Projekt, bei dem die heutigen Anforderungen an Führung in der Verwaltung analysiert wurden. Bei der Befragung von Stakeholdern zeigte sich, dass Belastungen in Führungssituationen spürbar zugenommen haben. Führungskräfte nehmen ein höheres Maß an Unplanbarkeit und Unsicherheit wahr. Entscheidungen bedürfen mehr Mut und einer höheren Risikobereitschaft. Die Führungskraft bedarf einer gewachsenen und reflektierten inneren Haltung, zu der Mitarbeiterorientierung, Fehlerfreundlichkeit und Zurücknahme der eigenen Person gehören. Dabei werden Führungsanforderungen verstärkt im nicht-fachlichen Bereich verortet. Es geht darum, Sinn zu stiften, Orientierung zu geben, Freiräume zu gewähren und Vertrauenskultur zu entwickeln.

Vor diesem Hintergrund spielt Coaching eine immer wichtigere Rolle, gerade auch in der sich verändernden öffentlichen Verwaltung. Wenn vieles aus dem Lot gerät und Führungskräfte vor Entscheidungssituationen gestellt wer-

den, deren Konsequenzen sie nicht einschätzen können, bietet Coaching hilfreiche Interventionswege, um handlungsfähig zu bleiben. Coaching und die Vermittlung von Coaching-Kompetenzen sind daher nicht von ungefähr fester Bestandteil von Personalentwicklungsmaßnahmen vieler Organisationen.

## Lösungsorientierte Prozessbegleitung

Coaching ist keine Weiterbildungsmaßnahme von der Stange, sondern unterstützt den Coachee anlassbezogen, individuell und maßgeschneidert. Dabei ist seine Bereitschaft für Veränderung wichtige Voraussetzung. Ziel ist immer, in beruflichen Handlungs- und Problemkonstellationen ziel- und lösungsorientiert zu unterstützen. Anlässe für ein Coaching sind beispielsweise:

- der Umgang mit den Mitarbeitern und die damit verbundene Rollenklärung,
- Zeitgestaltung und Selbstmanagement im Arbeitsalltag,
- Lösung von Konflikten,
- Auseinandersetzung mit strategischen Überlegungen,
- Karriere- und Lebensplanung,
- Leistungsoptimierung,
- Umgang mit Stress und Burn-out,
- Gesundheitsthemen.

In Abgrenzung zur Fachberatung verantwortet der Coach insbesondere den Prozess und gibt keine Ratschläge, denn der

Coachee selbst ist der Experte für die Inhalte und seine Zielrichtung. Eine zentrale Aufgabe eines Coachs ist es, dem Coachee behilflich zu sein, in einen inneren Zustand zu kommen, der Ziel- und Lösungsarbeit möglich macht. Ziele werden konkretisiert und Lösungswege genau beschrieben. Am Ende jeder Coachingsitzung stehen klare Handlungs-ideen, konkrete Maßnahmen und erste Schritte, die in den Berufsalltag transferiert werden können. In weiteren Coachingsitzungen wird das veränderte berufliche Handeln reflektiert, Ziele geprüft und Maßnahmen evaluiert. Mithilfe von Skalierungsmethoden können Fortschritte und die persönliche Entwicklung des Coachees sichtbar gemacht werden.

### Milieu-Kenntnisse sind hilfreich

Sicher ist es für den Coach hilfreich, ein Verständnis über die öffentliche Verwaltung zu haben und so das Milieu zu kennen, in dem sich der Coachee bewegt. Er kann leichter an dessen Lebens- und Arbeitswelt „andocken“ und den Coachee dort abholen, wo er mit seinen Themen steht. Allerdings ist das keine Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Prozess. Gerade auch ein Blick von außen, perspektiverweiternde Fragestellungen oder Irritationen können dabei helfen, neue Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen und den Fokus des Coachees zu erweitern. Wichtig ist eine asketische und bewertungsneutrale Grundhaltung des Coachs.

### Voraussetzungen für ein wirksames Coaching

Die Qualität der Beziehung zwischen Coach und Coachee spielt eine wichtige, wenn nicht gar eine entscheidende Rolle. Stimmige Beziehungsbedingungen sind Grundvoraussetzung für die Förderung des Entwicklungspotenzials des Coachees. Grundlage ist hier das humanistische Menschenbild, in dessen Zentrum der Mensch als ein sich entwickelndes und lernendes Wesen steht. Rogers, Ver-

treter der humanistischen Psychologie und des klientenzentrierten Ansatzes, formuliert es so: „Das Individuum verfügt potenziell über unerhörte Möglichkeiten, um sich selbst zu begreifen und seine Selbstkonzepte, seine Grundeinstellung und sein selbstgesteuertes Verhalten zu verändern; dieses Potenzial kann erschlossen werden, wenn es gelingt, ein klar definiertes Klima förderlicher Beziehung herzustellen.“

Das Entwicklungspotenzial hängt also stark von guten Beziehungsbedingungen ab. Sie unterstützen den Prozess maßgeblich. Der Coach begegnet dem Coachee mit einer Haltung der Wertschätzung, des bedingungslosen Verstehens-Wollens, des achtsamen Zuhörens, der Empathie und Echtheit. Diese grundlegenden Werte legen das Fundament, um Coaching möglichst erfolgsversprechend einzusetzen. Die Haltung des Coachs und ihre Effekte beim Coachee zu erleben, kann sich dann auch auf das eigene Führungsverhalten übertragen.

### Coaching als Format zur Selbstreflexion

Fernab vom bloßen Funktionieren in einer durchgetakteten Arbeitswelt bietet Coaching einen Rahmen, um sich besser kennenzulernen, also die eigenen Fähigkeiten, Vorlieben, Charakteristika, Verhaltensweisen und Gefühle bewusst zu machen.

Aus der Reflexion von Handlungen und Vorstellungen des realen und idealen Selbstkonzepts lassen sich konkrete Folgerungen ableiten. Was motiviert mich? Was sind meine Werte, Haltungen und Bedürfnisse? Was sind kollektive Werte, Haltungen und Bedürfnisse innerhalb der Organisation? Bin ich in der Organisation gut aufgehoben? Nehmen wir an, eine Führungskraft bewegt sich beispielsweise in einer Organisation, die dynamisch und leistungsorientiert ist, in der aber gleichzeitig eine hohe Fehlerintoleranz vorherrscht. Als innovative Führungskraft, die gerne etwas ausprobiert und auch Fehler in Kauf nimmt, kommt

sie schnell in eine Konfliktsituation. Was kann sie beitragen, um das System zu verändern? Wie können ihre Stärken, in diesem Fall die Innovationskraft und die Kreativität, in der Organisation sichtbar gemacht und produktiv genutzt werden? Das könnte im Rahmen eines Coachings deutlich werden und dafür individuelle Lösungswege entwickelt und konkrete Maßnahmen erarbeitet werden.

### Coaching als Format zur Ressourcenaktivierung

Die Arbeit zwischen Coach und Coachee ist auch ein bisschen wie bei einer Schatzsuche. Coaching dient der Identifizierung und genauen Beschreibung von Ressourcen des Coachees. Diese sind dem Coachee in Problemsituationen oft nicht bewusst und es gilt, sie im Rahmen des Coachings zu aktivieren und zu stärken. Sie können dann zur Zielerreichung ausgeschöpft und nutzbar gemacht werden. Coaching legt den Fokus auf Lösungen und Stärken statt auf Problemursachen und Schwächen. Es macht Kompetenzen bewusst. Damit wird die Selbstwirksamkeit des Coachees gestärkt.

### Coaching als Format für ganzheitliche Lösungen

Verhaltensänderung ist nicht von außen erzeugbar, sondern bedarf einer inneren Auseinandersetzung. Dies geschieht in einem vertrauensvollen und wertschätzenden Miteinander von Coach und Coachee. Der Coachee kann so ein realistisches und damit kongruentes Selbstideal entwickeln. Mit Ganzheitlichkeit ist gemeint, dass Aktualisierungen und Weiterentwicklungen erlebbar und spürbar gemacht werden. Dies meint ebenso ein Hinspüren und Vergegenwärtigen zu sich selbst als auch ein Hinspüren und Vergegenwärtigen in den beruflichen Kontext. Der Coach prüft auf kognitiver, emotionaler und physiologischer Ebene, ob Ziele und Lösungen stimmig sind und sich kongruent anfühlen. Passen sie zum Wertekanon des Coachees selbst? Sind sie authentisch? Die ganzheitliche Bearbei-

tung von Anliegen ist der Erfolgsfaktor im Coaching. Lösungen und konkrete Maßnahmen werden vom Coachee selbst entwickelt und ausgearbeitet. Damit sind sie passgenau auf dessen Ressourcen, Werte und Haltung abgestimmt und können eine nachhaltige Veränderung ermöglichen.

### Als Führungskraft Coaching-Kompetenzen nutzen

Führungskräfte haben die Aufgabe, Strukturen zu verändern, Prozesse zu optimieren und ein zukunftsfähiges Führungsverständnis vorzuleben. Ihnen begegnen unterschiedliche Werte im Arbeitsleben, sie erleben Dilemma-Situationen und geraten in Rollenkonflikte. Ihre Mitarbeiter erwarten, sinnstiftend, motivierend und kompetent geführt zu werden. Dies geht mit einem Anspruch an Führungskräfte einher, nicht über Hierarchie und Anweisung zu führen, sondern partizipativ, kooperativ und empathisch. Hierfür sind Coaching-Kompetenzen von entscheidender Bedeutung. Ihr Erwerb ermöglicht es Führungskräften, auf eine wertschätzende Art und Weise Mitarbeitende zur Lösung von Problemen zu ermächtigen, ihre Leistungsfähigkeit sinnhaft zu optimieren und ihre Kompetenzen zu erweitern. Hierbei sind Gesprächsführungstechniken sowie die Steuerung von ziel- und lösungsdienlichen Prozessen wichtige Kompetenzen einer Führungskraft.

In Zeiten hoher Komplexität und Unsicherheit ist es unerlässlich, sich gemeinsam mit den Mitarbeitern auf die Suche nach konstruktiven Lösungswegen zu machen.

Als Führungskraft geht es daher immer mehr darum, die Intelligenz der anderen zu bündeln und zu moderieren. Führungskräfte mit Coaching-Kompetenzen können ihre Mitarbeiter weiterentwickeln, indem sie einen proaktiven Blick auf Ressourcen und Möglichkeiten jedes Einzelnen haben und damit Fähigkeiten, Kenntnisse und Skills freilegen und ausbauen. Sie schaffen so Raum für

## Die Kollegiale Coaching Konferenz®

Die Kollegiale Coaching Konferenz® ist eine Form der systemisch-lösungsorientierten Beratung und wurde an der Führungsakademie entwickelt. In einem kleinen Kreis von sechs bis acht Personen coachen sich die Teilnehmer, die in vergleichbaren Funktionen, aber unterschiedlichen Bereichen arbeiten, nach einem vorgegebenen Leitfaden und festgelegten Rollen gegenseitig. Ziele sind eine Perspektiverweiterung und die Entwicklung von Lösungsideen für vielfältige berufliche Anliegen. Nächster Termin: 28. und 29. September 2017 in Karlsruhe. Ansprechpartner: Irene Kamla-Heisch  
[irene.kamla-heisch@fuehrungsakademie.bwl.de](mailto:irene.kamla-heisch@fuehrungsakademie.bwl.de)  
[www.diefuehrungsakademie.de/kollegiale-coaching-konferenz](http://www.diefuehrungsakademie.de/kollegiale-coaching-konferenz)



Kreativität, fördern konstruktive Prozesse und treiben damit die Innovationskraft der Organisation voran.

### Organisationen machen sich auf den Weg

Immer mehr Organisationen integrieren Coaching als festen Bestandteil in ihre Veränderungsprozesse. So hat die Führungsakademie beispielsweise für eine Organisation der Landesverwaltung im Bereich Natur und Umwelt ein Maßnahmenpaket geschnürt, das neben Führungsklausuren, Leitbildentwicklung und Geschäftsprozessoptimierungen auch Individualcoachings für die Füh-

rungsspitze enthält. Die Führungskräfte sollen in ihrer Leadership-Rolle begleitet werden und können ihr eigenes Handeln im Veränderungsprozess reflektieren. Bei einer großen kulturellen Einrichtung der öffentlichen Hand geht die Führungsakademie einen anderen Weg. Sie wird im Rahmen eines umfassenden Projektes zur Organisations- und Personalentwicklung Coaching als Format für den Erfahrungsaustausch von Führungskräften und Mitarbeitenden implementieren, die sogenannte „Kollegiale Coaching Konferenz“ (siehe Kasten), um ein gemeinsames Verständnis ihrer Führungsgrundsätze zu etablieren. Darüber hinaus sollen kommunikative Kompetenzen erweitert und der Best-Practice-Austausch gefördert werden. Das Ziel ist klar: nachhaltige organisationale Veränderung.

### Weiterführende Informationen

Das Herz der Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg ist der Führungslehrgang. Er wird seit 1986 permanent dynamisch weiterentwickelt. Ziel des elfmonatigen Lehrgangs ist die Ausbildung von gemeinwohlorientierten, hoch qualifizierten Führungskräften für das Land Baden-Württemberg. Der Lehrgang enthält alle notwendigen Instrumente und Qualifikationen, die Führungskräfte für eine zukunftsfähige Organisations- und Personalentwicklung benötigen. Seit vielen Jahren ist der Erwerb von Coaching-Kompetenzen fester Bestandteil der Leadership-Ausbildung. Außerdem bietet die Führungsakademie einen zertifizierten Lehrgang zum Erwerb von Coaching-Kompetenzen für Führungskräfte an. ■  
<https://www.diefuehrungsakademie.de/coachingkompetenzen>

## Literaturverzeichnis

- Berninger-Schäfer, E. (2011): Orientierung im Coaching, Stuttgart.
- Rauen, C. (2002): Handbuch Coaching, 2. Auflage, Göttingen.
- Rogers, C. (2013): Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie, Frankfurt a. M.
- Scharmer, O. (2015): Theorie U. Von der Zukunft her führen, Heidelberg.
- Wechsler, T. (2011): Wirkfaktoren in Coachingtools unter der Lupe: Entwicklung und Anwendung eines Bewertungssystems, Hamburg.