

COACHING KONZEPT



proconsult



Dr. Ronald Schulz

Büro Halle Blumenstraße 10
Büro Leipzig Nikolaistraße 6 – 10

06108 Halle; Tel.: 0345- 5 22 79 16
04190 Leipzig

Inhaltsverzeichnis

Berufliche Qualifikation	2
1. Coaching- bzw. Beratungserfahrung	3
2. Kenntnisse und Erfahrungen zur Verwaltung	4
3. Coaching-Konzept und verwendete Methoden	5
4. Spezialisierungen, Erfahrungen in besonderen Themen, Spezialgebiete	9
5. Qualitäts- und Erfolgssicherung	11
6. Eigene Möglichkeiten und Grenzen	12

BERUFLICHE QUALIFIKATION

Herr Dr. Ronald Schulz (Jg. 1956) verfügt über die folgenden beruflichen Qualifikationen:

- Diplom-Soziologe, Abschluss 1983, Martin-Luther-Universität, Halle-Wittenberg
- Gesprächspsychotherapie, Abschluss 1990
- Promotion: „Gesundheitsbezogene Selbsthilfe in kleinen sozialen Gruppen“, 1991
- Ausbildung in Supervision (DGSv); Abschluss 2004; Fritz-Perls-Institut
- Qualifizierung zum „Prozessgestalter in Unternehmen“; FH Frankfurt am Main, Abschluss 2004; FH Frankfurt/M.
- Ausbildung in Wirtschaftsmediation; 2010 -2011, Steinbeis Beratungsinstitut

dr.schulz@proconsult.cc

tel 0345_5227916
mobil 0172_3644724

Büro Halle
Blumenstraße 10
06108 Halle

Büro Leipzig
Nikolaistraße 6-10
04109 Leipzig

1. COACHING- BZW. BERATUNGSERFAHRUNG

Dr. Ronald Schulz blickt auf 15 Jahre Coaching- bzw. Beratungserfahrungen zurück. Er arbeitet freiberuflich in Deutschland und Luxemburg in den Beraternetzwerken **proconsult GbR** und **proInnovation GmbH**. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der öffentlichen Verwaltung sowie im Gesundheits- und Sozialwesen. Derzeit umfasst die Coachingtätigkeit Prozesse in Bundes- und Landesministerien sowie in Kommunalverwaltungen. Er ist u.a. Mitglied im **Coachpool der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkÖV)**. Exemplarisch für die berufliche Breite werden im Folgenden drei verschiedene Beratungszusammenhänge kurz beschrieben:

1. Beratungszusammenhang: Coaching in einem landesweiten Politikfeld

Coaching Begleitprojekt „Gleichstellung im Europäischen Sozialfonds (ESF) in Baden-Württemberg“	
Kurzbeschreibung	Prozessgestaltung und Beratung von ESF-Akteuren auf allen Ebenen des Landes Baden-Württemberg (z.B. Sozialministerium, regionale ESF-Arbeitskreise, Trägervertretungen und Projektleitungen, Fachtagungen)
Zeitraum	Seit 2004
Coachingmethode	Einzel- und Gruppencoaching
Besonderheit	Anwendung eines komplexen Prozessmodells und Umsetzung vielfältiger, aufeinander abgestimmter Methoden (Moderation Steuerkreis, Kompetenzentwicklung, Erstellen von Arbeitshilfen, Begleitung exemplarischer Vorhaben)
Referenz	Monika Burkhard Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Senioren Baden-Württemberg

2. Beratungszusammenhang: Coaching im Rahmen einer kommunalen Bildungsoffensive

Offensive Führungskräfteentwicklung, Stadt Freiburg (BrsG.)	
Kurzbeschreibung	1- bis 2-tägige Workshops zur Entwicklung der Genderkompetenz von Führungskräften, Gemeinderäten und Projektbeteiligten. Insgesamt nahmen mehr als 250 Führungskräfte der Stadt Freiburg an den Workshops teil.
Zeitraum	2004 -2009
Coachingmethode	Einzel- und Gruppencoaching, Projektcoaching
Besonderheit	Die Entwicklungsmaßnahme wurde als Bildungsoffensive organisiert und ganzheitlich auf allen Ebenen der Stadtverwaltung (Gemeinderat, Oberbürgermeister, Beigeordnete, Amts- und Referatsleitungen) umgesetzt.
Referenz	Oberbürgermeister Dr. Salomon Stadt Freiburg im Breisgau

dr.schulz@proconsult.cc

tel 0345_5227916
 mobil 0172_3644724

Büro Halle
 Blumenstraße 10
 06108 Halle

Büro Leipzig
 Nikolaistraße 6-10
 04109 Leipzig

3. Beratungszusammenhang: Coachingpool des Justizministeriums

Coaching im Bereich des Justizministeriums	
Kurzbeschreibung	Nach Anforderung durch den/die Coachee wird durch das Referat Personalentwicklung ein vorläufiges Coachingbudget (Anzahl der Supervisionsitzungen) zugeteilt und der Kontakt mit dem Coach hergestellt.
Zeitraum	Seit 2009
Coachingmethode	Einzel- und Gruppencoaching
Besonderheit	Am Coaching nehmen (bisher) Führungskräfte aus Amts- und Landgerichten, Staatsanwaltschaft und dem Ministerium selbst teil. Außerdem Richterinnen und Richter, Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger sowie Servicekräfte.
Referenz	Ulrike Sellhorn Ministerium der Justiz des Landes Sachsen-Anhalt

Darüber hinaus ist Herr Dr. Schulz in Wirtschaftsunternehmen und Großkonzernen beratend tätig (vgl. Referenzen im Anhang).

2. KENNTHNISSE UND ERFAHRUNGEN ZUR VERWALTUNG

Aufgrund eigener Felderfahrung als Führungskraft innerhalb einer Kommunalverwaltung (Sozialamtsleiter der Stadt Halle, 1990 - 1993) und seiner fachlichen Auseinandersetzung mit Modernisierungsprozessen im Rahmen der Ausbildung als Prozessbegleiter besitzt Herr Dr. Schulz fundierte Kenntnisse und Erfahrungen zum Thema der Verwaltungsmodernisierung. Durch die bisherige Beratungstätigkeit in unterschiedlichen Ebenen der öffentlichen Verwaltung erhielt er vertiefte Einblicke in das Verwaltungshandeln von Behörden.

dr.schulz@proconsult.cc

tel 0345_5227916
mobil 0172_3644724

Büro Halle
Blumenstraße 10
06108 Halle

Büro Leipzig
Nikolaistraße 6-10
04109 Leipzig

3. COACHING-KONZEPT UND VERWENDETE METHODEN

Zum Coachingverständnis

Coaching ist ein individuelles, maßgeschneidertes und zeitlich befristetes Beratungsinstrument zur Entwicklung der beruflichen **Handlungskompetenz** von Führungskräften und Fachkräften mit besonderer Verantwortung für die Steuerung und Koordination von Prozessen (z.B. Stabsstellen, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren). Berufliche Handlungskompetenz meint die Befähigung einer Persönlichkeit, ihr bewusstes (Berufs-)Verhalten an Werten, Zielen, Standards und Anforderungen auszurichten um die an sie gestellten Aufgaben verantwortungsvoll und wirksam zu bewältigen. Das hierbei zugrunde liegende **Kompetenzmodell** umfasst die Dimensionen des Wissens (kognitive Ebene), des Könnens (Erfahrungs- und Anwendungsdimension), des Wollens (motivationale Ebene) und die des Dürfens (Ebene des Erkennens und Gestaltens von Rahmenbedingungen).

Als intensivste Form der beruflichen Fortbildung dient Coaching der vertieften Problem- und Selbstreflexion. Unterstützt durch den Coach konkretisiert der Coachee seine persönlichen und beruflichen Ziele, aktiviert seine Ressourcen und versucht, durch verändertes Verhalten oder gezielte Gestaltung seines Umfeldes (Dürfen/Kontext), seine Ziele effektiver zu erreichen, als das bisher gelungen ist. Das Coaching in der öffentlichen Verwaltung bezieht die Wechselwirkung zwischen Coachee und Kontext (Gesellschaft, Anforderungen der Organisation, Team) **systemisch** ein. Insofern wird Coaching im öffentlichen Sektor verstanden als eine personen-, prozess- und organisationsbezogene, interaktive Beratung und Begleitung im jeweiligen beruflichen Umfeld.

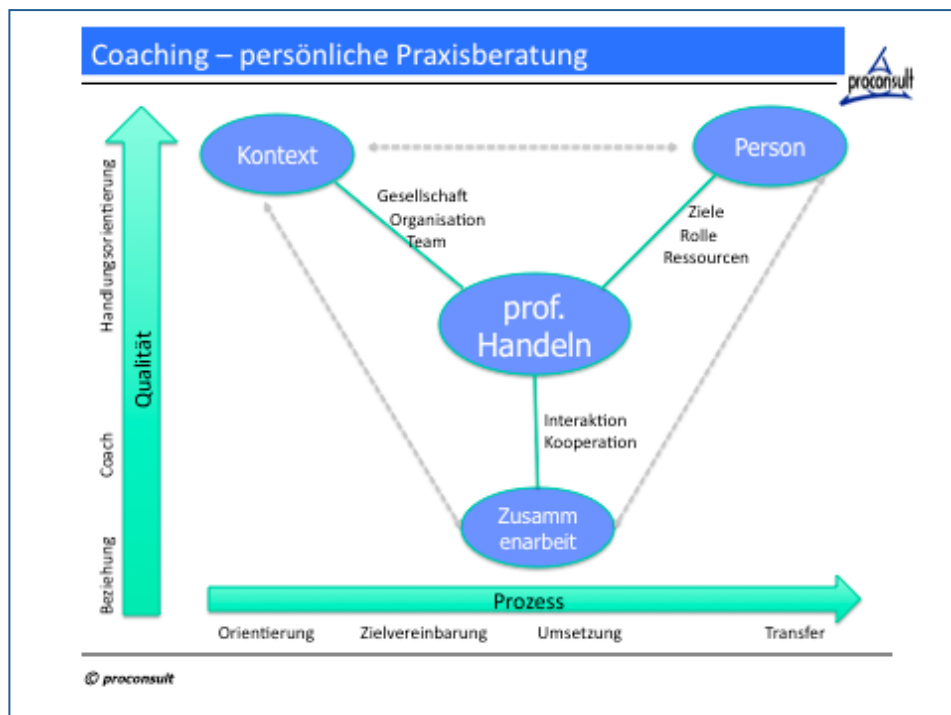


Abb. 1; Coaching-Modell

dr.schulz@proconsult.cc

tel 0345_5227916
mobil 0172_3644724

Büro Halle
Blumenstraße 10
06108 Halle

Büro Leipzig
Nikolaistraße 6-10
04109 Leipzig

Zur Beraterhaltung und zum Menschenbild

Die **Beraterhaltung** ist im Coaching gekennzeichnet durch eine vertrauensvolle, kollegiale Beziehung und Wertschätzung, in der eine lösungsorientierte Suchhaltung bei der oder dem Coachee gefördert werden soll. Der Coach nimmt im Coaching die Rolle des vertrauten Externen ein, der dem oder der Coachee seine ganze Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Authentizität schenkt und seine Erfahrungen zur Verfügung stellt. Er ist eine Art Sparringspartner mit dem Entwicklungen, Vorhaben und persönliche Möglichkeiten und Grenzen reflektiert werden. Der eigentliche Nutzen des Coaching liegt darin, dass der oder die Coachee in einem geschützten, unbelasteten Raum umfangreiches Feedback erhält und persönliche Verhaltensstrategien uneingeschränkt antizipieren kann.

Im Unterschied zur psychotherapeutischen Behandlung ist die Beratungshaltung im Coaching nicht durch ein Krankheitsbild bestimmt. Die Coachees werden als gesundes, selbstbestimmtes Gegenüber angesehen. Ihre Biographien werden als etwas Gewordenes verstanden, aus den Ressourcen geschöpft und stabilisiert werden.

Dem Coaching liegt das **Menschenbild** der humanistischen Psychologie zugrunde. Dieses Menschenbild besagt, dass die Persönlichkeit über erhebliche Möglichkeiten verfügt, sich selbst zu begreifen und zu verstehen, eigene Selbstkonzepte, Grundeinstellungen sowie das eigene Verhalten zu verändern. Dieses Potenzial kann erschlossen werden, wenn es gelingt, ein Klima förderlicher psychologischer Einstellungen herzustellen.

Zu den Coachinganlässen

Gecoacht werden Einzelpersonen oder Gruppen, meist **anlassbezogen**. Anlässe für ein Führungcoaching können sein:

- ➔ Übernahme einer neuen Funktion und Gestaltung eines reibungslosen Übergangs
- ➔ Gestaltung von Veränderungsprozessen und die Umsetzung einer internen Kommunikationsstrategie sowie der Umgang mit Widerständen
- ➔ Konstruktive Bewältigung von Konfliktsituationen, entweder als direkt oder indirekt Betroffener.
- ➔ Optimierung der Arbeits- und Selbstorganisation durch Verbesserung des Zeitmanagements, Ressourcenplanung und Stärkung des Führungsverhaltens.
- ➔ Vorbereitung und Bewältigung von konkreten und schwierigen Führungssituationen
- ➔ Verbesserung der Selbstfürsorge und Stressbewältigung durch Entwicklung von Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion.

Anlässe für ein Gruppen- oder Teamcoaching können sein:

- ➔ Wechsel der Teamleitung und die Förderung ihrer Akzeptanz sowie der Gruppenidentität
- ➔ Änderung der personellen Zusammensetzung und Teambildung
- ➔ Optimierung von Kommunikation und Zusammenarbeit und Vermeidung von Überlastungen.
- ➔ Besondere Herausforderungen in der Teamarbeit (z.B. veränderte Aufgabenschwerpunkte und Zuständigkeiten, Konflikte).

dr.schulz@proconsult.cc

tel 0345_5227916

mobil 0172_3644724

Büro Halle

Blumenstraße 10

06108 Halle

Büro Leipzig

Nikolaistraße 6-10

04109 Leipzig

Zum Coachingprozess

Coaching ist idealerweise in ein Personalmanagementsystem der Verwaltung eingebettet. Ausgangsbedingungen für das Coaching sind die **Anforderungen** der Stadtverwaltung, die (Führungs-) **Leitbilder** und **Führungsgrundsätze**, die **Organisationsprinzipien** sowie die **Entwicklungsvorhaben** der Verwaltung. Im Coaching spielen die Herausforderungen, vor denen die Verwaltung aktuell steht, häufig eine zentrale Rolle.

Kommt ein Coaching für eine Führungskraft in Frage und ein Coach ist ausgewählt, findet die **Auftragsklärung** statt. Die Auftragsklärung erfolgt, je nach Festlegung, mit der Personalabteilung (Anlass und grobe Zielsetzung, Rahmenbedingungen, Erfolgsmessung) **und** mit dem Coachee. Mit dem Coachee werden in einem Vorgespräch folgende Punkte geklärt:

- ➔ Anlass und grobe Zielsetzung sowie ein erster Vorschlag für das gemeinsame inhaltliche und methodische Vorgehen
- ➔ Erforderliche fachliche Kompetenz des Coaches zum Verständnis des Aufgabenspektrums des Coachees
- ➔ Rahmenbedingungen: Dauer, Ort, Vertraulichkeit
- ➔ Erläuterung zur schriftlichen Zielvereinbarung und Erfolgsmessung
- ➔ Entscheidung für oder gegen das Coaching.

Jedes Coaching ist ein individueller Prozess, der nach der Auftragsklärung von einer gründlichen **Standortbestimmung** ausgeht. Danach werden gemeinsam **Ziele** geklärt bzw. konkretisiert, die sich im Prozess durchaus ändern können. Hierbei spielt die berufliche und private Seite der Persönlichkeit und deren Vernetzung eine wichtige Rolle. Aus den Zielen leiten sich die unterschiedlichsten **Vorhaben** ab, die gemeinsam geplant, durch den Coach begleitet und in ihren **Ergebnissen** bewertet werden.

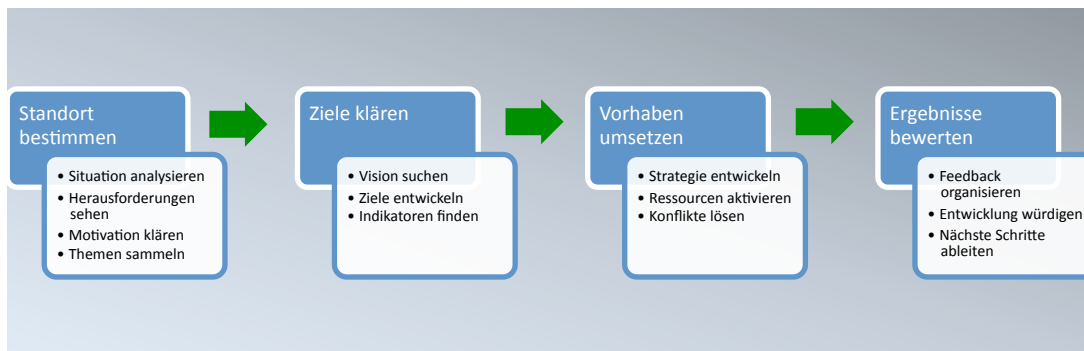


Abb. 2; CoachingProzess

dr.schulz@proconsult.cc

tel 0345_5227916

mobil 0172_3644724

Büro Halle

Blumenstraße 10

06108 Halle

Büro Leipzig

Nikolaistraße 6-10

04109 Leipzig

Zu den verwendeten Methoden

Die inhaltlich-methodische Ausgestaltung des Coachingprozesses wird - entsprechend des vorgegebenen Rahmens und im Anschluss an die Zielvereinbarung/Diagnose - vorgenommen. Im Coaching ist ein systemisch-gestaltpsychologischer Ansatz handlungsleitend. Dabei speist sich das Methodeninventar aus verschiedenen humanwissenschaftlichen Disziplinen (z.B. Psychotherapie, Gruppendynamik, Kommunikations- und Persönlichkeitspsychologie, Soziologie). Die zum Einsatz kommenden Methoden bzw. einzelne Techniken können sein:

- **Reflektierende Methoden:** Feedback, Selbst-, Fremdbildwahrnehmung, Livecoaching, Szenoaufstellung, Rollen- und Perspektivwechsel, kreative Methoden (z.B. Visualisierung, Panoramamethode), Imagination
- **Analytische Methoden:** Potenzialanalysen, SWOT-Analyse, Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – BIP -, TEAMPULS und andere Erhebungsmethoden
- **Strategische Methoden:** Moderation, Prozessgestaltung, Strategiearbeit und Teamentwicklung, Visionsarbeit und Leitbildentwicklung, Open Space, World Café
- **Trainingsmethoden:** Kommunikationstraining, Projektmanagement, Gendertraining
- **Mediation:** Themensammlung, Interessensarbeit, Entwicklung von Lösungen, Bewertung, Verhandeln, Vereinbaren.

Die Auswahl geeigneter Methoden richtet sich am Coachingprozess, an den Zielen und konkreten Themenstellungen aus. Grundsätzlich wird ein transparenter Methodeneinsatz sichergestellt und Vor- und Nachteile einzelner Methoden besprochen damit sich die bzw. der Coachee für eine angemessene Methode entscheiden kann.

dr.schulz@proconsult.cc

tel 0345_5227916
mobil 0172_3644724

Büro Halle
Blumenstraße 10
06108 Halle

Büro Leipzig
Nikolaistraße 6-10
04109 Leipzig

4. SPEZIALISIERUNGEN, ERFAHRUNGEN IN BESONDEREN THEMEN, SPEZIALGEBIETE

In der langjährigen Berufs- und Beratererfahrung haben sich mehrere Spezialisierungsrichtungen herausgeschält: **Konfliktmanagement – Führung und Mitarbeitermotivation – Personalentwicklung – Teamentwicklung – Prozessgestaltung.**

Konfliktmanagement

Durch zunehmenden Veränderungsdruck und steigende Qualitätsansprüche bei gleichzeitigen Einsparnotwendigkeiten in der öffentlichen Verwaltung stehen die Führungskräfte und alle Mitarbeitenden vor der Herausforderung, ein erhöhtes Konfliktpotenzial bewältigen zu müssen. Die Methode der **Mediation**, stellt ein bewährtes Vorgehen zur Konfliktlösung dar.

Herr Dr. Schulz verfügt über eine Ausbildung in Wirtschaftsmediation, leitet Seminare zur Konfliktbewältigung und mediiert in Konfliktsituationen.

Führung und Mitarbeitermotivation

Erfahrungsgemäß spielt das **Motivations-thema** im öffentlichen Dienst eine große Rolle. Auf dem 7. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor wurde 2010 festgestellt, dass im öffentlichen Dienst „am stärksten ...sowohl Arbeitsinhalt als auch Karriereaussichten ... motivieren. Für die große Mehrheit der Bediensteten ist durch ein leistungsbezogenes Vergütungssystem gleich welcher Art kaum mehr Motivation zu erwarten.“¹ Daraus folgt u.a., dass es insbesondere auf Einstellungen, Haltungen, Handlungsspielräume – also auf Faktoren der intrinsischen Motivation - ankommt². Um diese zu fördern wird von Führungskräften erwartet, dass sie über Moderations- und Teamentwicklungs-kompetenzen verfügen, Konflikte managen und andere für ihre Ideen begeistern können.

Dr. Schulz verfügt über Erfahrungen bei der Implementation von Instrumenten der Mitarbeiterführung (z.B. Mitarbeiterentwicklungs- und Zielvereinbarungsgesprächen), strategischen Führungsinstrumenten (z.B. Strategieentwicklung unter Mitarbeiterbeteiligung) und der Entwicklung der internen Kommunikationskultur.

Strategische Personalentwicklung und Gender-Diversity

Die strategische Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung unterliegt den Vorzeichen zukünftiger Personalbedarfe, insbesondere bei Führungskräften, sowie finanzieller Engpässe einerseits und Zeitdruck und Arbeitsverdichtung andererseits. Ungeachtet dessen stellen Verwaltungsmodernisierung, E-Government, Effizienzdruck und Dienstleistungsorientierung Herausforderungen für die Personalentwicklung dar. In dieser Gemengelage stellt die Personal- und Führungskräfteentwicklung den „Erfolgsfaktor Nummer 1“ dar. Denn der Personalfaktor (Leadership, Kompetenzentwicklung und Motivation) entscheidet über die erfolgreiche Strukturanpassung und das Changemanagement in der Kommunalverwaltung.

¹ Gourmelon: Führung im öffentlichen Sektor, S. 143; 2010

² vergleiche hierzu auch: Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen Deutschland“, BMAS; 2007

Herr Dr. Schulz hat bereits praktisch an der Entwicklung strategischer Personalmanagementsysteme mitgewirkt. Ausgehend von einem zukunftsfähigen Leitbild, von Entwicklungszielen und den nächsten Herausforderungen der Organisation wurden die Anforderungen an das Personal abgeleitet, die in ein ganzheitliches PE-Konzept (z.B. Beurteilungssystem, Mitarbeitergespräche, Aufstiegsszenarien, Führungskräfteentwicklung, Potenzialanalyse) gegossen und deren Umsetzung begleitet wurden.

Bedienstete im öffentlichen Dienst sind immer Männer und Frauen in unterschiedlichen Lebenssituationen und –phasen und den daraus resultierenden Erfahrungen und Problemen, ihr Berufs- und Privatleben in Übereinstimmung zu bringen. In Zukunft wird es verstärkt darum gehen, die Attraktivität der Kommunalverwaltung als Arbeitgeber zu erhöhen. In diesem Zusammenhang wird eine familienfreundliche Kommunalverwaltung zum Wettbewerbsvorteil für die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften.

Als Genderexperte nimmt **Herr Dr. Schulz** eine integrative Genderperspektive ein. D.h., es wird von männlichen und weiblichen Kommunikationsstilen ausgegangen, die zu Missverständnissen und Konflikten aber auch zu optimalen Problemlösungen führen können.

Teamentwicklung

Ein weit verbreiteter Mythos bezieht sich auf die Teamarbeit. Häufig wird dort, wo Bedienstete in Sachgebieten arbeiten von einem TEAM besprochen. Wesentliche Teamkriterien (gemeinsame Aufgabe, Leistungsziele und gemeinschaftliche Verantwortung) sind dabei nicht immer gegeben. Der Stellenwert von Teamarbeit wird in der Verwaltung in dem Maß zunehmen, wie die Projektarbeit als Arbeitsform an Bedeutung gewinnt.

In der Teambegleitung können Elemente der Gruppendynamik, Outdooreinheiten und kreative Medien eingesetzt werden.

Strategieentwicklung und Prozessgestaltung

Die Entwicklung von Veränderungsstrategien (Changemanagement) und die Gestaltung kohärenter Prozesse verlangt spezielle u.a. organisationssoziologische Kompetenzen. Im Hinblick auf die Prozessorientierung der Entwicklungsmaßnahme Coaching kommt es darauf an, ein **Prozessmodell** (das „St. Galler Modell“) zugrunde zu legen, das den Kontext der Organisation berücksichtigt. Insofern werden die folgenden Prozessschritte verfolgt.

1. Rahmenbedingung (Verwaltungskultur) und Steuerung klären (ggf. Abstimmung mit vorgesetzter Ebene)
2. Ausgangssituation analysieren und Handlungsbedarf ermitteln
3. Ziele entwickeln (Visionsarbeit, schriftliche Vereinbarung im Einzelcoaching)
4. Themen im Coaching in der Teambegleitung bearbeiten
5. Evaluation und Transfer (schriftliche Auswertung und Transfercoaching)

Dr. Schulz begleitet in Baden-Württemberg seit Jahren einen landesweiten Entwicklungsprozess im Rahmen des „Coaching-Begleitprojektes Gleichstellung im ESF in Baden-Württemberg“ (www.esf-gem-bw.de). In diesem Projekt moderiert er den zentralen Steuerkreis, begleitet Träger, coacht Geschäftsführungen und führt unterschiedlichste Workshops durch.

5. QUALITÄTS- UND ERFOLGSSICHERUNG

Coaching ist ein prozesshaftes Geschehen, insofern lässt sich die Qualität im Rahmen der Prozess- und Ergebnisqualität darstellen.



Abbildung 3: Wirkfaktoren

Die Coachingforschung hat als Erfolgsfaktoren für die **Prozessqualität** (Wirkfaktoren nach Prof. S. Greif) die Beziehungsqualität, die Person des Coaches und die Handlungsorientierung ermittelt.

Wirkfaktoren und deren Sicherstellung:

Wirkfaktoren		Sicherstellung durch ...
<u>Beziehungsqualität</u> Im Rahmen eines vertrauensvollen Arbeitsbündnisses zwischen Coach und Coachee wird die Klärung persönlicher und beruflicher Ziele unterstützt, die persönlichen Ressourcen aktiviert und versucht, durch verändertes Verhalten, die Anforderungen effektiver zu bewältigen.	←	Zunächst wird in einem Vorgespräch die thematische und persönliche „Passung“ der Partner ermittelt. Die vertrauensvolle Arbeitsbeziehung entsteht durch die unterstützende Beraterhaltung (Basisvariablen): Empathie, Echtheit und wertschätzende Akzeptanz. Die gemeinsame Reflexion der Beziehungsqualität ist Gegenstand des Coaching. Zur Entwicklung der Beziehungsqualität hat es sich bewährt, Coachingsitzungen zunächst in kürzen Abständen (14tägig) durchzuführen und danach variabel zu gestalten.
<u>Person des Coaches</u> Der Coach ist durch seine Berufs- und Lebenserfahrung persönlich und fachlich glaubwürdig. Er strahlt Selbstvertrauen aus und besitzt hinreichende Feldkompetenz	←	Durch die mehrjährige Beratungserfahrungen und eigene Führungstätigkeit wird Glaubwürdigkeit repräsentiert. Selbstvertrauen der Person ist durch mehrjährige Zusatzausbildungen und eigene, kontinuierliche kollegiale Supervision (Intervision) und Selbsterfahrung gesichert.
<u>Handlungsorientierung</u> Das Coaching ist eine zielgeleitete Verhaltensintervention. Dies wird u.a. erreicht durch Problemklarheit und Zielkonkretisierung, Ressourcenaktivierung und lösungsorientierte Themenbewältigung.	←	Im Coaching werden Zielsetzungen schriftlich vereinbart, Stärken und Schwächen individuell analysiert und konkrete Aufgaben festgelegt, hierbei kommen bewährte Instrumente zum Einsatz.

dr.schulz@proconsult.cc

tel 0345_5227916
 mobil 0172_3644724

Büro Halle
 Blumenstraße 10
 06108 Halle

Büro Leipzig
 Nikolaistraße 6-10
 04109 Leipzig

Die **Ergebnisqualität** umfasst den Zielerreichungsgrad, die Nachhaltigkeit der Coachingergebnisse und den erfolgreichen Transfer der Erkenntnisse in den Berufsalltag. Zur Sicherung der Ergebnisqualität kommen mehrere Möglichkeiten in Betracht:

1. Bewertung der Ergebnisse hinsichtlich der Zielerreichung.
2. Schriftliche Evaluation (Abschlussbefragung) des Coachee.
3. Bei Bedarf „6-Augen-Auswertung“: Gemeinsam mit der Führungskraft des Coachee und Coachee selbst werden Ergebnisse und Entwicklungen reflektiert und bewertet.
4. Bewertung durch andere. Auswertung von 360° Feedbacks
5. Follow-Up: nach 2 Monaten mittels Feedback-Gespräch.

6. EIGENE MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN

Der Spielraum des Coaches wird durch die eigenen Möglichkeiten und Grenzen abgesteckt. Das Coaching von Führungskräften der öffentlichen Verwaltung findet im organisationalen Kontext statt. Hierbei sind die formalen und informellen Anforderungen der Organisation zu berücksichtigen, die im Coaching jedoch nicht vollständig erfasst werden können. Insofern stellen die subjektiven Wahrnehmungen eine Begrenzung dar, die im Coachingprozess berücksichtigt werden sollten. Der Coach als externer Berater geht im Coaching ein vertragliches Verhältnis mit der Organisation (kostentragende Stelle) **und** dem Coachee (Arbeitsbündnis) ein. Daraus erwächst eine **doppelte Beauftragung** (Dreiecksvertrag).

Nicht selten wird von der Seite der Organisation oder der Seite des Coachee aus - bewusst oder unbewusst - versucht, den Coach als Bündnispartner gegen die jeweils andere Seite zu gewinnen. Diese Situation birgt Möglichkeiten und Grenzen zugleich in sich. **Möglichkeiten**, weil im Coaching auch Kompetenzen des „Dürfens“ im Sinne der Gestaltung von Rahmenbedingungen der Organisation (z.B. Entwicklung einer innovationsfreundlichen Verwaltungskultur) entwickelt werden und der Coach niemals als direkter Vermittler in Erscheinung tritt. D.h, im Vordergrund steht die strategische Unterstützung der Führungskraft, die Verwaltungskultur positiv zu gestalten.

Grenzen, weil die Anforderungen und Erwartungen der Organisation und des Coachees nie vollständig deckungsgleich sind. Erfahrungsgemäß kann diese Grenze durch den Versuch eine angemessene Transparenz ausgeweitet werden.

Coaching als Königsweg ...

Coaching von Führungskräften ist die intensivste Form der beruflichen Weiterbildung und wird auch als „Königsweg“ der Kompetenzentwicklung bezeichnet. Aufgrund des hohen Zeitdrucks und zunehmender Arbeitsverdichtung ist das Coaching ein geeignetes Format, die Führungskompetenz zu stärken und Führungskräfte zu entwickeln. Mit dem Coaching sollen Führungskräfte unterstützt werden, ihre Kernaufgaben effektiv zu bewältigen. Dazu zählen die Entwicklung und das Management des eigenen Teams und der Mitarbeitenden sowie die Gestaltung einer förderlichen Verwaltungskultur um die Organisationsziele zu erreichen. Es kann sich aber notwendig machen, dass eine externe Expertise z.B. zur Entwicklung des Teams der Führungskraft hilfreich ist (z.B. Moderation, Mediation). Hier wird eine Grenze des Coaches sichtbar, der aufgrund seines Auftrags (siehe Dreiecksvertrag), nicht noch einen weiteren Kontrakt, nämlich mit dem Team, eingehen kann bzw. sollte.

Niemand hat die Absicht ein Leben lang gecoacht zu werden ...

Coaching ist eine eher kurz- bis mittelfristige professionelle Begleitung der Führungskraft und keine Dauerbegleitung oder gar Führungsersatz. Die Grenzen des Coaching werden nicht nur durch (immer geringer werdende) Budgets (Zeit , Geld) gezogen, sondern auch durch häufig fehlende Programme und Systeme von Kompetenzprofilen, der Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung³.

„Lass Dich mal coachen!“ ...

Es kommt nicht selten vor, dass im Rahmen von Entwicklungsmaßnahmen (z.B. Beurteilungssystemen, Mitarbeitergespräche, Führungsfeedback) ein Coaching empfohlen oder gar verordnet wird. Das Coaching dieser „geschickten Fälle“ kann Grenzen aufweisen, die mit der fehlenden Motivation des Coachees zusammenhängen. Insofern ist die Freiwilligkeit im Coaching eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Prozess.

dr.schulz@proconsult.cc

tel 0345_5227916

mobil 0172_3644724

Büro Halle

Blumenstraße 10

06108 Halle

Büro Leipzig

Nikolaistraße 6-10

04109 Leipzig

³ vergl.: Führung im öffentlichen Sektor; Nomos 2010, S. 13