

Führungskräfteentwicklung neu gedacht

Im LBV.SH wurde eine innovative Stelle für Führungskräfteentwicklung, Coaching und Mediation geschaffen, die als fester Bestandteil von Organisations- und Personalentwicklung bei anstehenden Veränderungsprozessen unterstützend wirkt.

Autorin



Dr. Sandra Bischoff

ist Führungskräfteentwicklerin, Coachin und Mediatorin im Landesbetrieb Straßenbau und Verkehr Schleswig-Holstein. Diese Stelle ist sowohl für das Land Schleswig-Holstein als auch für die Straßenbaubehörden bundesweit einmalig. Die Autorin ist Supervisorin und Coach (DGSV) und Lehrbeauftragte für Themenzentrierte Interaktion (TZI).

Die öffentliche Verwaltung muss sich – ähnlich anderen gesellschaftlichen Bereichen – zunehmend mit der VUCA-Welt (volatility: Unbeständigkeit – uncertainty: Unsicherheit – complexity: Komplexität – ambiguity: Mehrdeutigkeit) auseinandersetzen und entsprechend verändern. Dieser notwendige Transformationsprozess ist bei etwa fünf Millionen Beschäftigten nicht leicht zu bewältigen und wird maßgeblich von Führungskräften angestoßen und begleitet. Dabei ist Coaching „das zentrale Format, um Führungskräfte durch diese Transformationsprozesse erfolgreich zu begleiten“ (Krüger et al.). Doch Coaching ist „in öffentlichen (...) Unternehmen noch weniger etabliert und professionalisiert als in Wirtschaftsunternehmen“ (vgl. ebd.). Viele Behördenmitarbeitende haben zwar schon einmal von Coaching gehört, wissen jedoch nicht genau, was sich hinter diesem Begriff verbirgt.

Was ist Coaching?

Coaching ist eine personenbezogene berufliche Beratungsform, die sich an Führungskräfte und an Personen richtet, die in naher Zukunft eine Führungstätigkeit übernehmen wollen. Im Coaching haben Führungskräfte die Chance, sich mit ihrer Rolle auseinanderzusetzen, ihr Führungsverhalten zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Ziele von Coaching sind ein besseres Verständnis struktureller und organisationspezifischer Aspekte sowie die Klärung von Konflikten und der eigenen Beteiligung daran. Coaching dient nicht nur der Steigerung persönlicher Kompetenzen, sondern auch der Leistungsfähigkeit der Organisation.

Coaching in der öffentlichen Verwaltung

Verwaltung ist eine eigenwillige Organisationsform und hat eine eigene „Handlungs- und Steuerungslogik“ (Krüger et al. 2022). Sie lässt sich folgendermaßen

Kompakt

- Interne Beratung ist der Schlüssel für die Wandlungsfähigkeit von Organisationen.
- Coaching und Supervision sind wichtige Bausteine interner Beratung.
- Um die Transformation der öffentlichen Verwaltung voranzutreiben, ist es sinnvoll, interne Supervisorinnen und Coaches einzusetzen.

charakterisieren: „legalistische Regelverbundenheit, Unpersönlichkeit der Aufgabenerfüllung, hierarchische Strukturen, Arbeitsteilung und Spezialisierung sowie die Aktenmäßigkeit“. Besonders sind auch der „Dienst am Gemeinwohl“ sowie die „politische Rahmensetzung und das komplexe Geflecht an wirtschaftlichen und (zivil)gesellschaftlichen und individuellen Stakeholder-Interessen“. Hieraus ergeben sich einige herausfordernde, direkt auf Verwaltung bezogene Themen, auf die weiter unten eingegangen wird.

Wenn die öffentliche Verwaltung Coaches engagiert, dann meistens Externe, die über Feldkompetenz verfügen, das heißt Wissen über die Besonderheiten von Verwaltung haben. In der Landesverwaltung Schleswig-Holstein wird sowohl mit externen als auch internen Coaches gearbeitet. Letztere sind Führungskräfte der Landesverwaltung, die eine umfassende Coachingausbildung durchlaufen haben. Sie verfügen über Führungserfahrung und führen Coaching nebenamtlich durch. Einen Sonderweg innerhalb der schleswig-holsteinischen Verwaltung geht der Landesbetrieb Straßenbau und Verkehr (LBV.SH). Der LBV.SH hat sich entschieden, eine Bauingenieurstelle in eine Stelle für einen Vollzeitcoach umzuwidmen.

Internes Coaching gibt der Beratung von Führungskräften und dem Thema Führung einen festen Platz innerhalb der Organisation. Coaching wird damit zum festen Bestandteil der Organisations- und Personalentwicklung. Charakteristisch ist die vertiefte Organisationskenntnis, angefangen von den Zielen über Abläufe bis hin zur Organisationskultur. Interne Coaches sind dabei der Organisation als Ganzes loyal verpflichtet. Sie sind schnell und unkompliziert erreichbar und können Prozesse kontinuierlich und auch längerfristig begleiten.

Eine Coachingstelle implementieren

Bei der Auswahl eines Coaches ist insbesondere auf Professionalität und Qualität

zu achten. Dies lässt sich unter anderem an der anerkannten Qualifizierung erkennen. Federführend ist hier beispielsweise die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv). Die DGSv steht für hohe Qualitätsstandards und die Professionalität ihrer Mitglieder. Üblicherweise werden Coaches in der Linie oder im Stab positioniert. Vorteil der Positionierung im Stab ist, dass Coaching zur Intervention der Hausleitung wird. Zugleich wird damit deutlich, „dass die Organisation interne Beratung als einen Qualitätsstandard sieht, der für Innovation und Qualitätssicherung“ steht. Dies gibt Coaching den Rückhalt der Leitung und damit Gewicht innerhalb der Organisation. Zugleich ermöglicht die Positionierung im Stab den unkomplizierten Kontakt in alle hierarchischen Ebenen der Organisation.

Für die Implementierung von Coaching in der öffentlichen Verwaltung ist es hilfreich, eine Dienstvereinbarung zwischen Geschäftsleitung und Personalrat zu verfassen. Damit lässt sich eine rechtliche und mitbestimmungsrelevante Grundlage schaffen. Wichtige Aspekte sollten sein: Zuständigkeiten, Vereinbarungen zu Verschwiegenheit und Datenschutz, Zustandekommen der Verfahren sowie die jährliche Evaluation der stattgefundenen Maßnahmen. Eine Möglichkeit ist, im Rahmen der Dienstvereinbarung Coaching verpflichtend für Führungskräfte einzuführen. Ein solches Vorgehen ist in Fachkreisen umstritten, da Beratung auf freiwilliger Basis als wirkungsvoller angesehen wird. Es gibt Führungskräfte, die eine Weitergabe persönlicher Informationen an die Geschäftsleitung befürchten und sich deshalb nicht auf einen vertrauensvollen Coachingprozess einlassen. Vorteile eines verbindlichen Coachings sind das Kennenlernen des Formats sowie des Coaches als Person. Dies reduziert die Hemmschwelle, sich zu einem späteren Zeitpunkt in herausfordernden Situationen Unterstützung zu holen. Der LBV.SH bietet neuen Führungskräften ein Coaching im Um-

fang von fünf Stunden an. Auf Wunsch der Führungskräfte kann der Coachingprozess verlängert werden.

Für einen guten Kontakt mit der Hausleitung sind die Teilnahme an Leitungsrunden sowie ein individueller Jour fixe notwendig. Dies unterstützt einerseits die Bedeutung von Coaching innerhalb der Organisation und ermöglicht andererseits einen intensiven und auch geschützten Austausch. Im LBV.SH sitzt die Coachin auf der gleichen Etage wie die Hausleitung. Dies wurde kritisch diskutiert, weil die Gefahr besteht, dass die Intimsphäre der Coachees nicht genug geachtet wird. Die Praxis zeigt, dass mit dieser Platzierung die Bedeutung von Coaching innerhalb des Hauses unterstrichen wird. Die Unabhängigkeit der Coachin wird durch regelmäßige externe Einzelsupervisionen gesichert.

Über die Hausleitung hinaus sollte ein Coach guten Kontakt mit den Gremien, also Personalrat, Gleichstellungsbeauftragter und Schwerbehindertenvertretung, pflegen, um wiederum Rückhalt von diesen zu bekommen. Dies stärkt die Akzeptanz des Coaches in der Organisation.

Zum Erhalt der eigenen Professionalität sowie Qualitätssicherung sind regelmäßige kollegiale Beratung, Supervision und Fortbildung notwendig. Im Rahmen des zuständigen Berufs- und Fachverbands DGSv gibt es eine Arbeitsgruppe, die sich ausschließlich mit interner Supervision und Coaching beschäftigt. Dort gibt es neben dem Austausch zu fachlichen Besonderheiten interner Beratung auch die Möglichkeit, sich kollegial zu beraten.

Themen im Coaching

Krüger et al. (2022) benennen folgende Themen als zentral für Coachingprozesse innerhalb der Verwaltung:

- Bereitschaft zur Veränderung erhöhen
- „Gegensätze zwischen Beharren und Vorwärtsdrängen aushalten und nutzen“
- Wirtschaftlichkeit verstärkt in den Blick nehmen
- Handlungsrepertoire erhöhen

Handlungsempfehlungen

- Stabsstelle direkt unter Geschäftsführung einrichten
- Dienstvereinbarung zwischen Geschäftsleitung und Personalrat für rechtliche und mitbestimmungsrelevante Aspekte formulieren
- Der Coach informiert die Geschäftsleitung über (strukturelle) Themen
- Den Coach in Transformationsprozesse innerhalb der Organisation einbinden
- Regelmäßige Supervision und Fortbildung sowie Evaluation zur Qualitätssicherung

- An der Balance zwischen Pflichterfüllung und Fürsorge arbeiten
- Beziehungsarbeit gegenüber der Sacharbeit vorziehen
- „Wertschätzung und Bindung der Mitarbeitenden stärken“

Aus der Praxis lassen sich folgende Themen hinzufügen: Hineinwachsen in die Rolle, der Rollenwechsel von der Mitarbeiterin beziehungsweise dem Mitarbeiter zur Führungskraft (insbesondere bei internem Aufstieg), Selbstorganisation und Zeitmanagement, Führen auf Distanz, Umgang mit unzufriedenen Mitarbeitenden, Teamentwicklung, Gesprächsführung sowie – sehr zentral – Konfliktmanagement.

Aus der Evaluation des Coachings im LBV.SH 2020 und 2021 ergibt sich aus Sicht der Coachees folgender Nutzen:

- Die Organisation kommt ihrer Fürsorgepflicht gegenüber Führungskräften nach.
- Die Entwicklung zur Führungskraft wird unterstützt.
- Erkennen problematischer Situationen, Reflexion und Erarbeitung situationsangemessener Lösungen.
- Mehr Gelassenheit.

Auch wird deutlich, dass die Führungskräfte dankbar sind für eine niedrigschwellige Möglichkeit, mit einer neutralen Person über anfängliche Schwierigkeiten als Führungskraft zu sprechen und gemeinsam Lösungsideen zu entwickeln. Neben dem Einzelcoaching für Führungskräfte ist es auch möglich, Gruppencoachings anzubieten. Im LBV.SH wird einer kleinen Gruppe von De-

zernatsleitungen im Abstand von zwei Monaten interne Beratung angeboten. Ein zentrales Thema ist die Vereinbarung von Beruf und Familie. Dieses Thema wurde von der Gruppe bestimmt. Darüber hinaus beraten sich die Führungskräfte zu verschiedenen Führungsfragen und -themen: Umgang mit Corona-Müdigkeit, Selbstmanagement (z. B. Terminflut und Druck), Selbstführung, Homeoffice, Teamentwicklung, Vernetzung neuer Mitarbeitender. Wie weit sollten Führungskräfte oberer Hierarchieebenen in untere hineinführen? Woran lässt sich Überforderung bei Mitarbeitenden erkennen? Die Stärke des Gruppencoachings liegt im Austausch untereinander und ganz nebenbei wird die Vernetzung der Führungskräfte gefestigt.

Möglichkeiten jenseits von Coaching

Ein Coach übernimmt häufig noch weitere Aufgaben innerhalb der Organisation. Dies können sein:

- Die Akquisition externer Coaches
- Unterstützung bei Konfliktklärungen, zum Beispiel bei entsprechender Ausbildung Mediation
- Konzeption und Durchführung von Fortbildungen beziehungsweise Vergabe an externe Beraterinnen und Berater
- Entwicklung von Führungskräfteentwicklungsprogrammen

Ausblick

Interne Beratung ist nach Falko von Ameln (2021) der Schlüssel für die Wandlungsfähigkeit von Organisationen. Er-

folgreicher Wandel hängt in erster Linie von weichen Faktoren wie der Organisationskultur, der Vertrauens- und Fehlerkultur, Partizipation von Mitarbeitenden und Vorgesetzten sowie der Kommunikation ab. Supervision und Coaching sind neben Organisations- und Unternehmensentwicklung essenziell, um eine institutionalisierte Reflexivität zu befördern und Veränderungen begleitend zu gestalten. Dazu gehört es, die Organisation zu verstehen und problemgenerierende Muster zu erkennen; Person, Gruppe und Organisation im Zusammenhang zu sehen, zwischen verschiedenen Perspektiven zu vermitteln und Begegnung zu stiften. Auch ist es wichtig, Reflexion anzustoßen und Veränderungsmotivation zu unterstützen, Veränderungsprozesse zu moderieren und Konflikte zu bearbeiten. Schließlich gilt es, einen geschützten Rahmen zu bieten, in dem auch Emotionen geäußert werden können. Der LBV.SH ist mit der Schaffung dieser neuartigen Stelle einen großen Schritt in Richtung Veränderung und Wandlungsfähigkeit gegangen. Hierdurch erhält das Thema Führung deutlich mehr Aufmerksamkeit. ■

Literatur

AG Organisationsinterne Supervision und organisationsinternes Coaching (Hrsg.) (2019): Organisationsinterne Supervision und organisationsinternes Coaching in der Praxis, Broschüre gefördert durch die DGSv.

Kröger et al. (2022): Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen, in: Coaching-Magazin, Ausgabe 2, <https://go.sn.pub/1r3VXk>

Kurp, H. (2005): Interne Supervision und Beratung, Lüneburg, <https://go.sn.pub/bJe6Wy> (Abruf am 10.08.2022).

Von Ameln, F. (2021): Interne Beratung als Schlüssel für die Wandlungsfähigkeit von Organisationen, Vortrag auf dem Fachtag „Interne Beratung – Perspektiven #2030“ der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) am 08.06.2021.

 Springer Professional

Coaching



Gasche, R. (2021): Coaching – Mythos und Wirklichkeit, in: Chefsache Coaching, S. 11-55, <https://go.sn.pub/ixTxXW>