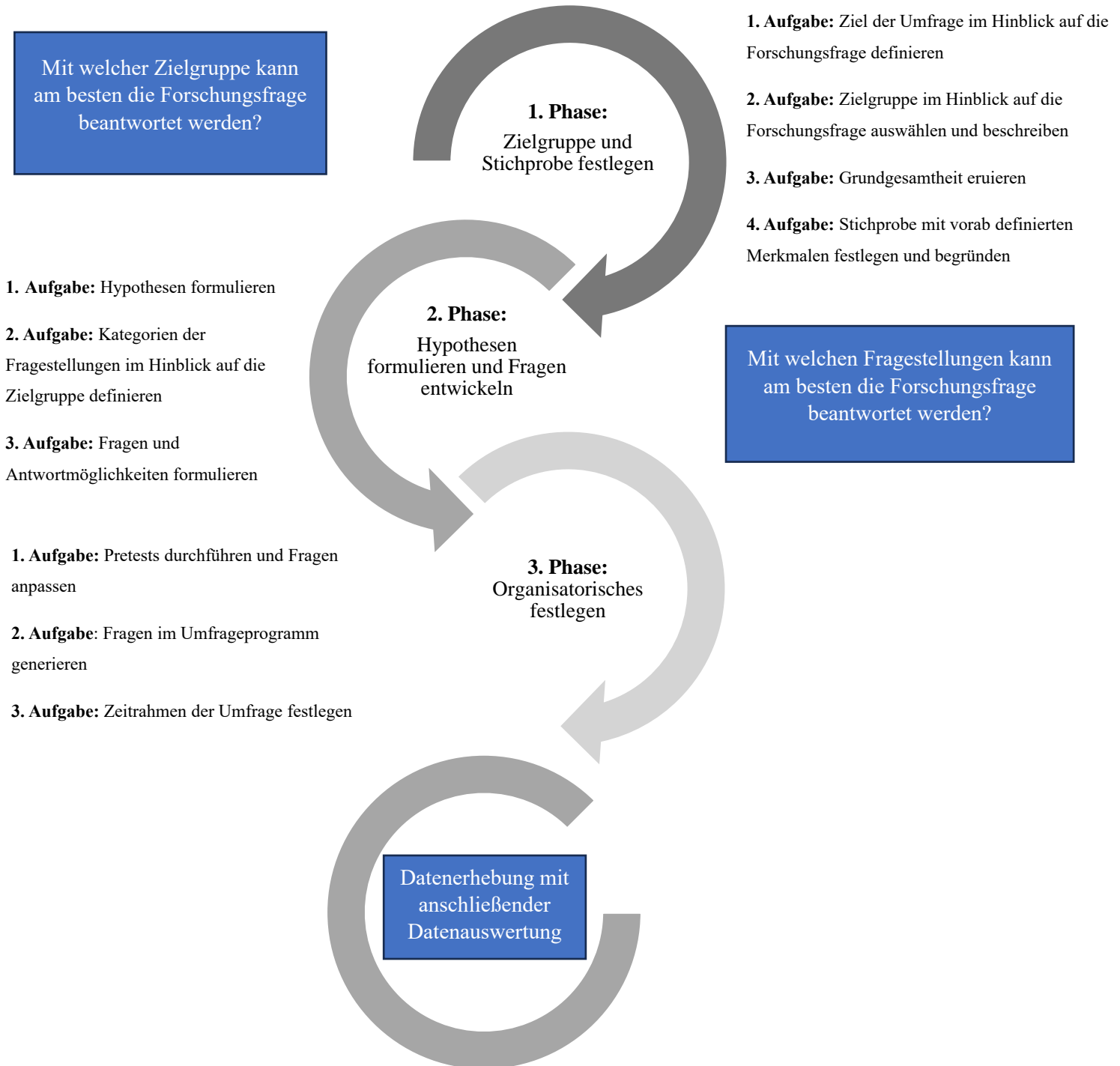


Die Aufgaben wurden in der Vorbereitungszeit gesammelt, an einem Board visualisiert und während der Bearbeitung ggf. ergänzt. Die Mindmap diente bei der Bearbeitung zur Orientierung, ob alle Aufgaben erledigt wurden. Die Vorgehensweise im Rahmen der einzelnen Aufgaben ist in der Masterarbeit erläutert.



evasys	Führungskräftecoaching in Baden-Württemberg	
Hochschule für öffentliche Verwaltung und Master-Studiengang Public Management, Patricia		Führungskräftecoaching in Baden-Württemberg Umfrage auf Kommunalebene

Bitte so markieren: Bitte verwenden Sie einen Kugelschreiber oder nicht zu starken Filzstift. Dieser Fragebogen wird maschinell erfasst.
 Korrektur: Bitte beachten Sie im Interesse einer optimalen Datenerfassung die links gegebenen Hinweise beim Ausfüllen.

1. Persönliche Angaben

- 1.1 Bitte wählen Sie den Status Ihrer Verwaltung aus. Als Stadtkreis wählen Sie bitte nur den Status "Stadtkreis" aus.
- | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Gemeinde | <input type="checkbox"/> Stadt | <input type="checkbox"/> Große Kreisstadt |
| <input type="checkbox"/> Stadtkreis | <input type="checkbox"/> Landkreis | |

2. Verankerung von Coaching in der Personalentwicklung

- 2.1 Bieten Sie als Arbeitgeber Coaching als Personalentwicklungsinstrument Ihren Führungskräften an? ja nein
- 2.2 Aus welchen Gründen bieten Sie Coaching Ihren Führungskräften nicht an? Es können eine oder mehrere Antwortmöglichkeiten ausgewählt werden.
- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> finanzielle Gründe | <input type="checkbox"/> kein Bedarf oder Interesse der Führungskräfte | <input type="checkbox"/> Coaching als Personalentwicklungsinstrument nicht in Betracht gezogen |
| <input type="checkbox"/> keine Fachkenntnisse/ Coaches vorhanden | <input type="checkbox"/> kein Grund zutreffend | |
- 2.3 Falls kein(e) Grund/Gründe unter 2.2 zutreffend war(en), geben Sie Ihren Grund nun an:

- 2.4 Würden Sie Coaching für Ihre Führungskräfte gerne anbieten? ja nein
- 2.5 Schätzungsweise: wie viel Prozent der Führungskräfte nehmen Coaching in Ihrer Verwaltung in Anspruch? Falls Sie die Anzahl der Führungskräfte exakt benennen können, können Sie dies gerne unter 2.6 eintragen.
- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> unter 10 % | <input type="checkbox"/> 10 bis 50 % | <input type="checkbox"/> 50 bis 80 % |
| <input type="checkbox"/> über 80 % | | |
- 2.6 Wie viele Führungskräfte in Ihrer Verwaltung nehmen Coaching in Anspruch?

3. Praktischer Mehrwert durch Coaching

- 3.1 Ist Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument für Ihre Führungskräfte? ja nein
- 3.2 Aus welchen Gründen ist Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument für Ihre Führungskräfte? Wählen Sie bitte **einen Hauptgrund** aus, den Sie als Personalentwickler*in mit dem Coachingangebot für Führungskräfte verfolgen.
- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> nachhaltige Verhaltensänderung | <input type="checkbox"/> verbesserte Selbsterkenntnis | <input type="checkbox"/> effektiveres Führungsverhalten und verbesserte Führungskompetenz |
| <input type="checkbox"/> Entwicklung neuer Sichtweisen | <input type="checkbox"/> höhere Zufriedenheit | <input type="checkbox"/> kein Grund zutreffend |

3. Praktischer Mehrwert durch Coaching [Fortsetzung]

3.3 Falls kein Grund unter 3.3 zutreffend war, geben nun Ihren Grund an:

4. Förderung der Attraktivität von Coaching

4.1 Informieren Sie als Arbeitgeber Ihre Führungskräfte über Coaching? ja nein

4.2 Wie informieren Sie als Arbeitgeber Ihre Führungskräfte über Coaching? Es können eine oder mehrere Antwortmöglichkeiten ausgewählt werden.

- direkte persönliche Ansprache Intranet Bewerbungsgespräch
 Flyer oder Informationsblatt keine Angabe oder anderweitige Angabe zutreffend

4.3 Falls keine Angabe unter 4.2 zutreffend ist oder anderweitige Informationskanäle genutzt werden, geben Sie nun diese an:

4.4 Schätzungsweise: Wie viel % der Führungskräfte erreichen Sie mit Ihren Informationen zu Coaching? unter 10 % 10-50 % 50-80 %
 über 80 %

Patricia Wolfarth

Führungskräftecoaching Baden-Württemberg ()
Erfasste Fragebögen = 132



Auswertungsteil der geschlossenen Fragen

1. Persönliche Angaben

1.1) Bitte wählen Sie den Status Ihrer Verwaltung aus. Als Stadtkreis wählen Sie bitte nur den Status "Stadtkreis" aus.

Gemeinde	<input type="text"/>	49	n=130
Stadt	<input type="text"/>	25	
Große Kreisstadt	<input type="text"/>	33	
Stadtkreis	<input type="text"/>	3	
Landkreis	<input type="text"/>	20	

2. Verankerung von Coaching in der Personalentwicklung

2.1) Bieten Sie als Arbeitgeber Coaching als Personalentwicklungsinstrument Ihren Führungskräften an?

ja	<input type="text"/>	70	n=130
nein	<input type="text"/>	60	

2.2) Aus welchen Gründen bieten Sie Coaching Ihren Führungskräften nicht an? Es können eine oder mehrere Antwortmöglichkeiten ausgewählt werden.

finanzielle Gründe	<input type="text"/>	11	n=62
kein Bedarf oder Interesse der Führungskräfte	<input type="text"/>	25	
Coaching als Personalentwicklungsinstrument nicht in Betracht gezogen	<input type="text"/>	19	
keine Fachkenntnisse/ Coaches vorhanden	<input type="text"/>	12	
kein Grund zutreffend	<input type="text"/>	12	

2.4) Würden Sie Coaching für Ihre Führungskräfte gerne anbieten?

ja	<input type="text"/>	38	n=62
nein	<input type="text"/>	24	

2.5) Schätzungsweise: wie viel Prozent der Führungskräfte nehmen Coaching in Ihrer Verwaltung in Anspruch? Falls Sie die Anzahl der Führungskräfte exakt benennen können, können Sie dies gerne unter 2.6 eintragen.

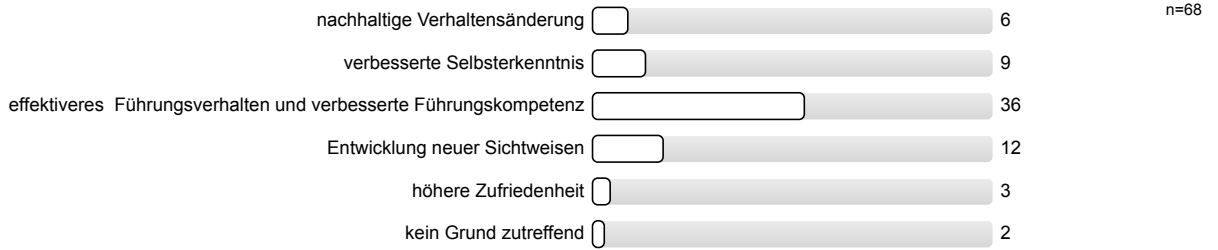
unter 10 %	<input type="text"/>	41	n=70
10 bis 50 %	<input type="text"/>	24	
50 bis 80 %	<input type="text"/>	2	
über 80 %	<input type="text"/>	3	

3. Praktischer Mehrwert durch Coaching

3.1) Ist Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument für Ihre Führungskräfte?

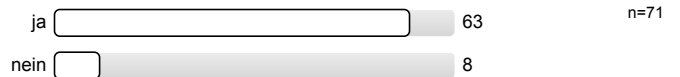
ja	<input type="text"/>	69	n=70
nein	<input type="text"/>	1	

3.2) Aus welchen Gründen ist Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument für Ihre Führungskräfte? Wählen Sie bitte **einen Hauptgrund** aus, den Sie als Personalentwickler*in mit dem Coachingangebot für Führungskräfte verfolgen.

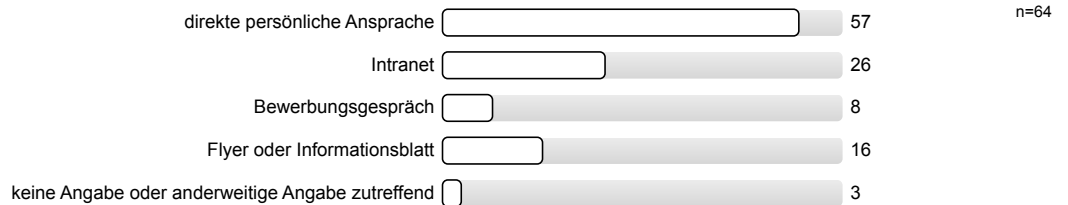


4. Förderung der Attraktivität von Coaching

4.1) Informieren Sie als Arbeitgeber Ihre Führungskräfte über Coaching?



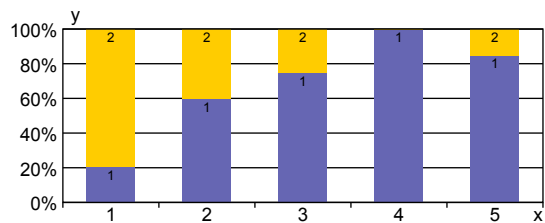
4.2) Wie informieren Sie als Arbeitgeber Ihre Führungskräfte über Coaching? Es können eine oder mehrere Antwortmöglichkeiten ausgewählt werden.



4.4) Schätzungsweise: Wie viel % der Führungskräfte erreichen Sie mit Ihren Informationen zu Coaching?



y		1	2	
x				
1		10	38	48
2		15	10	25
3		24	8	32
4		3	0	3
5		17	3	20
		69	59	128



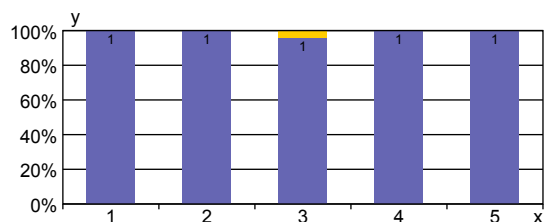
x: Bitte wählen Sie den Status Ihrer Verwaltung aus. Als Stadtkreis wählen Sie bitte nur den Status "Stadtkreis" aus.

- 1: Gemeinde
- 2: Stadt
- 3: Große Kreisstadt
- 4: Stadtkreis
- 5: Landkreis

y: Bieten Sie als Arbeitgeber Coaching als Personalentwicklungsinstrument Ihren Führungskräften

- 1: ja
- 2: nein

y		1	2	
x				
1		10	0	10
2		15	0	15
3		23	1	24
4		3	0	3
5		17	0	17
		68	1	69



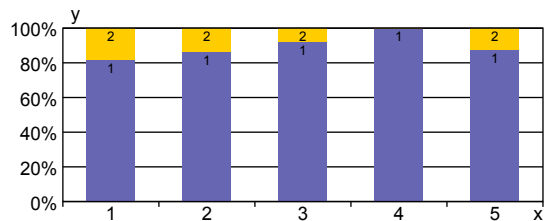
x: Bitte wählen Sie den Status Ihrer Verwaltung aus. Als Stadtkreis wählen Sie bitte nur den Status "Stadtkreis" aus.

- 1: Gemeinde
- 2: Stadt
- 3: Große Kreisstadt
- 4: Stadtkreis
- 5: Landkreis

y: Ist Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument für Ihre Führungskräfte?

- 1: ja
- 2: nein

y		1	2	
x				
1		9	2	11
2		13	2	15
3		23	2	25
4		3	0	3
5		14	2	16
		62	8	70



x: Bitte wählen Sie den Status Ihrer Verwaltung aus. Als Stadtkreis wählen Sie bitte nur den Status "Stadtkreis" aus.

- 1: Gemeinde
- 2: Stadt
- 3: Große Kreisstadt
- 4: Stadtkreis
- 5: Landkreis

y: Informieren Sie als Arbeitgeber Ihre Führungskräfte über Coaching?

- 1: ja
- 2: nein

Auswertungsteil der offenen Fragen

2. Verankerung von Coaching in der Personalentwicklung

2.3) Falls kein(e) Grund/Gründe unter 2.2 zutreffend war(en), geben Sie Ihren Grund nun an:

- .
- Aufgrund der Verwaltungsgröße (10 Mitarbeiter) fehlt für solche Coachings die Zeit.
- Aufgrund Personalwechsel nicht bekannt, ob es in der Vergangenheit in Betracht gezogen wurde.
- bei lediglich zwei Führungskräften kein Bedarf, flache Hierarchie in der Gemeindeverwaltung, 10 Beschäftigte, davon 4 Vollzeit, Test Teilzeit
- Bisher keine zeitlichen Kapazitäten / PE-Sachbearbeitung, die dieses Thema behandeln kann.
- Es gibt bei uns Nachwuchsführungskräfteprogramme. Im Rahmen dieser Programme werden auch Coachingangebote unterbreitet. Für bereits etablierte Führungskräfte gibt es dies bislang nicht. Wir arbeiten aber kontinuierlich am Aufbau/ der Weiterentwicklung unserer Personalentwicklung. Coaching für Führungskräfte ist dabei sicher interessant und in der Zukunft potentiell denkbar, stand aber bislang einfach noch nicht auf der Agenda.
- Es ist eine Mischung der Gründe. Wir haben nicht so viele neue Führungskräfte, um hier ein eigene Programm zu machen. Wir gehen individuell auf die neuen Führungskräfte ein und entscheiden dann, was erforderlich ist und bieten dann Schulungen... an.
- nicht bekannt
- Personalmangel - konnte bisher noch nicht abschließend angegangen werden.
- Personelle Kapazität hierfür ist nicht vorhanden. Die GPA hat vor kurzem festgestellt, dass die Personalabteilung deutlich unterbesetzt ist.
- sehr kleine Gemeinde (1.700 EW), kein Bedarf
- Wir sind bisher noch nicht dazu gekommen, dieses Instrument zu nutzen.

2.6) Wie viele Führungskräfte in Ihrer Verwaltung nehmen Coaching in Anspruch?

- 4 Kindergartenleiterinnen
- 5

3. Praktischer Mehrwert durch Coaching

3.3) Falls kein Grund unter 3.3 zutreffend war, geben nun Ihren Grund an:

- bei uns: Supervision der Leitungen verschiedener Kitas. Der sehr persönliche Austausch unter fachkundiger Anleitung ist der Hauptgrund, warum wir dieses Angebot machen.
- Ganz wichtig ist hier die Unterscheidung zwischen Training und Coaching zu kennen. Ein Coaching dient nie dazu "Kompetenzen" direkt zu verbessern oder ein Verhalten nachhaltig zu ändern, daher geht es vor allem um Reflektion und um Führungsverhalten. Kompetenzen werden nur mittelbar vermittelt.
- kontinuierliche Selbstreflexion sowie die Möglichkeit an individuellen Fragestellungen zu arbeiten.

4. Förderung der Attraktivität von Coaching

4.3) Falls keine Angabe unter 4.2 zutreffend ist oder anderweitige Informationskanäle genutzt werden, geben Sie nun diese an:

- anlassbezogen, in schwierigen Situationen z.B.
- Auch in den entsprechenden Besprechungsformaten für Führungskräfte werden diese über die Angebote informiert.
- Coaching wird derzeit lediglich bei den Kindergartenleitungen angeboten. Diese werden direkt angesprochen. Den restlichen Führungskräften wird bisher kein Coaching angeboten.

-
- Für einen bestimmten Führungskreis werden Gruppencoachings zentral organisiert. Einzelcoachings werden nur in Einzelfällen durchgeführt
 - Gezielte Anfrage durch Führungskräfte
 - In der Begrüßungsmappe
 - Mundpropaganda
 - Newsletter
 - per Mail.
 - situativ
 - sowie bei internen Veranstaltungen
 - Wird im Fortbildungsprogramm aufgelistet, Neue FK erhalten das Angebot als Einstieg / Unterstützung
 - Wir informieren zusätzlich in der Rubrik „Führung“ unseres internen Fortbildungskataloges über Coaching. Außerdem ist Coaching unmittelbar in spezielle interne Führungscurricula eingebaut. Und wir unterstützen durch ein besonders Coaching Führungsteams und informieren daher auch dort - bereits im Besetzungsverfahren.
 - z.B. während FK Entwicklungsmaßnahmen, Fortbildungen



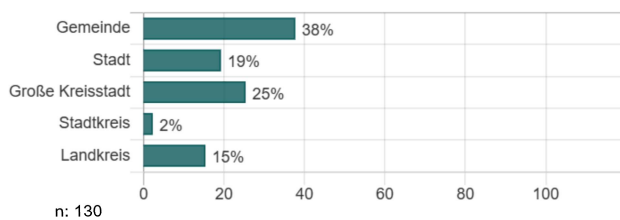
Ergebnisse - Führungskräftecoaching Baden-Württemberg

Teilnahme

Teilnahme: 132

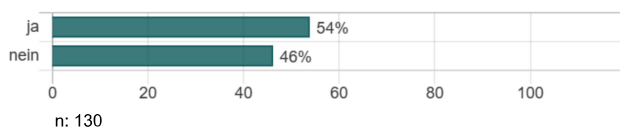
Persönliche Angaben

Bitte wählen Sie den Status Ihrer Verwaltung aus. Als Stadtkreis wählen Sie bitte nur den Status "Stadtkreis" aus.

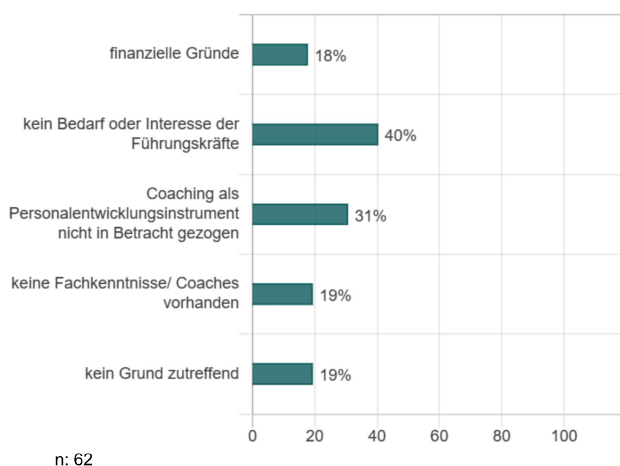


Verankerung von Coaching in der Personalentwicklung

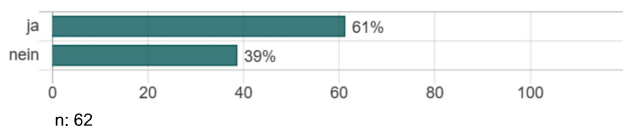
Bieten Sie als Arbeitgeber Coaching als Personalentwicklungsinstrument Ihren Führungskräften an?



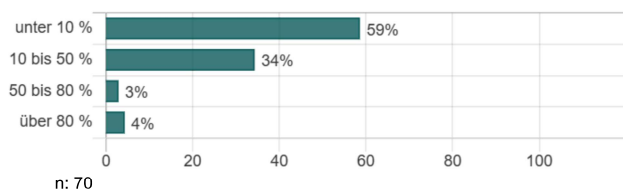
Aus welchen Gründen bieten Sie Coaching Ihren Führungskräften nicht an? Es können eine oder mehrere Antwortmöglichkeiten ausgewählt werden.



Würden Sie Coaching für Ihre Führungskräfte gerne anbieten?



Schätzungsweise: wie viel Prozent der Führungskräfte nehmen Coaching in Ihrer Verwaltung in Anspruch? Falls Sie die Anzahl der Führungskräfte exakt benennen können, können Sie dies gerne unter 2.6 eintragen.



Falls kein(e) Grund/Gründe unter 2.2 zutreffend war(en), geben Sie Ihren Grund nun an:

- bei lediglich zwei Führungskräften kein Bedarf, flache Hierarchie in der Gemeindeverwaltung, 10 Beschäftigte, davon 4 Vollzeit, 6 Teilzeit
- Personelle Kapazität hierfür ist nicht vorhanden. Die GPA hat vor kurzem festgestellt, dass die Personalabteilung deutlich unterbesetzt ist.
- Wir sind bisher noch nicht dazu gekommen, dieses Instrument zu nutzen.
- Bisher keine zeitlichen Kapazitäten / PE-Sachbearbeitung, die dieses Thema behandeln kann.
- Aufgrund der Verwaltungsgröße (10 Mitarbeiter) fehlt für solche Coachings die Zeit.
- Es ist eine Mischung der Gründe. Wir haben nicht so viele neue Führungskräfte, um hier ein eigenes Programm zu machen. Wir gehen individuell auf die neuen Führungskräfte ein und entscheiden dann, was erforderlich ist und bieten dann Schulungen... an.
- Aufgrund Personalwechsel nicht bekannt, ob es in der Vergangenheit in Betracht gezogen wurde.
- sehr kleine Gemeinde (1.700 EW), kein Bedarf
- nicht bekannt
- Es gibt bei uns Nachwuchsführungskräfteprogramme. Im Rahmen dieser Programme werden auch Coachingangebote unterbreitet. Für bereits etablierte Führungskräfte gibt es dies bislang nicht. Wir arbeiten aber kontinuierlich am Aufbau/der Weiterentwicklung unserer Personalentwicklung. Coaching für Führungskräfte ist dabei sicher interessant und in der Zukunft potentiell denkbar, stand aber bislang einfach noch nicht auf der Agenda.
- Personalmangel - konnte bisher noch nicht abschließend angegangen werden.
- .

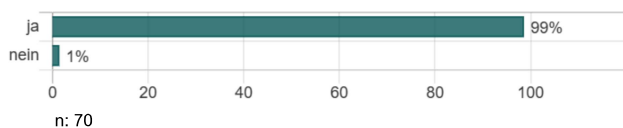
n: 12

Wie viele Führungskräfte in Ihrer Verwaltung nehmen Coaching in Anspruch?

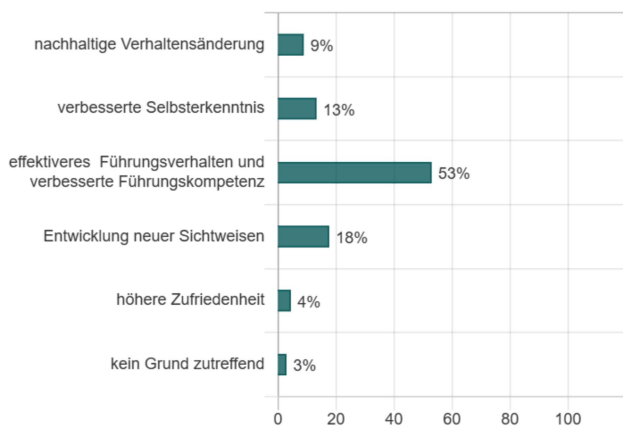
Für diese Frage wird keine Auswertung angezeigt, da ihr Rücklauf zu gering ist.

Praktischer Mehrwert durch Coaching

Ist Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument für Ihre Führungskräfte?



Aus welchen Gründen ist Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument für Ihre Führungskräfte? Wählen Sie bitte einen Hauptgrund aus, den Sie als Personalentwickler*in mit dem Coachingangebot für Führungskräfte verfolgen.

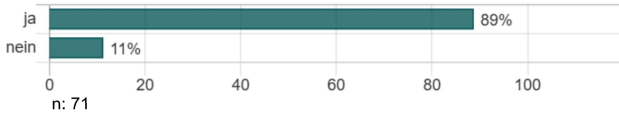


Falls kein Grund unter 3.3 zutreffend war, geben nun Ihren Grund an:

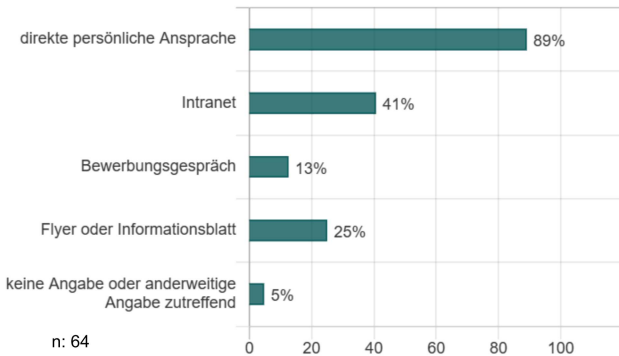
Für diese Frage wird keine Auswertung angezeigt, da ihr Rücklauf zu gering ist.

Förderung der Attraktivität von Coaching

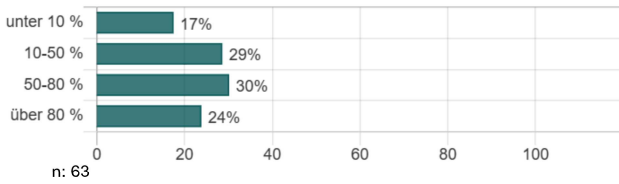
Informieren Sie als Arbeitgeber Ihre Führungskräfte über Coaching?



Wie informieren Sie als Arbeitgeber Ihre Führungskräfte über Coaching? Es können eine oder mehrere Antwortmöglichkeiten ausgewählt werden.



Schätzungsweise: Wie viel % der Führungskräfte erreichen Sie mit Ihren Informationen zu Coaching?



Falls keine Angabe unter 4.2 zutreffend ist oder anderweitige Informationskanäle genutzt werden, geben Sie nun diese an:

- Coaching wird derzeit lediglich bei den Kindergartenleitungen angeboten. Diese werden direkt angesprochen. Den restlichen Führungskräften wird bisher kein Coaching angeboten.
- Für einen bestimmten Führungskreis werden Gruppencoachings zentral organisiert. Einzelcoachings werden nur in Einzelfällen durchgeführt
- situativ
- Newsletter
- Auch in den entsprechenden Besprechungsformaten für Führungskräfte werden diese über die Angebote informiert.
- Wir informieren zusätzlich in der Rubrik „Führung“ unseres internen Fortbildungskataloges über Coaching. Außerdem ist Coaching unmittelbar in spezielle interne Führungscurricula eingebaut. Und wir unterstützen durch ein besonders Coaching Führungskräften und informieren daher auch dort - bereits im Besetzungsverfahren.
- Mundpropaganda
- sowie bei internen Veranstaltungen
- In der Begrüßungsmappe
- Gezielte Anfrage durch Führungskräfte
- Wird im Fortbildungsprogramm aufgelistet, Neue FK erhalten das Angebot als Einstieg / Unterstützung
- z.B. während FK Entwicklungsmaßnahmen, Fortbildungen
- per Mail.
- anlassbezogen, in schwierigen Situationen z.B.

n: 14



Gantt-Diagramm

für das Zeitmanagement zu Kapitel 6

Anlage 4: Zeitmanagement mithilfe eines Gantt-Diagramms zur Vorbereitung der Interviews

Begründung der Aufstellung eines Gantt-Diagramms: zeitlich überlappende Aktivitäten

Aktivitäten

Tätigkeit i: Beginn der Interviews

Tätigkeit k: Anschreiben der Interviewpartner/-innen

Tätigkeit j: Besprechung der Interviewleitfäden mit der Erst- und Zweitbetreuerin

Tätigkeit l: Anschreiben der Erst- und Zweitbetreuerin wg. Arbeitsstand, Terminvereinbarung

Tätigkeit h: Entwurf der Anschreiben für die Anfragen an Interviewpartner/-innen

Tätigkeit g: Priorisierung der Fragestellungen und Entwurf des Fragebogens

Tätigkeit f: Formulierung der Fragestellungen für die Expert/-inneninterviews

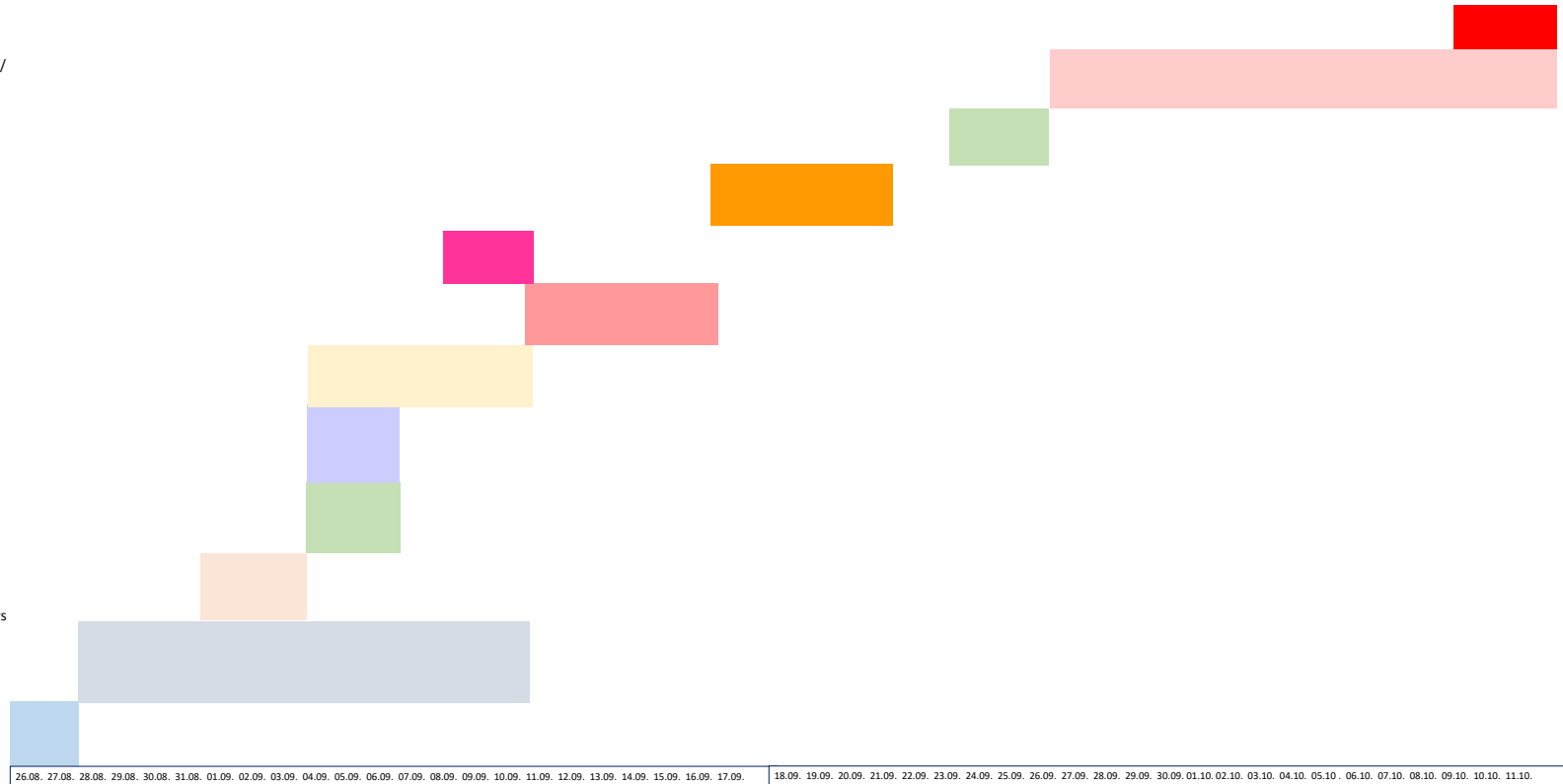
Tätigkeit e: Brainstorming über die Methode der Interviewauswertung

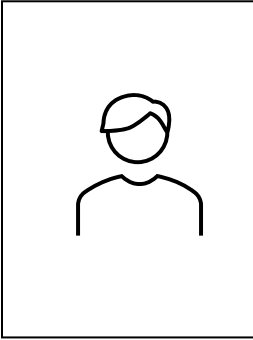
Tätigkeit d: Brainstorming über die Organisation und Methode der Interviewdurchführung

Tätigkeit c: Bildung der Kategorien der Fragestellungen

Tätigkeit b: Festlegung des Ziels der Interviews und Recherchen, Auswahl und Begründung der Organisation und Interviewpartner/-innen

Tätigkeit a: Festlegung Zeitrahmen und Meilensteine als Erfolgsfaktoren in einem Gantt-Diagramm





Über mich:

Derzeitige Absolvierung des Führungsmasters Public Management (höherer Dienst) an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

„Führung bedeutet für mich, die Beschäftigten in der Vorbildfunktion ehrlich, fair und vorhersehbar zur gemeinsamen Zielverfolgung unterstützend und motivierend zu leiten und zu fördern.“

Patricia Wolfarth, geboren am _____

Dienststelle:

Zuständig für _____

Berufliche Kenntnisse:

Mein Masterthema:

„Coaching in der Kommunalverwaltung in Baden-Württemberg – noch ein Phantom? Aktuelle Praxis, Image des Coachings und Strategien zur Verankerung in den Kommunalverwaltungen.“

Der Untersuchungsgegenstand (Forschungsfrage):

Wird Coaching in der Kommunalverwaltung in Baden-Württemberg für Führungskräfte angeboten und von diesen wahrgenommen sowie genutzt und wie kann das Coachingangebot in der Kommunalverwaltung im Bundesland implementiert bzw. weiter ausgebaut werden?

Schwerpunkt: die Verankerung nachhaltiger Lernformen wie Coaching und die Etablierung einer Veränderungskultur im öffentlichen Dienst.

Meine Intension und Vision für dieses Thema:



Kennenlernen des Coachings im Studium

„Coaching ist für mich eine sehr wertvolle Methode, um durch Anleitung alte Denk- und Verhaltensmuster zu durchbrechen.“



Interesse an Führungsposition

„Coaching ist für mich zur Aneignung von Führungskompetenzen fördernd: für ein klares Führungsverständnis, zur Selbstreflexion und um ein Bewusstsein für sich und andere zu schaffen.“



Interesse an Coachinausbildung

„... für die eigene Selbsterfahrung, Optimierung meiner Kommunikation und für meine Persönlichkeitsentwicklung.“

Warum Ihr Beitrag für das Forschungsergebnis wichtig ist:

Ziel der Masterarbeit: Erarbeitung eines Strategiepapiers zur Verankerung von Coaching in den Kommunalverwaltungen: Formulierung von Strategien für den Bereich Personalentwicklung (über Behördenleitung) zur Überzeugung der kommunalen Führungskräfte von Coaching.

Durch die Verankerung von Coaching als festes Angebot in der Personalentwicklung für Führungskräfte und der jahrelangen ziel- und lösungsorientierten Begleitung und Unterstützung von Führungskräften bei der Stadt _____ können wichtige Empfehlungen für das kommunale Strategiepapier abgeleitet werden.

Sie sind der perfekte Interviewpartner aufgrund:

- Ihrer hohen fachlichen Kompetenz in der Leitungsebene: Qualifizierung von rund 3.000 Führungskräften
- Ihrer 25-jährigen Führungserfahrung: eigene Erfahrungen mit Führungsinstrumenten in der Praxis
- Ihrer Erfahrung in der Personalentwicklung als Leitung des Aus- und Fortbildungszentrums bei der Stadt _____
- Ihrer Ausbildung als systemischer Management-Coach

Zusammengefasst: ich habe alle Funktionen, die in meiner Arbeit angesprochen werden, in Ihnen wiedergefunden: Coach, Personalentwickler und Führungskraft. Daher sind Sie der geeignete Interviewpartner.

Organisatorisches zum Expert/-inneninterview:

- Fünf Schwerpunkte mit jeweils zwei bis drei Fragen
- Interviewleitfaden wird vorab zugesandt
- Interviewdauer: 45 bis 60 Minuten
- Austausch online
- Interviewtermin: zwischen dem 9. und 20. Oktober

Terminvorschläge:

Dienstag, 10. Oktober, 14 Uhr

Mittwoch, 11. Oktober, 15 Uhr

Dienstag, 17. Oktober, 11 Uhr

Freitag, 20. Oktober, 10 Uhr

Ich bin zeitlich flexibel. Gerne können Sie mir Alternativtermine nennen.

Ich freue mich sehr auf Ihre Rückantwort!

Um Details zu vereinbaren, kontaktiere ich Sie gerne auch telefonisch.

Leitfaden für das Interview mit Experten und Expertinnen

Stadt/ Landratsamt _____

Thema der Masterthesis:

Coaching in der Kommunalverwaltung in Baden-Württemberg – noch ein Phantom? Aktuelle Praxis, Image des Coachings und Strategien zur Verankerung in den Kommunalverwaltungen.

Durchführende Institution:

Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg, Baden-Württemberg

Interviewende Person:

Patricia Wolfarth, Masterstudierende Public Management

Interviewte Person:

Interviewdatum:

Beschreibung des Forschungsprojekts:

Wird Coaching in der Kommunalverwaltung in Baden-Württemberg für Führungskräfte angeboten u. von diesen wahrgenommen sowie genutzt und wie kann das Coachingangebot in der Kommunalverwaltung im Bundesland implementiert bzw. weiter ausgebaut werden?

Dieser Interviewleitfaden ist in fünf Kategorien zur Orientierung unterteilt:

- I Verankerung von Coaching in der Personalentwicklung**
- II Praktischer Mehrwert durch Coaching**
- III Voraussetzungen für nachhaltiges Coaching**
- IV Förderung der Attraktivität von Coaching**
- V Finanzierung von Coaching**

I Verankerung von Coaching in der Personalentwicklung

1. Was war der Anlass für die Einführung des Coachingangebots in Ihrer Verwaltung?
2. Wie wurde Coaching in Ihrer Behörde eingeführt (Top-Down oder Bottom-Up bzw. verpflichtendes oder freiwilliges Angebot)? Gibt es etwas, was Sie im Nachhinein bei der Einführung von Coaching anders gemacht hätten?
3. Besteht in Ihrer Verwaltung ein Coachingkonzept und wenn ja, wie ist das Coaching-Konzept aufgebaut?
4. Können Sie bitte beschreiben, wer Coaching in Anspruch nimmt und wie der Ablauf eines Coachingsprozesses bei Ihnen ist?

II Praktischer Mehrwert durch Coaching

5. Welche Ziele verfolgt Ihre Verwaltung mit Coaching?
6. Können Sie einen/mehrere Mehrwert(e) durch Coaching für die Führungskräfte aus Ihrer Erfahrung benennen, evtl. mit konkreten Beispielen?

III Voraussetzungen für nachhaltiges Coaching

7. Bitte beschreiben Sie die Qualifikations- und Qualitätsanforderungen an Coaches (Auswahlkriterien).
8. Wie gewinnen Sie Coaches für den Coachingpool Ihrer Behörde?
9. Wie fördern Sie eine nachhaltige bzw. langfristige Wirkung von Coaching bei den Führungskräften?

zu I Verankerung von Coaching in der Personalentwicklung

10. Was würden Sie aus Ihrer Erfahrung sagen, ist Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument und wenn ja, warum?
11. Nehmen wir an, wir haben eine Kommune, die noch kein Coaching anbietet. Würden Sie Coaching der Kommune empfehlen und wenn ja, welche drei Hauptgründe sprechen aus Ihrer Erfahrung für die Einführung von Coaching?

Unterfrage: Welche Grundsteine bzw. Rahmenbedingungen könnte die Kommune für die Einführung von Coaching schaffen?
12. Gibt es Kommunen, denen Sie die Einführung eines Coachingangebots nicht empfehlen würden und falls ja, aus welchen Gründen?

zu II Praktischer Mehrwert durch Coaching

13. Was sind aus Ihrer Erfahrung die drei wichtigsten Erfolgskriterien von Coaching zur Erreichung eines Mehrwerts für die Führungskraft im Coachingprozess? (Wann wird Coaching erfolgreich für die Führungskraft?)

zu I Verankerung von Coaching in der Personalentwicklung

14. Werden bei Ihnen die Anzahl der Nachfragen und Erfahrungswerte der Führungskräfte zu Coaching evaluiert? Wenn ja, könnten Sie die Ergebnisse erläutern?

Alternativ, wenn keine Erfahrungswerte vorliegen: Wie würden die Antworten Ihrer Einschätzung nach ausfallen, wenn Sie mehrere Führungskräfte aus Ihrer Verwaltung befragen würden, was Coaching für sie bedeutet.

IV Förderung der Attraktivität von Coaching

15. Wie gewinnen und überzeugen Sie in der Funktion als Personalentwickler/-in Führungskräfte zur Teilnahme am Coaching?

Unterfrage: Haben Sie in Ihrer Verwaltung ein Informationsblatt über Coaching? Und wenn nein, würden Sie sich ein Informationsblatt zur Überzeugung der Führungskräfte wünschen?

16. Wie viel Prozent der Führungskräfte in Ihrer Verwaltung nimmt das Coachingangebot tatsächlich wahr?

17. Wie erleben Sie die Annahme des Coachingangebots durch die Führungskräfte? Können Sie abschätzen, wie viel Prozent der Führungskräfte freudig oder neutral oder mit Unsicherheiten bzw. Ängsten dem Coachingangebot gegenüber treten?

18. Falls Unsicherheiten bei den Führungskräften bekannt sind, können Sie diese beschreiben?

Unterfrage: Was tun Sie dafür, um Sicherheit zu geben, um diese Unsicherheiten abzumildern?

19. Gab es Führungskräfte, die das Coachingangebot tatsächlich nicht wahrgenommen haben und welche Gründe gab es dafür?

V Finanzierung von Coaching

20. Wie wird die Finanzierung von Coaching bei Ihrer Verwaltung durchgeführt und wie wurde die Verwaltungsspitze und der Stadtrat/ Gemeinderat von der Sinnhaftigkeit von Coaching und den damit verbundenen Kosten überzeugt?

Checkliste für die Coachingeinführung

Sie planen in Ihrer Verwaltung Coaching einzuführen oder sind bereits in den Vorbereitungen? Nutzen Sie zur Unterstützung die nachfolgenden Empfehlungen für die erfolgreiche Etablierung des Coachingangebots in Ihrer Behörde.

Rahmenbedingungen der Coachingeinführung festlegen

- Empfehlung I:** Coachingkonzept aufbauen
- Empfehlung II:** Grundverständnis zu Coaching herbeiführen
- Empfehlung III:** Ziele von Coaching als Personalentwicklungsinstrument definieren
- Empfehlung IV:** Coaches auswählen
- Empfehlung V:** Coachingprozess festlegen und begleiten
- Empfehlung VI:** Finanzierung von Coaching festlegen und Gremien beteiligen
- Empfehlung VII:** Interne Marketingstrategie entwerfen

Empfehlung I: Coachingkonzept aufbauen (mögliche Konzeptinhalte)

- Organisational:** Grundverständnis und Ziele von Coaching, Freiwilligkeit des Angebots, Abgrenzung zu anderen Personalentwicklungsinstrumenten, wie Beratung, Supervision, Mentoring, Coachingkontingent (Empfehlung: 10 Zeitstunden), Ort der Coachingsitzungen, Ablauf des Coachingprozesses, Finanzierung
- Personell:** Definition der Zielgruppe für die Inanspruchnahme von Coaching, Anforderungen an die Coaches (Auswahlkriterien), Coachingpool, Einzel- und/ oder Teamcoachings

Empfehlung II: Grundverständnis zu Coaching herbeiführen

- Sich ein Grundverständnis von Coaching aneignen und etablieren, z. B. durch ein Coachingkonzept.
- Informationen über Coaching sammeln und an die Führungskräfte weitergeben, um deren Grundverständnis herbeizuführen, z. B. durch Coaching-Flyer, Coaching-Tag mit der Einladung externer Coaches, Testcoachings.

Voraussetzung ist eine offene Vertrauens- und Ermutigungskultur und ein positives Führungsleitbild.

Ein **Grundverständnis** zu Coaching kann beinhalten:

- Coaching kann die Führungskraft bei der eigenen Lösungsfindung unterstützen, um ein Ziel zu erreichen. Die Coaches regen zur Lösungsentwicklung an.
- Coaching fokussiert vorrangig berufliche Themen. Der Übergang ist allerdings fließend, da private Sachverhalte Einfluss auf berufliche Situationen nehmen können.
- Coaching findet in Interaktion zwischen Coach/-in und Führungskraft statt.
- Coaching ist grundsätzlich freiwillig, befristet und methodengeleitet.
- Die Führungskraft ist für die Zielerreichung verantwortlich und die coachende Person ebnet den Weg dorthin mithilfe von Methoden und Werkzeugen.

„Coaching ist keine Therapie, man liegt nicht auf der Couch. Man hat keine Mängel, sondern Coaching ist ein Benefit, den man den Führungskräften als Personalentwicklung gibt.“ (Beitrag einer Mitarbeitenden der Personalentwicklung)

Empfehlung III: Ziele von Coaching als Personalentwicklungsinstrument definieren

Mögliche Ziele der Verwaltung, Coaching einzuführen, könnten sein:

- Ein bedarfsgerechtes, zeitunabhängiges und individuelles Coachingangebot kreieren.
- Mitarbeitende durch Entwicklungsmöglichkeiten binden: möglicherweise geringere Fluktuation als Wirkung.
- Marketingvorteil erhalten und Arbeitgeberattraktivität erhöhen.
- Neue Führungskräfte zu Beginn ihrer Führungskarriere individuell unterstützen.
- Führungskräfte möglicherweise emotional entlasten und ihre Resilienz stärken.
- Gute oder bessere Bewältigung der komplexen Führungsverantwortung herbeiführen.
- Selbstverantwortung und Selbst- und Problemreflexion fördern.

Empfehlung IV: Coaches auswählen

- Coach/-in = „Kutscher/-in, der/ die, die Kutschpferde sicher und effizient an das Ziel lenkt, aber nicht eigenständig die Kutsche zieht.“
- Drei Varianten: Coaching durch organisationsexterne Coaches als selbstständige Personen oder Firmenangestellte oder durch Mitarbeitende als organisationsinterne Coaches oder durch die Führungskraft als Coach/-in.
- Gewinnung der Coaches durch Suche, Empfehlungen, Ausschreibungen.
- Persönliche Auswahlgespräche führen.
- Mögliche Auswahlkriterien festlegen: Coachingausbildung als Grundvoraussetzung. Empfehlung: hohe Praxisorientierung, bestmöglich zertifiziert durch einen größeren Coachingverband.
- Prüfen der Übereinstimmung der Werte der Coaches mit der Werterhaltung der Verwaltung (Organisationskultur).
- Datenbank, die sogenannten Coachingpools, aufbauen.

Empfehlung V: Coachingprozess festlegen und begleiten

Coaching ist ein **Prozess der Lösungsfindung**.

- Coachingbedarf feststellen.** Der Bedarf entsteht nicht zwingend aus Defiziten, sondern auch durch Interesse an persönlicher Weiterentwicklung, verschiedener Entscheidungsoptionen oder Fragestellungen.
Die Führungskraft meldet ihren Bedarf an die Mitarbeitenden der Personalentwicklung. Ein Bedarfsklärungsgespräch wird empfohlen. Förderlich sind niedrige Zugangshürden, wie E-Mail oder Telefonkontakt.
- Prüfen, ob Coaching das **geeignete Mittel** für das Thema der Führungskraft ist.
- Coaches aufgrund des Bedarfsklärungsgesprächs individuell **auswählen** und der Führungskraft ein bis drei Coaches empfehlen, z. B. durch den Versand von Profilen der Coaches per E-Mail an die Führungskraft.
Ggf. Rollenkonflikte bei der Zuweisung der Coaches beachten: Empfohlen wird, nicht dieselbe coachende Person für nach- und übergeordnete Führungskräfte auszuwählen.
- Kontakt** zu Coach/-in durch die Führungskraft oder die Mitarbeitenden der Personalentwicklung aufnehmen.

Beginn des Coachingprozesses zwischen Führungskraft und Coach/-in:

- **Erstgespräch** zum Kennenlernen zwischen Coach/-in und Führungskraft. Sie sollen einschätzen, ob die Basis einer Zusammenarbeit vorhanden ist. Ggf. Wechsel der coachenden Person ermöglichen.

**Kennenlerngespräch und Auftragsklärung können in ein Gespräch zusammengefasst werden. Die Organisation und Ausgestaltung der Gespräche und Coachingsitzungen obliegen individuell der coachenden Person.*

- **Auftragsklärung** zwischen Coach/-in und Führungskraft. Absichten und Erwartungen werden geklärt. Die Kriterien der Zielerreichung können bereits festgelegt werden. Die coachende Person unterstützt bei der Zieldefinition und Zielerreichung. Zu beachten ist, dass sich Themen und Ziele innerhalb des Coachingprozesses verändern können.
- Die Führungskraft kann mehrere Coachingsitzungen nach Bedarf und Anliegen individuell vereinbaren. Zu beachten ist, dass Coaching ein befristeter Prozess ist.

„Der Coach ist keine Schattenführungskraft, die einem rund um die Uhr zur Seite steht.“ (Beitrag einer Mitarbeitenden der Personalentwicklung)

Ende des Coachingprozesses zwischen Führungskraft und Coach/-in.

- Rechnungsstellung** der Coaches an die Mitarbeitenden der Personalentwicklung.
- Evaluation:** Zwischenbilanzgespräche durch die coachende Person, Abschlussgespräch durch Coach/-in oder die Mitarbeitenden der Personalentwicklung.

Die Mitarbeitenden der Personalentwicklung können ggf. durch einen anonymen Evaluationsbogen das Thema durch selektierte Abfrage mit vorformulierten Schlagworten abfragen, da sich Themen im Prozess ändern können.

Die Anzahl der Coachings wegen dem veranschlagten Budget evaluieren.

- Folgendermaßnahmen** für Themen ableiten, die auffallend oft genannt worden sind.

„Ein Mehrwert für die Personalentwicklung kann daraus sein, dass ein besseres Gespür für Themen entstehen kann, die Führungskräfte wirklich bewegen.“ (Beitrag eines Mitarbeitenden der Personalentwicklung)

Empfehlung VI: Finanzierung von Coaching festlegen und Gremien beteiligen

Grundvoraussetzung: Rückhalt der Verwaltungsspitze

- Zentrale Finanzierung über das Personalentwicklungsbudget.
- Mögliche Anschlussfinanzierung: nach zehn Terminen: Angebot der dezentralen Finanzierung durch das betroffene Ämterbudget.
- Vorstellen der Ideen und Gründe für Coaching vor den Gremien.

Empfehlung VII: Interne Marketingstrategie entwerfen

- Coaching in das Führungskräfteprogramm aufnehmen.
- Coaching als Bestandteil der Erstgespräche mit neuen Führungskräften aufnehmen.
- Informationen in Amtsleiterunden, Klausurtagungen, Seminaren streuen.
- Intranet als Informationsportal nutzen.
- Coaching-Flyer und Coachingbroschüren entwerfen und nutzen.
- Coachinggutscheine an neue Führungskräfte und für stellvertretende Führungskräfte erstellen und ausgeben.

Was ist Coaching?

Coaching fokussiert berufliche Themen. In einem interaktiven und intensiven Lernprozess wirken Coach/-in und Führungskraft zusammen.

Individuelle Anliegen der Führungskraft können mit einem neutralen Dritten professionell angeleitet besprochen werden.

Die Führungskraft wird durch den Prozess begleitet.

Eine Voraussetzung des Coachings ist die Diskretion und eine hohe Vertraulichkeit über die Prozessinhalte.

Der Prozess gestaltet sich auf Augenhöhe, bei dem Sie von der **betroffenen zur beteiligten Person** werden.

Sie können durch Coaching...

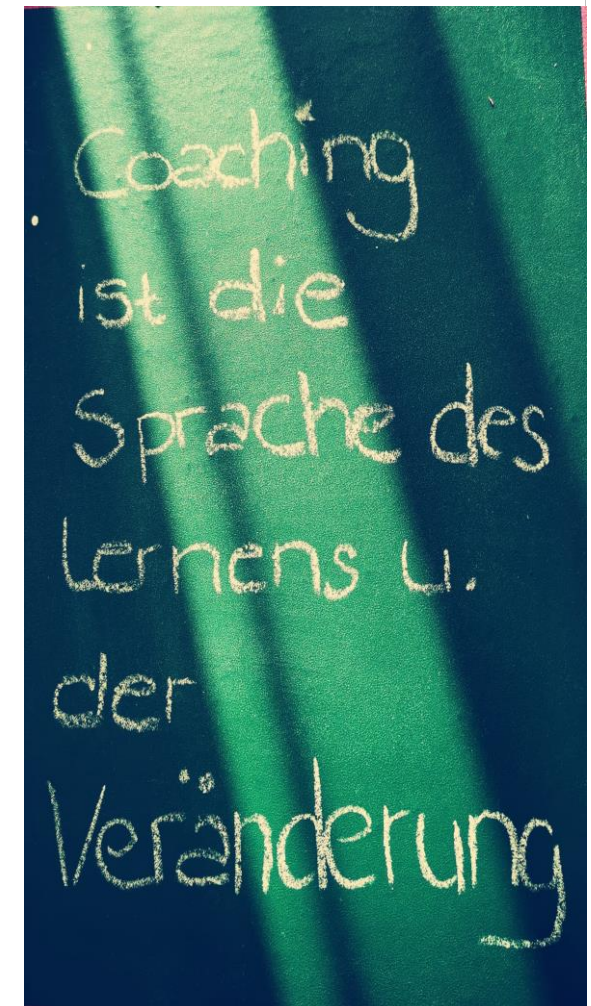
- ... **eigene Lösungen** finden. Dabei regt die coachende Person zur Lösungsentwicklung an.
- ... Ihr **Ziel definieren** und bei der **Zielerreichung unterstützt** werden.
- ... selbstständig **Problemursachen erkennen** und **Prozesse klären**, die zum Problem führten.
- ... neue Erkenntnisse durch einen **Perspektivwechsel** erhalten.
- ... durch neue Herangehensweisen **Konflikte vermeiden oder lösen**.

*„Die Arbeit anhand meiner Praxisfälle ließ mich an meiner eigenen Realität lernen.“
(Erfahrungsbericht einer Führungskraft)*

*„Wir erkennen Konflikte als Chance zur Entwicklung.“
(Erfahrungsbericht einer Führungskraft)*

Coaching

Möchten Sie Wege gehen, die Sie zuvor nicht gegangen wären?



Der mögliche Mehrwert durch Coaching

Durch Coaching können die **Selbstverantwortung und Selbstreflexion** durch den Ausbau der Stärken und der Aktivierung der Ressourcen gefördert werden.

Coaching kann zur bewussten **Entscheidungsfindung** helfen und Orientierung geben.

*„Ich wurde mir meinen eigenen Führungsthemen bewusst und reflektiere mein eigenes Führungsverhalten.“
(Erfahrungsbericht einer Führungskraft)*

Coaching kann die Führungskompetenzen beeinflussen, indem die **Reflexionsfähigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden** gestärkt werden

*„Ich hinterfrage mehr, komme mit meinen Mitarbeitenden und mir selbst mehr in die tiefere Betrachtung.“
(Erfahrungsbericht einer Führungskraft)*

„Coaching kann in die Lage versetzen, bereits kleine Dinge zu verändern und einen Mehrwert zu generieren.“

(Aussage Mitarbeitender der Personalentwicklung)

Durch Coaching können **Bedürfnisse erkannt** werden und möglicherweise eine emotionale Entlastung eintreten.

Konzentrieren Sie sich auf sich selbst

Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching ist der **Veränderungswille und die Offenheit** sowie die Bereitschaft gewohntes Terrain zu verlassen und Neues umzusetzen.

„Coaching ist immer eine Chance, aber nie eine Garantie. Es kommt letztendlich auf die Umsetzung an.“

(Aussage Mitarbeitende der Personalentwicklung)

Prozessablauf

Coaching ist ein freiwilliges Angebot. Die Initiative geht von der Führungskraft aus:

- Bedarfsmeldung durch die Führungskraft an die Mitarbeitenden der Personalentwicklung
- Empfehlung einer oder mehrerer Coaches
- Kennenlern- und Auftragsklärungsgespräch zwischen Führungskraft und Coach/-in
- mehrere Coachingsitzungen nach Bedarf mit Führungskraft und Coach/-in

Für einen Mehrwert durch Coaching wird Zeit benötigt. Die Zeiteinteilung kann nach persönlichem Bedarf organisiert werden.

Kontakt

Gemeinde/Stadt/Landkreis x
Abteilung x, Personalentwicklung
PLZ Ort x
Telefon x
E-Mail x